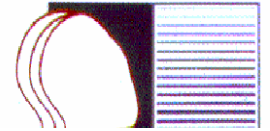




**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION  
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT  
MOYEN ET SECONDAIRE GÉNÉRAL

**USAID/PAEM COLLECTION**

**MODULES DE FORMATION  
POUR CHEFS D'ÉTABLISSEMENT**

**LES CAHIERS DU STAGIAIRES**

**POUR LES MODULES SUIVANTS:**

1. Centralite de l'élève
2. Connaissances fondamentales et compétences de base
3. La pratique professionnelle
4. Ethique et déontologie
5. Le leadership

**Dakar, Senegal  
2010**



Academy for Educational Development



L'éducation pour tous

## TABLES DES MATIERES

| <i>TITRES</i>   | <i>PAGES</i> |
|---|--------------|
| • <i>Préface</i>  | • 3          |
| • <i>Les normes de performance du chef d'établissement</i>  | • 6          |
| • <i>Centralite de l'élève</i>                              | • 14         |
| • <i>Connaissances fondamentales et compétences de base</i> | • 45         |
| • <i>La pratique professionnelle</i>                        | • 111        |
| • <i>Ethique et deontologie</i>                             | • 127        |
| • <i>Le leadership</i>                                      | • 167        |

# Préface

La compilation des modules de formation offerte par le Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen financé par l'USAID (USAID/PAEM) de 2003 – 2010 à l'intention des professeurs et des chefs d'établissement est une réponse à l'exigence de qualité de la demande éducative dans l'enseignement moyen au Sénégal.

La croissance rapide des effectifs, conséquence de l'expansion massive de l'enseignement élémentaire, a conduit à la multiplication des collèges de proximité et à un nouveau mode de recrutement de professeurs vacataires sans formation initiale.

L'absence d'une planification détaillée et à long terme de la carte scolaire du moyen, la remise à niveau des enseignants en cours d'emploi, la pénurie d'enseignants formés, la nécessité de donner une formation minimale et la professionnalisation des chefs d'établissement restent autant de défis à relever.

Pour ce faire de nouvelles approches sont imaginées pour plus d'efficacité dans la formation avec de nouvelles méthodes, de nouvelles Techniques pour intégrer, recycler les professeurs, pour reconverter les chefs d'établissement dans leur nouveau métier de gestionnaires qualifiés dans le management de l'Education avec de nouvelles conditions de Travail que procure le confort des collèges de proximité construits par l'USAID/PAEM.

La production des modules de formation présentés dans cette compilation s'inscrit dans une rupture épistémologique dans la démarche, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre.

Rupture dans une démarche qui inscrit le dialogue de tous les acteurs de la communauté éducative ; parents, élèves, professeurs, chefs d'établissement, autorités académiques et administratives, partenaires, leur participation effective a permis d'apprécier le collègue de qualité, le profil de l'enseignant et du chef d'établissement performants.

Ainsi donc l'écriture des normes de performance des professeurs et des chefs d'établissement est le résultat d'une large concertation à travers une série d'activités, de discussions et de révisions menées par des équipes d'éducateurs sénégalais en collaboration avec des experts internationaux.

En partant des normes de performances, les concepteurs des modules ont opéré une rupture dans les pratiques pour identifier et définir les domaines de formation prioritaires dont la pertinence est acceptée par les bénéficiaires.

Cette approche nouvelle dans la production de modules de formation constitue un progrès appréciable pour développer le professionnalisme des acteurs, augmenter l'expertise, les compétences et les capacités des personnels de l'éducation.

Dans une situation de rareté des ressources et des finances, la mise à disposition d'une compilation de modules de formation en alternance et en situation de travail des enseignants et des chefs d'établissement peut aider à la capitalisation des connaissances avec un coût supportable.

Toutefois l'efficacité de cette nouvelle approche et les effets à long terme des interventions dépendront de l'utilisation de cette compilation de modules, premier acte de pérennisation de la formation permanente des personnels de l'Enseignement Moyen.

Une manière de remercier et de reconnaître l'apport du gouvernement américain surtout de féliciter tous les membres des équipes de production pour la qualité de leur Travail.

## REMERCIEMENTS

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à la confection de ces modules de formation :

- Elimane SEYE, Membre de l'équipe technique de formation des CE
- Idrissa DIENG, Coordonnateur National pour la Qualité, PAEM
- Alexandre Mbaye DIOP, Coordonnateur de la DEMSG et de l'Equipe Technique de formation des CE
- Ismaila MBAYE, Chef de la division Vie Scolaire et Réglementation DEMSG
- Maïmouna TOURE, Représentante du Collectif des CE
- El Hadj NDIAYE, Représentant du GOPE, DEMSG
- Bassirou MBODJ, Membre de l'Equipe Technique de la DEMSG
- Ousmane SOW, Membre de l'Equipe Technique de la DEMSG
- Claude SIMEDOU, principal et Président du Collectif des CE
- Adama DIOUF, Inspecteur d'Académie
- Galadio TOURE, Inspecteur de l'enseignement
- Yolande FABER, chef de division à la DEMSG
- Papa SENE, spécialiste en éducation, chef du bureau des apprentissages à la DEMSG

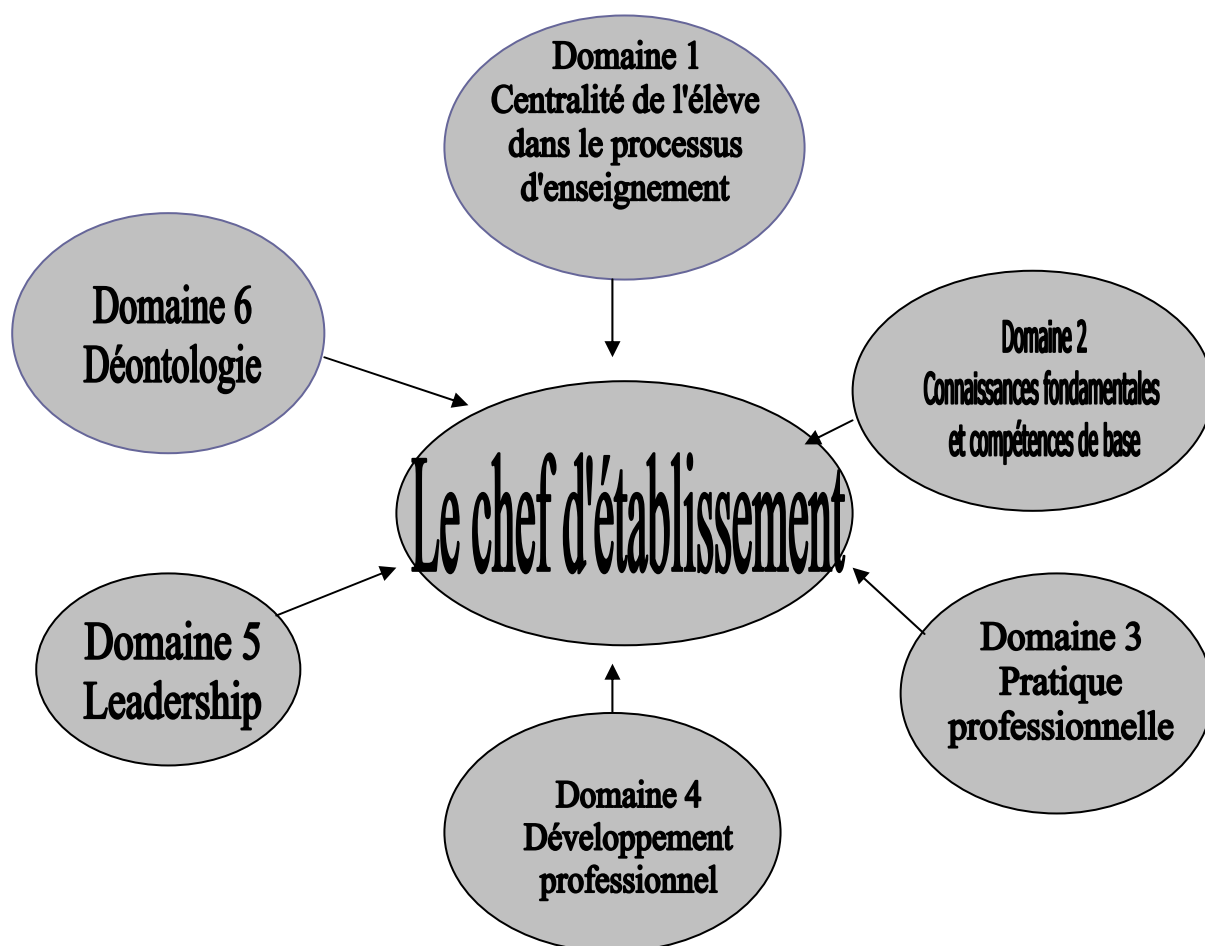
Nous remercions aussi tous les IVS et les équipes académiques du Sénégal qui ont contribué à la mise en œuvre des formations

Les travaux des équipes ont été et guidés et soutenus par :

- Lorraine DENAKPO, Chef du Projet USAID/PAEM 2003 - 2009
- Isabel DILLENER, Adjointe au Chef de Projet, et Chef du Projet USAID/PAEM 2009 - 2010
- Gabriel AUBIN, consultant pour la Fondation Paul Gerin Lajoie
- Barbara THORNTON, consultante pour Academy for Educational Development (AED)

# *Les Normes de Performance du chef d'établissement*

# Cadre conceptuel pour les normes de performance



# NORMES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN

## **Domaine 1 : CENTRALITE DE L'ELEVE**

**L'élève est au centre de l'action éducative du Chef d'établissement performant.**

**Norme1- 1: Le chef d'établissement permet à l'élève de se comporter de manière responsable.**

### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 1.1.1 veille à la participation effective des élèves dans les structures où ils sont représentés ;
- 1.1.2 met en place un dispositif de formation citoyenne des élèves et d'anticipation des crises ;
- 1.1.3 veille à une application raisonnée du règlement intérieur adopté ;
- 1.1.4 met en place un système de prévention et de traitement des déviances.

**Norme 1- 2: Le chef d'établissement développe au sein de la communauté une conscience centrée sur la réussite scolaire.**

### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 1.2.1 confectionne des emplois du temps dans l'intérêt pédagogique des élèves ; fait fonctionner les structures d'encadrement pédagogique ;
- 1.2.2 met en place un dispositif fonctionnel de soutien pédagogique à l'intention des élèves, en particulier, des élèves en difficulté, des élèves préparant des concours
- 1.2.3 élabore un calendrier d'évaluation des enseignements et veille à son application régulière ;
- 1.2.4 communique à l'élève les résultats de sa progression
- 1.2.5 publie les résultats scolaires et les performances des élèves pour susciter une saine émulation.

**Norme 1-3: Le chef d'établissement favorise l'accès de l'élève à l'information et suscite le goût à la communication**

### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 1.3.1 élabore un plan de communication interne et externe ;
- 1.3.2 met en place et utilise des moyens de communication appropriés notamment : tableau d'affichage, cahier de transmission, journaux scolaires, presse...
- 1.3.3 crée un environnement favorable à une culture des TICE chez l'élève.

**Norme 1- 4: Le chef d'établissement mobilise des moyens pour la réussite de l'élève**

### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 1.4.1 informe sur les moyens mis à sa disposition ;
- 1.4.2 négocie la répartition judicieuse des moyens dans le cadre du conseil de gestion ;
- 1.4.3 veille à l'utilisation rationnelle des moyens pour la réussite de l'élève ;
- 1.4.4 cherche et mobilise des ressources additionnelles.



## **Domaine 2 : CONNAISSANCES FONDAMENTALES ET COMPETENCES DE BASE**

Ensemble des connaissances générales et des compétences requises pour un chef d'établissement performant.

### **NORME 2-1 : Le chef d'établissement possède des connaissances de base nécessaires à l'exercice de sa fonction.**

#### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 2.1.1 connaît l'organisation administrative et politique de l'état
- 2.1.2 connaît les finalités, les fondements et la structuration du système éducatif ;
- 2.1.3 connaît les programmes officiels d'enseignement ;
- 2.1.4 a des connaissances sur les théories générales sur l'éducation et la pédagogie ;
- 2.1.5 développe une culture générale personnelle ;
- 2.1.6 comprend la psychologie de l'enfant et de l'adolescent ;
- 2.1.7 connaît le contexte socioculturel où s'exerce sa mission.

### **NORME 2-2 : Le chef d'établissement possède des compétences de base nécessaires à l'exercice de sa fonction.**

#### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 2.2.1 maîtrise les règles de la comptabilité publique et financière ;
- 2.2.2 maîtrise les modes de gestion des ressources humaines ;
- 2.2.3 connaît les principes généraux du management ;
- 2.2.4 connaît les principes et procédures d'organisation.

## **Domaine 3 : LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE**

L'établissement scolaire est aujourd'hui considéré comme une organisation apprenante dans laquelle le métier de chef d'Etablissement est devenu plus complexe. La pratique professionnelle désignera ici les savoir-faire et les attitudes professionnelles que développe le chef d'établissement performant.

### **Norme 3- 1 : Le chef d'établissement organise et planifie ses activités**

#### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 3.1.1 met en place des procédures de pilotage notamment :prévision, élaboration, exécution du budget, calendrier des tâches
- 3.1.2 procède à des évaluations périodiques des activités ;
- 3.1.3 utilise son temps de travail de façon optimale
- 3.1.4 réunit régulièrement les structures de concertation
- 3.1.5 assure une fonction de veille technologique.

### **Norme 3- 2 : Le chef d'établissement développe une compétence organisationnelle par la répartition du travail**

#### **Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 3.2.1 procède à la répartition des tâches ;
- 3.2.2 délègue des responsabilités ;
- 3.2.3 assure le suivi des décisions et veille au respect des orientations prises ;

3.2.4 contrôle la réalisation des tâches.

**Norme 3- 3 : Le chef d'établissement met en place des stratégies d'utilisation optimale des personnels**

**Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 3.3.1 veille à l'effectivité du service de tous les personnels ;
- 3.3.2 confectionne les emplois du temps dans le respect des horaires prescrits ;
- 3.3.3 contrôle les cahiers de textes et les cahiers des élèves ;
- 3.3.4 veille à la progression des programmes.

**Norme 3- 4 : Le chef d'Etablissement impulse et met en place un projet d'établissement pour l'amélioration des enseignements.**

**Indicateurs**

Le chef d'établissement :

- 3.4.1 fait du Projet d'Etablissement une priorité de la vie scolaire ;
- 3.4.2 fait participer les acteurs de la Communauté éducative à la conception et à la réalisation du Projet d'Etablissement ;
- 3.4.3 évalue et mesure le degré d'atteinte des objectifs du Projet d'Etablissement

**Domaine 4 : DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

Le chef d'établissement performant contribue au renforcement de ses capacités professionnelles pour une amélioration continue de son efficacité.

**Norme 4- 1 : Le chef d'établissement manifeste le souci d'améliorer sa pratique professionnelle par la formation continue**

**Indicateurs**

*Le chef d'établissement :*

- 4.1.1 sait identifier les formations appropriées ;
- 4.1.2 sait prendre des initiatives pour se former ;
- 4.1.3 tisse et entretient des liens de solidarité avec ses autres collègues CE ;
- 4.1.4 développe et entretient une culture professionnelle de chef d'établissement ;
- 4.1.5 développe un réseau d'échange avec ses pairs.
- 4.1.6 met en pratique les formations reçues
- 4-1-7 utilise les TICE pour renforcer ses compétences professionnelles.

**Domaine 5 : LE LEADERSHIP**

Le CE exerce un leadership qui recouvre les dispositifs permettant de réaliser un enseignement performant. Le chef d'établissement est un élément clef du système éducatif. Il centre ses actions sur l'objectif primordial d'améliorer le processus d'enseignement-apprentissage. Il est un manager qui galvanise ses collaborateurs et motive son entourage.

**Norme 5-1 : Le chef d'établissement exerce un leadership pédagogique et éducatif**

**Indicateurs**

**Le chef d'établissement :**

- 5.1.1 impulse les activités socio-éducatives, culturelles et sportives
- 5.1.2 détecte et valorise les talents en collaboration avec les enseignants et la communauté
- 5.1.3 encourage les enseignants à poursuivre leur formation

- 5.1.4 décèle, encourage et pilote les innovations ;
- 5.1.5 améliore l'environnement des enseignements - apprentissages ;

### **Norme 5- 2 : Le chef d'établissement exerce un leadership dans la communauté**

#### **Indicateurs**

##### *Le chef d'établissement :*

- 5.2.1 fait rayonner son école dans la communauté qu'il dessert ;
- 5.2.2 prend en compte les valeurs des différents groupes culturels au sein de la communauté et gère les conflits avec habileté et sagesse ;
- 5.2.3 établit une bonne communication avec toute la communauté pour réguler les relations entre les différents groupes et les autres partenaires ;
- 5.2.4 arrive à impliquer dans la vie de l'école et dans le projet d'établissement les parents d'élèves, les collectivités locales, les acteurs de l'économie, les médias, les associations sportives et culturelles, etc.

### **Norme 5-3 : Le chef d'établissement exerce un leadership administratif**

#### **Indicateurs**

##### *Le chef d'établissement :*

- 5.3.1 est capable d'analyser, d'interpréter les textes réglementaires et de les adapter au contexte;
- 5.3.2 parvient à mobiliser les moyens disponibles et des moyens additionnels pour réaliser le projet éducatif de l'établissement (vision)
- 5.3.3 anime et rend dynamiques les structures de concertation et de gestion de l'établissement ;
- 5.3.4 assure une bonne diffusion de l'information au sein de l'établissement ;
- 5.3.5 est capable d'élaborer et d'utiliser des outils pour une gestion administrative efficiente des ressources humaines placées sous son autorité ;
- 5.3.6 veille à ce que les agents placés sous son autorité exécutent les tâches dans le cadre de la mission d'éducation ;
- 5.3.7 est capable de prévenir les conflits et de mettre en place des stratégies de règlement.

### **Norme 5-4 : Le chef d'établissement exerce un leadership participatif**

#### **Indicateurs**

##### *Le chef d'établissement :*

- 5.4.1 établit une bonne communication avec l'ensemble du personnel et réussit à le convaincre de la nécessité de travailler en équipe ;
- 5.4.2 suscite la participation de tous ceux qui sont appelés à jouer un rôle clef dans le développement de l'établissement ;
- 5.4.3 consulte ses collaborateurs en vue de s'entendre sur une attitude commune pour un but commun ;
- 5.4.4 est capable de flexibilité dans ses rapports avec ses collaborateurs et les acteurs de la communauté éducative

### **Norme 5-5 : Le chef d'établissement cherche constamment à innover**

#### **Indicateurs**

##### *Le chef d'établissement :*

- 5.5.1 décèle et encourage les innovations pédagogiques ;
- 5.5.2 pilote les innovations ;
- 5.5.3 améliore l'environnement des enseignements - apprentissages ;
- 5.5.4 assure une fonction de veille technologique.

## **Domaine 6 : DEONTOLOGIE**

Ensemble des règles et des devoirs qui régissent la profession de chef d'établissement, la conduite conséquente du chef d'établissement dans les rapports qu'il entretient avec les élèves, les personnels, les parents, la communauté éducative et les différents partenaires.

### **Norme 6-1 : Le chef d'établissement veille à l'application correcte des textes législatifs et réglementaires**

#### *Indicateurs*

#### **Le chef d'établissement :**

- 6.1.1 s'assure que les instructions officielles, les mesures prises pour l'organisation du service sont appliquées ;
- 6.1.2 consacre son activité professionnelle à l'exercice exclusif de ses fonctions .

### **Norme 6-2 : Le chef d'établissement respecte et fait respecter le devoir de stricte neutralité**

#### *Indicateurs*

#### **Le chef d'établissement :**

- 6.2.1 veille à ce que son comportement et celui des agents placés sous son autorité ne soient pas influencés par des opinions philosophiques, politiques, syndicales et religieuses;
- 6.2.2 s'assure qu'aucune discrimination de caractère physique, sexiste, politique, philosophique, syndicale, culturelle et religieuse n'est pratiquée;
- 6.2.3 s'abstient de toute manifestation discriminatoire dans le cadre de son travail et de toute propagande ou endoctrinement;
- 6.2.4 évalue les agents placés sous son autorité sur des bases professionnelles.

### **Norme 6-3 : Le chef d'établissement est tenu au secret professionnel**

#### *Indicateurs :*

#### **Le chef d'établissement :**

- 6.3.1 fait preuve de discrétion professionnelle pour tous faits, informations et documents dans l'exercice de ses fonctions ;
- 6.3.2 assure la protection de la confidentialité et du secret des documents ;
- 6.3.3 veille à la protection du secret des délibérations.

### **Norme 6-4 : Le chef d'établissement est tenu à l'obligation de réserve**

#### *Indicateurs :*

#### **Le chef d'établissement :**

- 6.4.1 évite d'extérioriser ses opinions, ses sentiments;
- 6.4.2 évite l'effusion de sentiments dans ses rapports avec les élèves, les personnels et la communauté;
- 6.4.3 a le sens du respect de la hiérarchie.

### **Norme 6-5 : Le chef d'établissement est tenu à une obligation de bonne moralité.**

#### *Indicateurs*

#### **Le chef d'établissement :**

- 6.5.1 veille à ce que son comportement ne porte pas atteinte à la dignité, ou à la bonne renommée de l'établissement;
- 6.5.2 a une conduite exemplaire en conformité avec les valeurs morales et éthiques;
- 6.5.3 fait preuve de courtoisie, d'équité et de respect de la dignité humaine;
- 6.5.4 veille à une tenue correcte dans l'établissement.

**Norme 6-6 : Le chef d'établissement a une obligation de protection des agents et des élèves.**

*Indicateurs*

*Le chef d'établissement :*

- 6.6.1 veille à la sécurité de l'établissement ;
- 6.6.2 sait identifier les sources potentielles de danger ;
- 6.6.3 apporte son soutien en cas d'outrage ou d'agression.

# *Centralité de l'élève*



## INTRODUCTION

L'organisation et l'animation pédagogique de l'établissement doivent être centrées sur la réussite de l'élève. Elles sont de la responsabilité du chef d'établissement qui dispose pour cela d'un certain nombre de moyens et d'instruments pour mener à bien son travail. Le chef d'établissement doit donc se fixer des objectifs précis pour l'année et s'inscrire dans une démarche dynamique qui fait une place importante au respect des textes, à la rigueur, à la concertation (notamment avec l'équipe pédagogique), à la transparence et à l'esprit d'initiative.

Les normes de performance relatives au domaine de la centralité de l'élève désigneront ici les savoir-faire et les attitudes professionnelles que doit développer le chef d'établissement performant. C'est pourquoi il est attendu de lui, plus que par le passé, des capacités d'organisation et de planification pour éviter un pilotage à vue. C'est ici, dans ce module, qu'il faut trouver tout le sens de la norme « le chef d'établissement développe au sein de la communauté une conscience centrée sur la réussite scolaire » pour une meilleure pratique professionnelle.

Les indicateurs suivants seront abordés :

- LE CE confectionne les fiches de renseignement pour connaître les élèves et leurs réalités socioculturelles;
- Le CE confectionne un planning d'activités dans l'intérêt pédagogique des élèves ;
- Le CE publie les résultats scolaires et les performances des élèves pour susciter une saine émulation.

Ce module est d'une durée de vingt quatre heures réparties en trois séquences de huit heures. Il fait partie d'un ensemble de quatre modules élaborés à partir des normes de performance et destinés à la formation des chefs d'établissements de l'enseignement moyen

La dimension pédagogique, en particulier la réussite scolaire des élèves, est au cœur des responsabilités et des tâches du chef d'établissement. Le module entretient donc des relations étroites avec les autres modules de formation parce qu'il permet au chef d'établissement de renforcer ses capacités en management, d'évaluer les moyens humains et matériels mis à sa disposition pour une utilisation efficiente et de savoir également tenir compte de son environnement sociologique.

# OBJECTIFS

## 1. Objectif général

**Le chef d'établissement est capable d'évaluer les moyens et les ressources mis à sa disposition ainsi que le contexte dans lequel il évolue, pour une gestion de qualité centrée sur la réussite de chaque élève.**

## 2. Objectifs spécifiques

- Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement;
- Connaître les élèves de l'établissement;
- Savoir confectionner une fiche de renseignement élève;
- Savoir exploiter la fiche de renseignement élève;
- Savoir confectionner un emploi du temps équilibré centré sur l'élève;
- Acquérir une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques;
- Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires.

## 3. Résultats attendus

- Les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement sont connus;
- Le Chef d'établissement sait confectionner la fiche de renseignement élève;
- Le Chef d'établissement sait exploiter la fiche de renseignement élève;
- le Chef d'établissement sait confectionner l'emploi du temps de manière équilibrée en tenant compte des trois impératifs que sont : l'intérêt de l'élève, le contexte socioculturel et les contraintes de l'établissement ;
- Le Chef d'établissement a acquis une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques;
- Le Chef d'Etablissement sait mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats scolaires et les performances.



## CHRONOGRAMME

|               | Heure         | Séance   |
|---------------|---------------|--|
| <b>Jour 1</b> | 9h.-10h.30    | <b>Séance 1</b><br>Ouverture, Présentation des Objectifs, Présentation des Participants, Pré-test, Les Normes de Performance   |
|               | 10h.30-11h.30 | <b>Séance 2</b><br>Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement  |
|               | 11h.30-12h.   | PAUSE-CAFÉ   |
|               | 12h.-14h.     | <b>Séance 2 (suite)</b><br>Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement  |
|               | 14h.-15h.     | PAUSE-REPAS  |
|               | 15h-17h.      | <b>Séance 3</b><br>Savoir identifier les obstacles à la réussite des élèves<br>Savoir identifier les conditions de réussite des élèves<br>Savoir agir pour permettre à chaque élève de réussir |
|               |               | <b>Heure</b>   |
| <b>JOUR 2</b> | 9h.-10h.30    | Rapport de la Journée 1 et éléments de contrat d'objectifs   |
|               | 10h.30-11h.30 | <b>Séance 4</b><br>Savoir confectionner un emploi du temps équilibré   |
|               | 11h.30-12h.   | PAUSE-CAFÉ   |
|               | 12h.-14h.     | <b>Séance 4 (suite)</b><br>Savoir confectionner un emploi du temps équilibré   |
|               | 14h.-15h.     | PAUSE-REPAS  |
|               | 15h-17h.      | <b>Séance 5</b><br>Acquérir une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques   |
|               | <b>Heure</b>  | <b>Séance</b>  |
|               | 9h.-9h30.     | Rapport de la Journée 2 et éléments de contrat d'objectifs   |
| <b>JOUR 3</b> | 9h30.-11h.    | <b>Séance 6</b><br>Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires  |
|               | 11h.-11h30.   | PAUSE-CAFE   |
|               | 11h30.-12h30. | <b>Séance 6 (suite)</b><br>Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires (suite)                                |
|               | 12h30.-13h30  | <b>Séance 7</b><br>Post-test   |
|               | 13h30.-14h30  | PAUSE-REPAS  |
|               | 15h-17h.      | <b>Séance 8</b><br>Le contrat d'objectifs<br>Évaluation du séminaire par les stagiaires<br>Clôture de la session   |

## **Fiche Stagiaires**

## FICHE STAGIAIRE N° 1

### Présentations des participants

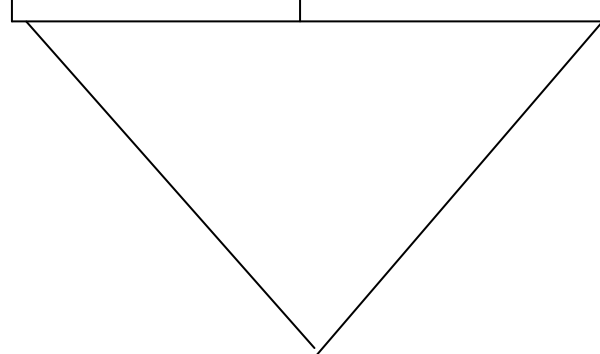
*Technique du blason*

*Objectifs:*

*Faire connaissance  
Partager les attentes  
Partager les craintes*

*Durée de la séquence: 1H*

|  |  |
|--|--|
| Prénom:<br>NOM:<br>Etat civil :                            | Nbre d'années<br>d'enseignement:<br><br>Nbre d'années C.E. |
| <b>Mon Environnement</b><br>Rural /Urbain      Construit / |  |
| Mes attentes:<br><br>1/<br><br>2/                          |  |



## FICHE STAGIAIRE N° 2 Pre-Test

Prénoms et NOM.....

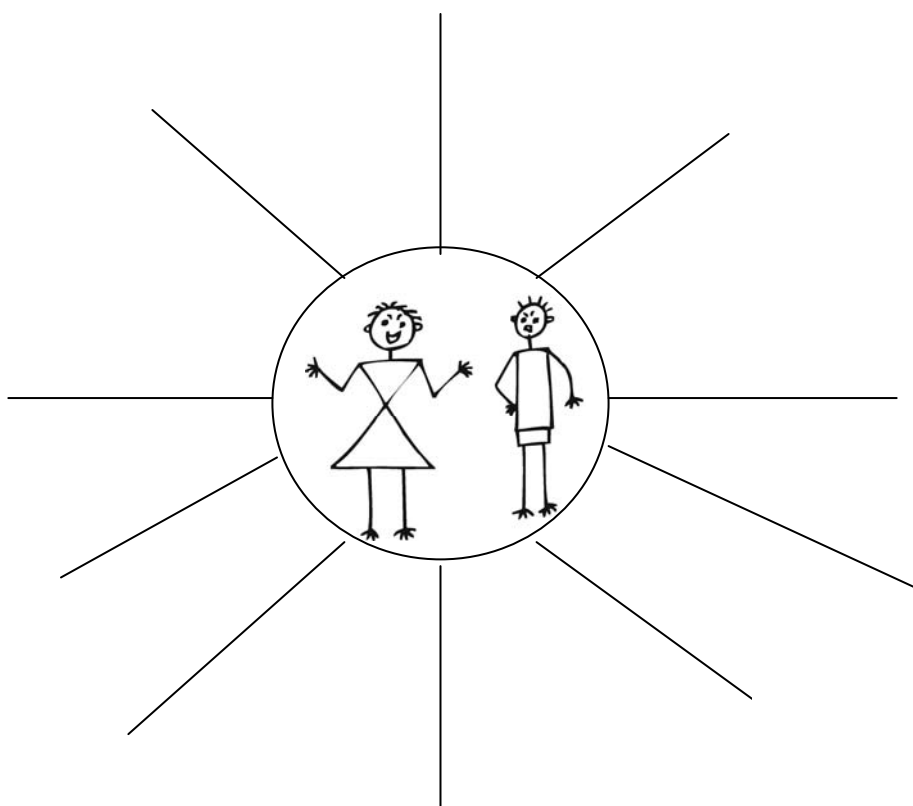
Etablissement .....

| Thèmes   | Propositions   | Cochez la bonne réponse(X) |
|--|--|----------------------------|
| La priorité dans la confection des emplois du temps c'est                      | Le respect des vœux exprimés par les professeurs           |                            |
|  | Le respect des cadences supportables par les élèves        |                            |
|  | Le respect des conditions climatiques                      |                            |
|  | Le respect des réalités socio culturelles                  |                            |
|  | Le respect des charges horaires                            |                            |
| A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?        | A la rentrée   |                            |
|  | Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits |                            |
|  | Pendant les vacances scolaires                             |                            |
|  | Au début de chaque semestre                                |                            |
| Vous réaménagez la journée de classe après                                     | concertation avec l'A.P.E.                                 |                            |
|  | concertation avec l'équipe pédagogique                     |                            |
|  | l'autorisation de l'IA                                     |                            |
|  | avis du Conseil de gestion                                 |                            |
| Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves                | le conseil de gestion                                      |                            |
|  | La commission sociale                                      |                            |
|  | Le conseil de classe                                       |                            |
|  | L'A.P.E.   |                            |
| Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par                      | L'amicale du personnel                                     |                            |
|  | Le chef d'établissement                                    |                            |
|  | Les cellules pédagogiques                                  |                            |
|  | Les inspecteurs de discipline                              |                            |
|  | L'I.A sur proposition du chef d'établissement              |                            |
| Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves | L'I.A sur proposition des inspecteurs de discipline        |                            |
|  | Le Chef d'établissement                                    |                            |
|  | Le conseil de gestion                                      |                            |
|  | Le conseil d'enseignement                                  |                            |
|  | Le conseil de classe                                       |                            |
|  | L'IA   |                            |

**A RETENIR:** Le pré-test aide à mesurer les écarts entre les pré requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

## FICHE STAGIAIRE N° 3 Connaissance de l'élève

Vous venez d'être nommé (e) chef d'établissement dans un collège. Qu'est-ce que vous aimeriez savoir sur les élèves?



## **FICHE STAGIAIRE N° 4**

### **Ateliers thématiques**

#### **Atelier A : Obstacles à la réussite**

1. Donner un temps de réflexion à chaque stagiaire (5mn)
2. Recueillir 2 témoignages de stagiaire sur les obstacles à la réussite des élèves dans leur établissement (10mn)
3. Organiser les discussions en sous groupes de 10 à 12 membres sur le sujet (45mn) : Quels sont les obstacles à la réussite des élèves ?
  - Sous groupes a) : les obstacles structurels
  - Sous groupes b) : l'environnement socioculturel

Identifier les obstacles spécifiques à la réussite scolaire des filles.

#### **Atelier B : Conditions de réussite**

1. Donner un temps de réflexion à chaque stagiaire (5mn)
2. Recueillir 2 témoignages de stagiaire sur les conditions favorables à la réussite des élèves dans leur établissement (10mn)
3. Organiser les discussions en sous groupes de 10 à 12 membres sur le sujet (45mn) : Quelles sont les conditions favorables à la réussite des élèves ?
  - Sous groupes a) - les conditions structurelles de la réussite
  - Sous groupes b) l'environnement socioculturel de la réussite

Lister les conditions spécifiques à la réussite scolaire des filles.

**NB :** La question relative aux conditions spécifiques à la réussite des filles sera traitée par tous les sous groupes.

## FICHE STAGIAIRE N° 5

### Étude de cas.

Un Collège de proximité, situé en zone rurale comporte 6 salles de classes ordinaires et une salle spécialisée. Le Principal de ce CEM qui compte sept (7) classes pédagogiques est un PEM d'Anglais. La communauté qui abrite le CEM est très traditionnelle : le petit déjeuner est servi pour tous à partir de 11 h et le déjeuner qui intervient après la prière, est pris à 16 h. Le CEM compte 102 filles et 238 garçons. Les structures du CEM sont les suivantes :

- 2 classes de 6ème : 6A, 6B ayant chacune 50 élèves ;
- 2 classes de 5ème : 5A, 5B ayant chacune 50 élèves ;
- 2 classes de 4ème : 4A, 4B ayant chacune 50 élèves ;
- 1 classe de 3ème de 40 élèves.

Le personnel enseignant disponible est ainsi composé :

- 2 PEM en LM dont 1 responsable de cellule pédagogique
- 1 PCEM en LHG
- 1 PEM en HG
- 1 PCEM en LA
- 1 Professeur Contractuel en MSVT
- 1 vacataire en SVT
- 1 PCEM en MSP, responsable de cellule pédagogique
- 1 Vacataire en Math

*1.1 Procédez à une répartition des classes entre les différents professeurs.*

*1.2 Précisez les horaires de chaque professeur en indiquant les services dus et les services faits.*

*1.3 Analysez tout ce qui découle de cette situation en matière de :*

- Réduction horaire
- Aménagement de la journée de classe
- Approche genre
- Amélioration des performances scolaires

## FICHE STAGIAIRE N° 6

### Exercice

1. Décrivez le fonctionnement des cellules pédagogiques et leur rôle dans l'amélioration de la réussite des élèves.
2. Quelles difficultés le Chef d'établissement peut-il rencontrer dans le fonctionnement des cellules ?
3. Quelles propositions d'amélioration faites vous pour un bon fonctionnement des cellules ?
4. Citez d'autres organes, outils de gestion pédagogiques sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour améliorer la réussite des élèves.
5. Précisez aussi leur rôle, leur fonctionnement, les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration.
6. Etablissez un calendrier indicatif des activités pédagogiques du 1<sup>er</sup> semestre.



## **FICHE STAGIAIRE N° 7**

### **Panel**

1. Chacun des quatre panélistes décrit son expérience de professeur ou de chef d'établissement en matière de communication interne et externe sur les résultats scolaires et explique en quoi cela a contribué à l'amélioration des performances scolaires.
2. A la suite des exposés, la parole est donnée aux participants pour recueillir leur opinion sur l'impact de la communication sur les performances scolaires.
3. Chaque participant rédige ensuite une brève synthèse des conclusions du débat.

## FICHE STAGIAIRE N° 8 Post-Test

Prénoms et NOM.....

Etablissement .....

| Thèmes   | Propositions   | Cochez la bonne réponse(X) |
|--|--|----------------------------|
| La priorité dans la confection des emplois du temps c'est                      | Le respect des vœux exprimés par les professeurs           |                            |
|  | Le respect des cadences supportables par les élèves        |                            |
|  | Le respect des conditions climatiques                      |                            |
|  | Le respect des réalités socio culturelles                  |                            |
|  | Le respect des charges horaires                            |                            |
| A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?        | A la rentrée   |                            |
|  | Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits |                            |
|  | Pendant les vacances scolaires                             |                            |
|  | Au début de chaque semestre                                |                            |
|  | Pendant l'année scolaire en cours                          |                            |
| Vous réaménagez la journée de classe après                                     | concertation avec l'A. P .E .                              |                            |
|  | concertation avec l'équipe pédagogique                     |                            |
|  | l'autorisation de l'IA                                     |                            |
|  | avis du Conseil de gestion                                 |                            |
|  | sondage auprès des élèves                                  |                            |
| Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves                | le conseil de gestion                                      |                            |
|  | La commission sociale                                      |                            |
|  | Le conseil de classe                                       |                            |
|  | L'A.P.E.   |                            |
|  | L'amicale du personnel                                     |                            |
| Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par                      | Le chef d'établissement                                    |                            |
|  | Les cellules pédagogiques                                  |                            |
|  | Les inspecteurs de discipline                              |                            |
|  | L'I.A sur proposition du chef d'établissement              |                            |
|  | L'I.A sur proposition des inspecteurs de discipline        |                            |
| Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves | Le Chef d'établissement                                    |                            |
|  | Le conseil de gestion                                      |                            |
|  | Le conseil d'enseignement                                  |                            |
|  | Le conseil de classe                                       |                            |
|  | L'IA   |                            |

**A RETENIR :** Le post test aide à mesurer les écarts entre les pré requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

## **Annexes**

## Annexe 1

### Décharges horaires hebdomadaires des Principaux de CEM

| Nombre de classes<br>Pédagogiques | Décharges horaires<br>Hebdomadaires | Horaires d'enseignement dus par le<br>Principal |      |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|------|
|                                   |                                     | PEM   | PCEM |
| 2 et 3 classes                    | 2 h                                 | 16 h  | 20 h |
| 4 classes                         | 4 h                                 | 14 h  | 18 h |
| 5 classes                         | 6 h                                 | 12 h  | 16 h |
| 6 classes                         | 8 h                                 | 10 h  | 14 h |
| 7 classes                         | 10 h                                | 08 h  | 12 h |
| 8 classes                         | 12 h                                | 06 h  | 10 h |
| 9 classes                         | 14 h                                | 04 h  | 08 h |
| 10 classes et plus                | 16 h                                | 02 h  | 06 h |

## Annexe 2

|   |
|---|
| <b>DÉCRET 65.541 DU 21/7/65 modifié par le décret 74.820 du 20/7/74<br/>portant maxima de service hebdomadaire (extraits)</b> |
|---|

Article 1 .Maxima de service des professeurs des enseignements littéraires et scientifiques

|  |      |
|--|------|
| Professeurs agrégés  | 15 h |
| Professeurs admissibles à l'agrégation   | 18 h |
| Professeurs certifiés  | 18 h |
| Adjoints d'enseignement  | 18 h |
| Chargés d'enseignement   | 22 h |
| Professeurs des collèges d'enseignement général et instituteurs détachés en service dans les classes du second cycle   | 18 h |
| Professeurs des collèges d'enseignement général - Professeurs d'enseignement général et instituteurs détachés, en service dans les classes du premier cycle, dans les centres d'enseignement technique et établissements assimilés | 22 h |
| Personnel de surveillance  |      |
| surveillants d'internat  | 40 h |
| surveillants d'externat  | 36 h |

Article 2 : dans l'intérêt du service, tout professeur peut être tenu, sauf empêchement motivé par des raisons de santé, de faire en sus de son maximum de service, deux heures supplémentaires, donnant droit à rétribution spéciale au taux réglementaire.

Ce service supplémentaire peut être effectué au profit des cours professionnels, des cours de promotion du travail des cours de perfectionnement du personnel enseignant et des études surveillées.

Article 3 : les personnels enseignants qui ne peuvent assurer leurs maxima de service dans l'établissement auquel ils ont été affectés peuvent être appelés à le compléter dans un autre établissement public de la ville.

S'ils sont appelés pour assurer leur service complet, à enseigner dans trois (3) établissements différents, leur maximum de service est diminué d'une heure.

### DISPOSITIONS PARTICULIERES

Article 9 : les maxima de service prévus à l'article 1 sont majorés d'une heure lorsque l'enseignement est donné dans une classe dont l'effectif est inférieur à 25 élèves (20 auparavant) ces maxima de service sont abaissés d'une heure lorsque l'enseignement est donné dans une classe dont l'effectif est supérieur à 45 élèves.

Lorsque l'enseignement est donné dans plusieurs classes, divisions, ou sections, la majoration de service est appliquée au personnel qui donne plus de huit heures d'enseignement dans les classes, divisions ou sections de moins de 25 élèves.

Les réductions de maxima de service ci-dessus ne s'appliquent pas

- aux chargés d'enseignement
- aux professeurs d'enseignement général

- aux professeurs de collèges d'enseignement général
- aux professeurs d'enseignement technique théorique
- aux instituteurs détachés, d'enseignement dans les classes du premier cycle moyen (ancien premier cycle de l'enseignement secondaire)

Article 11; l'effectif à prendre en considération pour la détermination du maxima de service est celui des élèves présents au 15 novembre de l'année scolaire en cours.

Le cas échéant, la majoration et les réductions de service définies ci-dessus se compensent. Les réductions de service ne sont pas cumulables.

Article 12. Les maxima de service prévus à l'article 1 sont diminués d'une heure pour les professeurs de première chaire.

Sont professeur de première chaire, les professeurs des disciplines scientifiques ou littéraires qui donnent au moins 6 heures d'enseignement par semaine dans les classes de terminale et dans les classes de première conduisant au baccalauréat.

Pour le calcul de ces six (6) heures, celles données à 2 divisions d'une même classe ou section ne comptent qu'une fois.

Article 13. Le professeur de science chargé de l'entretien du laboratoire est considéré comme effectuant à ce titre une heure de service hebdomadaire.

Lorsque l'établissement manque de personnel de laboratoire, les professeurs qui assurent au moins 8 heures d'enseignement en sciences physiques, bénéficient d'une réduction de service d'une heure.

Ces réductions de service ci-dessus ne peuvent, en aucun cas se cumuler.

## Annexe 3

### DÉCRET 79.209 DU 24 MARS 1979 MODIFIÉ PAR LE DÉCRET 95.176

#### LES HEURES SUPPLEMENTAIRES

##### SECTION I - PERSONNELS AUTORISES A EFFECTUER DES TRAVAUX SUPPLEMENTAIRES

ARTICLE 2: Les catégories d'emploi dont les titulaires peuvent être autorisés à effectuer des travaux supplémentaires rémunérés par des indemnités sont déterminés pour chaque gestion budgétaire et suivant les besoins des différents services par des décisions conjointes du Ministre intéressé et du Ministre chargé des Finances.

Le mandatement des indemnités pour travaux supplémentaires au profit des personnels autorisés s'effectue sans limitation d'effectif mais dans la limite des crédits prévus à cet effet par la loi de finances de l'année.

L'épuisement des crédits ouverts entraîne l'arrêt immédiat des mandatements et aucune rallonge ne sera accordée pour couvrir d'éventuelles insuffisances.

Ne peuvent bénéficier des indemnités horaires pour travaux supplémentaires que les agents dont la rémunération est comprise entre les indices 586 et 2801

ARTICLE 3 : Aucune indemnité horaire pour travaux supplémentaires ne peut être attribuée aux agents qui logés gratuitement dans les bâtiments administratifs ou détenus par l'administration à un titre quelconque, doivent se trouver en permanence sur les lieux du travail et sont tenus d'y habiter.

##### SECTION II - DÉFINITION DES TRAVAUX SUSCEPTIBLES D'OUVRIR DROIT A UNE REMUNERATION HORAIRE SUPPLEMENTAIRE

ARTICLE 4 : Ne peuvent être considérés comme travaux supplémentaires susceptibles d'être rémunérés par des indemnités horaires les travaux qui, quelque soit leur nature, ont été accomplis pendant les heures normales de travail

ARTICLE 5 : Ne peuvent ouvrir droit à rémunération les travaux supplémentaires qui ont été compensés par une absence d'égale durée pendant les heures normales de travail. Il en est de même pour les agents qui les ont effectués mais n'ont pas fourni un travail horaire au moins égal à celui auquel ils sont astreints pendant les heures normales de service.

ARTICLE 6 : Les travaux supplémentaires effectués par le personnel autorisé ne peuvent dépasser 60 heures par mois et par agent.

ARTICLE 7 : les indemnités horaires pour travaux supplémentaires ne peuvent être cumulées par un même agent avec des rémunérations pour travaux à la tâche, des indemnités forfaitaires pour travaux supplémentaires ni avec les indemnités de fonction. Elles ne peuvent plus être attribuées à un agent pendant la période où il bénéficie d'indemnités journalières pour frais de tournées ou de missions.

### **SECTION III - TAUX DES INDEMNITES POUR TRAVAUX SUPPLEMENTAIRES**

ARTICLE 8 : Les indemnités horaires pour travaux supplémentaires sont calculées en prenant pour base le total du traitement indiciaire, du complément spécial, de l'indemnité de résidence et de l'indemnité d'attente à l'exclusion de tous autres éléments de la rémunération, notamment des indemnités destinées à tenir compte de la situation de famille (prestations familiales, supplément familial de traitement, majoration familiale). le total obtenu est majoré de 62% pour le personnel relevant du groupe III et de 30% pour le personnel du groupe II.

Le traitement et les indemnités sont pris en compte pour la formation de ce total, pour leur montant annuel d'après la situation des intéressés au moment de l'accomplissement des travaux supplémentaires.

Pour obtenir le taux horaire applicable à chaque agent, ce total est divisé par le nombre 1000 pour le personnel astreint à une durée de travail de quarante heures et plus par semaine.

Le taux horaire ainsi obtenu est arrondi au franc le plus voisin, le demi franc étant arrondi au franc supérieur.

ARTICLE 9 : Les heures supplémentaires effectuées de 22 heures à 7 heures sont des heures de nuit. Elles sont toujours rémunérées au tarif prévu pour les heures normales, majoré de 100 %. Les heures supplémentaires effectuées les dimanches et jours fériés sont rémunérées au tarif prévu pour les heures normales, majoré de 50%

ARTICLE 10 : Dans un but de simplification des décomptes, les indemnités horaires pour travaux supplémentaires seront calculées quelque soit l'indice du fonctionnaire en cause, sur la base de:

L'indice moyen 675 pour les agents classés au groupe III (indice égal ou inférieur à 1021 inclus)

L'indice moyen 1140 pour les agents classés au groupe II (indice 1201 à 1948 inclus)

L'indice moyen 1562 pour les agents classés au groupe I (indice supérieur à 1948)

Ce mode de décompte est applicable aux contractuels et aux décisionnaires ne relevant pas des conventions collectives. Leur classement dans les groupes est déterminé par le contrat ou la décision d'engagement dans les conditions fixés par l'article 10 du décret 77.080 du 28 Janvier 1977.

ARTICLE 11 : Les taux des indemnités horaires pour travaux supplémentaires sont fixés par l'annexe au présent décret

ARTICLE 12 : Les présentes dispositions ne sont pas applicables aux personnels enseignants qui restent soumis à une réglementation spéciale.

ARTICLE 13 : Les fonctionnaires, employés ou agents, dont les attributions normales ne concourent pas à la fonction enseignante, perçoivent, lorsqu'ils sont chargés de cours dans un établissement scolaire, les indemnités pour travaux supplémentaires qui seraient alloués au personnel enseignant de l'établissement pour assurer les mêmes cours en sus de l'horaire normal.



Lorsqu'aucune rétribution particulière n'est pas prévue pour les cours dont ils sont chargés, les fonctionnaires et agents bénéficient d'indemnités horaires calculées sur la base des taux prévus pour les heures normales. La même rétribution leur est allouée pour les cours de perfectionnement technique ou professionnel dispensés aux agents d'un service administratif.

La décision individuelle chargeant de cours un fonctionnaire précise dans tous les cas le montant de l'indemnité horaire à lui allouer et le maximum d'heures dont la rétribution est autorisée mensuellement dans les conditions prévues à l'article 6.

Les indemnités prévues aux premier et deuxième alinéas du présent article ne sont allouées que pour les travaux accomplis dans les conditions fixées par l'article 4.

**ARTICLE 14** : sont abrogées toutes dispositions contraires au présent décret et notamment le décret 79.080 du 28 Janvier.

#### **LA SITUATION DES ENSEIGNANTS**

| Catégories          | Maxima de service hebdomadaire | Taux de l'heure - H = H/38 |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Professeur agrégé   | 15 h                           | 2.595 F                    |
| PES - PEPS – PC     | 18 h                           | 1.916 F                    |
| PEM - PEAM - AET    | 18 h                           | 1.770 F                    |
| CE                  | 18 h                           | 1.506 F                    |
| PCEM                | 22 h                           | 1.233 F                    |
| METP -              | 32 h                           | 713 F                      |
| Instituteur         | 40 h                           | 1.038 F                    |
| MEPS                | 25 h                           | 6.50 F                     |
| Instituteur Adjoint | 40 h                           | 3.78 F                     |

## Annexe 4 :

### Décret n° 72-863 du 13 Juillet 1972 relatif à l'enseignement moyen général

Le président de la République,  
VU la constitution notamment en ses articles 37 et 65 ;  
VU la loi d'orientation de l'Education nationale n° 71-036 du 3 juin 1971 notamment en son article 8 et 11 ;  
VU le décret n° 65-542 du 21 juillet 1965 relatif à l'enseignement de l'anglais et de l'arabe dans les établissements scolaires du second degré et assimilés ;  
VU le décret n° 66- 1033 du 23 décembre 1966 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de l'enseignement du premier degré, modifié par le décret n° 67-736 du 28 juin 1967 ;  
VU le décret n° 66- 1033 du 23 décembre 1966 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de l'enseignement du premier degré, modifié par le décret n° 67-737 du 28 Juin 1967 ;  
La Cour suprême entendue ;  
Sur le rapport du Ministre de l'Education nationale ;

#### DÉCRETE :

#### CHAPITRE 1: Dispositions générales

ARTICLE 1- L'enseignement moyen général fait suite à l'enseignement primaire élémentaire. Il est dispensé dans les lycées et dans le collège d'enseignement général. Il comprend les classes de 6<sup>e</sup> ; 5<sup>e</sup> ; 4<sup>e</sup> ; 3<sup>e</sup>.

ARTICLE 2 – L'admission en classe de 6<sup>e</sup> de l'enseignement moyen général a lieu par voie d'orientation à la fin de la classe de transition.

#### CHAPITRE II: Organisation des Études

ARTICLE 3 – L'enseignement moyen général comporte une section classique moderne.

La section classique se distingue par l'enseignement suivant :

– en classe de 6<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> :

Option A1 : anglais (ou allemand) et latin ;

Option A2 : anglais (ou allemand) et arabe ; (1)

en classe de 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> :

Option A1 : anglais (ou allemand) et latin et grec

Option A2 : anglais(ou allemand) latin, espagnol (ou portugais ou italien ou russe);(2)

Option A3 : Anglais (ou allemand) et arabe. (3)

La section moderne se distingue par les enseignements suivants :

– en classe 6<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> : option M1 : anglais ; option M2 : allemand.

– en classe de 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> : option M1 : anglais et (espagnol ou portugais ou italien) ;(4)

Option M3 : anglais et russe.(5)

ARTICLE 4 – Les classes d'enseignement moyen général des lycées comportent les deux sections prévues à l'article 3 ci-dessus.

Les collèges d'enseignement moyen général ne comportent que la section moderne (6). Toutefois, dans les collèges désignés par décret, la section classique pourra être ouverte.

ARTICLE 5 – Les programmes et horaires de l'enseignement moyen général sont annexés au présent décret.

ARTICLE 6 – Les études sont sanctionnées par un diplôme de fin d'études moyennes (D.E.F.E.M.) délivré à la suite d'un examen dont les modalités sont fixées par décret. Une liste de classement de candidats admis au D.E.F.E.M. sera établie par ordre de mérite. Tous les élèves admis ou non au D.E.F.E.M. peuvent accéder aux enseignements secondaires général, technique ou professionnel, selon les besoins.

### **CHAPITRE III: Etablissement d'enseignement moyen général**

ARTICLE 7 – Les collèges d'enseignement moyen général sont créés par arrêté du Ministre chargé de l'Education nationale

ARTICLE 8 – Chaque collège d'enseignement moyen général est placé sous la direction d'un membre du personnel enseignant choisi parmi les professeurs les plus gradés et qui prend le titre de Directeur de collège d'enseignement moyen général.

Le Directeur est chargé notamment de l'organisation pédagogique de l'établissement ainsi que du contrôle direct du personnel enseignant. Les personnels technique et subalternes chargés de l'entretien du matériel didactique et les installations culturelles sont placés directement sous ses ordres.

ARTICLE 9 – Le personnel enseignant des établissements d'enseignement moyen général est recruté parmi les professeurs de collège d'enseignement général et les chargés d'enseignement en service à la date de prise d'effet du présent décret et les professeurs de collège d'enseignement moyen issus de la première section de l'Ecole normale supérieure.

ARTICLE 10 – Les Inspecteurs de l'enseignement moyen sont chargés :  
du contrôle administratif des collèges d'enseignement moyen général ;  
du contrôle pédagogique du personnel enseignant des établissements d'enseignement moyen général.

ARTICLE 11 – Sont abrogés, à compter de l'entrée en vigueur du présent décret, toutes les dispositions contraires et notamment le décret n° 65-542 du juillet 1965.

ARTICLE 12 – Le Ministre de l'Education Nationale est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié avec ses annexes au journal officiel.

Fait à Dakar, le 13 juillet 1972

Signé : Léopold Sédar SENGHOR

Président de la République

Le premier ministre : Abdou DIOUF

Le ministre de l'éducation nationale : Assane SECK

# Annexe 5

## Étude de cas

Auteurs : A.C., Frankard, C. Hector, et C. Plusquin (1983)

### 1. DESCRIPTION SOMMAIRE

C'est une méthode pédagogique active centrée sur une connaissance concrète des problèmes dans des domaines qui peuvent être les plus divers : technique, administration, comptabilité, gestion du personnel, problèmes de production, problèmes de vente, et évidemment, relations humaines.

Cette méthode permet aux membres de participer activement et personnellement à la recherche des solutions de problèmes.

Les participants sont réunis en petits groupes. Le cours consiste à commenter un cas écrit étudié à l'avance par chacun et en une discussion animée par le professeur. La discussion en groupe rend l'analyse du cas plus fouillée, plus exhaustive grâce à l'apport de chacun et à l'éventail de solutions plus large.

### 2. ETAPES

#### 2.1. Phase préliminaire (entre 5 et 10 mn)

**Prise de connaissance du cas** par les participants (lecture, spectacle de film si il s'agit d'un cas filmé ou audition de l'enregistrement si il s'agit d'un cas enregistré).

Les participants sont invités à poser ou se poser les questions-clefs pour avoir, obtenir ou chercher les informations nécessaires à la compréhension du cas.

#### 2.2. Phase I (entre 30 et 60 mn)

Surgissement ou explosion des **opinions**, des **impressions**, des **jugements**, des **décisions**, ... de la part des participants. Bien conduite, cette phase révèle à chacun sa subjectivité et la possibilité d'autres opinions que la sienne.

#### 2.3. Phase II (entre 1h et 1h30)

**Analyse en commun** proprement dite. Le "retour aux faits" et à l'information générale disponible s'impose pour sortir de l'embarras général. La recherche en commun du sens des faits permet aux participants d'accroître leur conscience de la situation analysée, d'intégrer des aspects de l'information que leurs préjugés avaient oubliés, de redécouvrir le réel et les personnes.

#### 2.4 Phase III (entre 30 et 40 mn)

**Conceptualisation**, c'est-à-dire formulations des concepts opérationnels ou principes d'action concrète que l'analyse du cas permet de définir de façon suffisamment large pour qu'il puisse être utilisé dans une situation semblable ou dans toutes situations humaines.

### 3. VARIANTES

#### 3.1. Phillips 6/6

- Groupe de 30 à 60 personnes.
- Sous-groupes de 6 personnes à qui sont imposés des séances de délibération de 6 minutes, de façon à créer un "stress" favorisant la prise de décision rapide.

#### 3.2. Accent mis sur les rôles dans le travail du groupe

- L'accent est mis sur l'apprentissage de rôles fonctionnels.

- Un des membres est appelé à prendre le rôle du leader de la discussion ou d'un observateur ou tout autre rôle du groupe.

### ***3.3. Accent mis sur l'intégration de l'information, sur la communication et sur l'écoute d'autrui***

Le groupe s'intéresse :

- A la recherche, à la réception et l'évaluation de l'information.
- Ou à l'écoute d'autrui et recherche la compréhension du point de vue adverse. Par exemple, un des participants défend une opinion qui n'est pas la sienne.
- Ou à l'intégration de l'information et au diagnostic. Après chaque "période" du récit du cas, les participants doivent prévoir les réactions du héros et l'évolution de la situation (cas programmé).

Le cas peut être le point de départ d'une simulation ou d'un jeu de rôle.

## **4. REGLES**

### ***4.1. Pour la rédaction ou le choix d'un cas***

- Le cas doit être de qualité et pertinent.
- La situation doit être concrète et prise dans la vie professionnelle (à partir d'interviews, de dossiers, ...).
- Elle appelle un diagnostic ou une décision (ou les 2).
- Elle requiert une information et une formation dans un domaine particulier pour être traitée.
- Le cas est centré sur une seule problématique. Toutes les informations nécessaires doivent être disponibles ou facilement accessibles.
- La situation est décrite de façon réaliste : les faits, les sentiments, les habitudes, les attitudes, les buts, le milieu doivent être mentionnés.
- Le cas doit être clair.
- le rédacteur ne peut exprimer ou sous-entendre son avis.
- Il doit être testé expérimentalement sur un groupe avec un observateur (souvent le rédacteur) pour en voir les défauts.

### ***4.2. Pour l'attitude de l'animateur***

- Il doit s'abstenir de donner un avis personnel.
- Il doit éviter toute suggestion et toute évaluation.
- Il doit accueillir toutes les opinions d'autrui.
- Il reformule systématiquement les opinions des participants.
- Chacun doit avoir la parole.
- L'animateur distribue la parole.
- Il distingue les phases et signale le passage de l'une à l'autre.
- Il porte son attention sur les réactions collectives et élucide ces réactions.
- Il rappelle le temps imparti et organise la réunion en fonction du temps.
- Il donne des synthèses partielles et une synthèse finale de ce qui a été dit par le groupe.

## 5. CONTRAINTES

### *5.1. En ce qui concerne la composition du groupe*

L'**hétérogénéité** du groupe est à souhaiter (âge, sexe, caractère, statut social, profession seront de préférence différents). Un groupe homogène est en effet à son insu prisonnier de stéréotypes, c'est-à-dire qu'il aura tendance à attribuer une valeur d'objectivité à ce qui réalisera l'accord du groupe, alors que cet accord se fait automatiquement et implicitement sur les idées et valeurs qui sont collectivement admises dans le groupe.

### *5.2. En ce qui concerne les conditions matérielles*

L'organisateur doit prévoir les meilleures conditions habituelles de réunion discussion.

- Offrir au groupe des positions de travail telles que chacun voit directement tous les autres (table ronde, ovale ou sociométrique).
- Préparer les cartons nominatifs pour que chacun identifie tous les autres.
- Disposer de temps suffisant.
- Éviter tout dérangement et toute perturbation extérieure pendant la séance de travail.
- Organiser le confort du groupe, dans un espace suffisant.
- Situer la réunion à un moment opportun de la journée.

### *5.3. Conditions personnelles requises des membres pour favoriser l'atteinte des objectifs*

La participation : l'attention portée sur la spontanéité, l'originalité et l'indépendance intellectuelle du participant.

Le travail investi : cette méthode demande beaucoup de préparation individuelle.

### *5.4. Pertinence et qualité des cas soumis*

## 6. OBJECTIFS POURSUIVIS

Cette méthode a le mérite de favoriser chez les étudiants une participation active, car ce sont eux qui font les cours. Chacun a le devoir de participer à la discussion, de donner son opinion.

Cette technique, de plus, entraîne ceux qui la subissent à la pratique de la discussion et du travail en groupe.

Enfin, la méthode des cas est un entraînement à l'analyse d'un problème et à la prise de décision. Cette méthode vise à mettre l'étudiant le plus possible en face de la réalité concrète. Ceci devrait lui permettre de développer l'habileté à saisir et à résoudre les cas concrets auxquels il fera face plus tard.

Les habiletés en relation avec ce but sont :

- la capacité de diagnostiquer une solution.
- La capacité de tirer le maximum de renseignements en vue d'une solution qui soit la plus adéquate.
- La capacité d'analyser d'une façon critique, de sélectionner les faits les plus significatifs.

## **Annexe 6**

### **Réflexion sur l'emploi du temps**

La réalisation de l'emploi du temps constitue la dernière épreuve probatoire de la première année du stagiaire personnel de direction ; il est le résultat de l'arbitrage entre les multiples contraintes et les vœux des personnels enseignants. Ce travail peut, pourrait, devrait, être aussi l'affirmation d'une politique éducative qui place la réussite de l'élève au centre des préoccupations, mais aussi, subséquemment, qui intègre une réflexion sur le temps de l'enfant, de l'adolescent.

#### **Temps scolaire, périscolaire, extrascolaire**

Face à l'échec scolaire, les enseignants incriminent souvent l'insuffisance du travail personnel des élèves (1) ; une étude réalisée en 1994 et 1995 dans deux lycées contrastés de la région Nord-Pas-de-Calais montre que la durée de travail personnel moyenne chez les lycéens est de onze heures et demie par semaine, ce qui représente, avec les heures de cours, une moyenne de 37 à 42 heures hebdomadaires ; en classe de terminale 38% des élèves travaillent plus de quinze heures par semaine à la maison (!).

Autre observation importante, les " bons " élèves ne travaillent pas plus que les " mauvais " élèves, cette observation rend- en partie - inopérant le présupposé qui lie résultats scolaires et quantité de travail personnel fourni.

Pour expliquer, à travail égal, les disparités de résultats, l'auteur fait appel aux aspects sociologiques de la gestion du temps hors l'institution : le "préformatage" social ; " chez les élèves des milieux plutôt favorisés, il existe des médiateurs qui facilitent cette double semaine ... les loisirs cultivés ou sportifs sont en continuité pédagogique avec l'Ecole... ils dessinent un emploi du temps privé dans les creux duquel s'inscrit plus facilement le travail scolaire" (2).

Ce décalage culturel est amplifié par les aspects méthodologiques du travail personnel, souvent évoqués par les enseignants tout en étant rarement explicités ; " Le discours enseignant fustige le " par cœur " et incite à un travail " plus personnel " plongeant ainsi certains élèves dans une grande perplexité méthodologique. "(3)

Les aspects méthodologiques du travail personnel me paraissent effectivement relever beaucoup trop souvent du domaine de l'implicite alors qu'ils sont au cœur de tout processus d'apprentissage et que beaucoup d'élèves manquent cruellement de conseils

méthodologiques, que ce soit pour la prise de notes, la mise en valeur du plan d'un cours, la lecture de consignes, l'analyse, les révisions et la mémorisation des cours...

Cela nous amène naturellement à nous intéresser au temps scolaire et au contenu des cours.

### **Le temps du cours**

Unité de l'architecture de l'emploi du temps, l'heure de cours relève encore dans la majorité des cas du modèle du cours magistral selon un principe hérité de la tradition orale antérieure à l'invention de l'imprimerie ; l'enseignant " fait son cours ", l'élève (re)copie avec plus ou moins de bonheur, la plus grande partie du travail de l'élève est renvoyé en dehors de l'Ecole avec les problèmes soulevés ci-dessus. " Faire un cours c'est, en effet, avoir l'illusion que c'est en regardant forger qu'on devient forgeron ; ou, pire : en écoutant raconter comment on forge. Pire encore : en entendant parler de la forge et du forgeron. Il y a beaucoup trop d'heures de cours... "(4)

L'unité de temps : la séquence de 55 minutes, surdétermine ce type de pédagogie car elle ne laisse pas ou peu de temps pour l'expérimentation sous toutes ses formes, le travail personnel, le travail de groupe. En parallèle, il ressort d'une étude de Norbert Veran(5) que ce qui est ressenti par les élèves comme le plus " fatigant " concerne le fait d'écouter passivement et, dans une moindre mesure, le fait d'être contraint à beaucoup écrire : nombre de cours ne gagneraient-ils pas à être imprimés et distribués aux élèves, libérant ainsi du temps pour le travail d'analyse, l'approfondissement, la méthodologie ?

Pour Philippe Meirieu (6), l'allongement des modules d'enseignement, permet de bousculer l'archétype du cours magistral ; ainsi des modules de trois, quatre heures, voire, à certaines occasions, d'une journée entière, induisent une pédagogie active qui permet d'intégrer les différentes phases des processus d'apprentissage, qui ne laissent pas l'élève seul face à l'appropriation des savoirs et aux aspects méthodologiques des apprentissages.

Pour en venir à la construction des emplois du temps, on peut envisager, à titre d'expérimentation, de mettre en place, pour certains enseignants volontaires, une grille horaire qui permette un emploi du temps mobile, dont nous avons un exemple, relativement simple à mettre en œuvre, cité par Aniko Husti (7) sur la base de trois classes, trois disciplines, trois professeurs.



### **Dispositif de base :**

|               |                     |                     |                     |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Mardi         | 5ème                | 4ème                | 4ème                |
| 8.30 à 9.30   | Mathématiques       | Histoire Géographie | Français            |
| 9.30 à 10.30  | Français            | Mathématiques       | Histoire Géographie |
| 10.30 à 11.30 | Histoire Géographie | Français            | mathématiques       |

### *Séquences à durée variable :*

|               |                     |          |                     |
|---------------|---------------------|----------|---------------------|
| Mardi         | 5ème                | 4ème     | 4ème                |
| 8.30 à 10.30  | Mathématiques       | Français | Histoire Géographie |
| 10.30 à 11.30 | Histoire Géographie | Français | Mathématiques       |

Libéré du carcan de la durée et du rythme des heures de cours statiques, l'enseignant peut alors adapter l'emploi du temps aux objectifs qu'il s'est fixés, apporter une dynamique à la mise en œuvre de la pédagogie ; " En choisissant et en organisant lui-même des temporalités variées, le professeur est amené à repenser ses objectifs, ses approches, ses consignes, le rythme de la séquence et donc sa stratégie pédagogique. "(8)

De fait les résultats de la consultation nationale " Le collège des années 2000 " faisaient apparaître chez les enseignants le désir de pouvoir moduler les tranches horaires selon la nature du travail demandé et les disciplines ; le maintien du découpage par unité d'une heure ne recueillant que 10% d'avis favorables.

Certaines expériences comme la mise en place des itinéraires de découverte montrent que de nombreux enseignants sont prêts à bousculer des habitudes en matière d'emploi du temps : c'est un premier exemple d'annualisation du temps de travail ; une partie de l'horaire global annualisé est consacrée à la concertation, l'autre partie répartie sur deux périodes d'activités avec les élèves. Ce processus induit une dynamique très intéressante au sein des équipes pédagogiques.

### **Le temps biologique**

Toute réflexion dans le domaine qui nous intéresse devrait intégrer les recherches menées dans le domaine de la chronobiologie, bien qu'il soit en grande partie illusoire de penser pouvoir prendre en compte, en l'état actuel du système, des variables supplémentaires alors que, pour les établissements les plus importants, la réalisation des emplois du temps tient parfois lieu de gageure.

Pour autant on peut rappeler quelques acquis en ce domaine qui confirment ce que l'on peut observer dans nos classes. Il a été montré que deux moments sont particulièrement difficiles à gérer au plan physiologique et comportemental : l'entrée en classe et le " creux d'après déjeuner " ; concernant l'évolution au cours de la journée : " le niveau de vigilance et les performances psychotechniques progressent du début jusqu'à la fin de la matinée scolaire, s'abaissent à la mi-journée, puis progressent à nouveau au cours de l'après-midi scolaire. " . Au plan hebdomadaire ce sont la première journée et la dernière demi-journée qui offrent le moins de potentialité en terme de vigilance et de capacités intellectuelles des enfants.

Pragmatiquement quels principes pourrions-nous appliquer dans la construction de nos emplois du temps ?

Pour ma part, dans la mesure du possible, je privilégierais une pause de milieu de journée assez longue : elle permet aux élèves externes de profiter pleinement de cette coupure, pour les élèves demi-pensionnaires, il faut prévoir des activités péri éducatives et aussi... des lieux de repos. Au niveau hebdomadaire, si l'on se situe en zone urbaine en n'étant pas tributaire des transports scolaires, on peut imaginer de reculer l'entrée en classe du lundi matin d'une heure et, si possible, d'écourter de la même façon l'après-midi du vendredi, si elle représente la dernière demi-journée de la semaine.

### **Conclusion**

Les difficultés que nous rencontrons dans la réalisation des emplois du temps ne permettent pas d'envisager facilement de rajouter des contraintes supplémentaires ; en France l'architecture de l'année scolaire organisée sur 36 semaines de cours impose un horaire hebdomadaire lourd qui laisse peu de place aux considérations chrono biologiques dont nous venons de parler, ce qui est très dommageable à la réussite des élèves, surtout pour les plus faibles d'entre eux. La prise en compte des quelques préconisations de base énoncées ci-dessus, la mise en place, pour les enseignants volontaires, de grilles horaires qui permettent un emploi du temps mobile, l'intégration systématique pour tous les élèves (volontaires) de plages de travail encadré où ils puissent trouver l'aide méthodologique nécessaire qui peut leur faire défaut dans l'environnement familial, sont des points qui me semblent nécessairement faire partie de toute réflexion préparatoire à la réalisation des emplois du temps.

**Pascal BINET** (pascal.binet@ac-limoges).

## Annexe 7

### Panel

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

Ce terme est un considéré comme un anglicisme par certains dictionnaires. Pour plus de détails, voir article de l'office québécois de la langue française.

Un panel est un échantillon de population censé être représentatif d'une population globale, en termes d'habitudes de consommation. Un panel peut aussi être plus spécifique, et représenter seulement une partie de la population. Par exemple un panel représentant les ménagères françaises de moins de 45 ans. Pour sa part, l'économétrie des données de panel permet de traiter les données dont on a deux dimensions, qui sont généralement une dimension individuelle et une dimension temporelle (par exemple un échantillon de consommateurs est observé à plusieurs dates).

Un panel peut être aussi un groupe de spécialistes, rassemblés pour discuter d'un sujet précis.

Un panel désigne aussi le calepin téléphonique d'un recruteur.

#### **Panel, panelliste ou panéliste**

Les mots *panel* et *panelliste* ou *panéliste* sont très utilisés dans les colloques et les congrès, dans les milieux universitaires, scientifiques ou politiques. Ce sont toutefois des calques des termes anglais *panel* et *panellist*. On peut facilement les éviter. L'un des principaux sens de *panel* en anglais est : tableau, liste de jury et, par extension, jury. C'est à partir de ce sens que le terme anglais *panel* en est venu à désigner, de façon générale, un groupe de personnes rassemblées pour étudier un sujet déterminé.

Or, en français, selon les cas, on emploiera *table ronde*, *groupe de travail*, *groupe d'étude*, *groupe consultatif*, *comité*, *commission*, *jury*.

Plus particulièrement, l'Office de la langue française a recommandé l'emploi du terme *table ronde* pour désigner une réunion convoquée, souvent dans le cadre d'un congrès ou d'un colloque, pour discuter d'un sujet précis et qui se caractérise par le principe d'égalité entre les participants.

Le mot anglais *panel* peut aussi désigner un groupe de spécialistes qui présentent devant un auditoire une discussion portant sur des sujets divers et sur lesquels les auditeurs et auditrices peuvent exprimer leur point de vue. Dans ce cas, on emploiera en français *équipe de spécialistes*, *équipe d'experts*, *groupe de discussion*, *tribune*.  
**Il fera partie du groupe de discussion sur la politique linguistique. Un groupe d'experts a été invité pour traiter du problème de la drogue dans les collèges.**

Le mot anglais *panel* peut enfin désigner non seulement les spécialistes participant à une discussion, mais la discussion elle-même, qu'elle se tienne soit devant un auditoire, soit à la radio ou à la télévision. Les équivalents sont dans ce cas *tribune*, *forum* ou *débat*, ou encore, plus simplement, *discussion en groupe* ou *discussion en équipe*.

## **D'éminents critiques ont participé à la tribune consacrée à la littérature québécoise.**

Le mot panelliste, ou panéliste, employé pour désigner la personne qui expose son point de vue dans un débat, est inexact. Il s'agit en fait d'un *participant*, d'un *spécialiste*, d'un *expert* ou d'un *membre*. On emploiera plus précisément *expert* dans le cas d'un débat ou d'un groupe de discussion et *membre*, dans le cas d'un jury.

**Quatre experts ont participé à un débat sur la santé mentale au Québec. Toutes les participantes à cette table ronde ont tenu des propos intéressants. Les membres du jury sont unanimes dans l'attribution de leur prix.**

### **Annexe 8 : Extraits de textes sur la réussite des élèves**

**Claude THÉLOT**

#### **Les missions prioritaires de l'École**

##### **Eduquer, instruire, intégrer et promouvoir.**

Le choix en faveur de la réussite de tous les élèves se décline en trois axes de réflexion relatifs aux grandes missions de l'École que la commission juge absolument prioritaires : éduquer, instruire, intégrer et promouvoir.

**Eduquer :** L'École ne peut espérer instruire et former efficacement les élèves si les conditions qui garantissent la possibilité même de l'acte pédagogique ne sont pas réunies. Il faut donc trouver le sens et la pratique des codes partagés, garantir l'ordre et restaurer la confiance et le respect sans lesquels les professeurs ne peuvent faire travailler les élèves dans la sérénité. Il faut aussi que cette éducation conduise chacun à être capable de vivre avec les autres dans notre démocratie. L'École ne peut éduquer seule : il lui faut donc développer des partenariats; et renforcer ses liens avec les parents, qui sont les premiers éducateurs.

**Instruire :** Il s'agit en premier lieu de s'assurer de la maîtrise effective par tous les élèves du socle des connaissances et compétences nécessaires pour non seulement réussir dans la vie mais aussi réussir sa vie. En second lieu, il faut que l'École, après l'acquisition du socle commun, garantisse une vraie diversité des voies de réussite, en préparant au mieux les élèves à la vie professionnelle ou aux études supérieures.

**Intégrer et promouvoir :** L'École de la République est le creuset où se forme la nation, elle se donne pour ambition de compenser les effets des inégalités sociales de départ ; elle promeut en donnant à chaque individu la possibilité de s'intégrer dans le monde social et la chance d'atteindre l'excellence dans la voie qu'il s'est choisie.

# *Connaissances fondamentales et compétences de base*



## INTRODUCTION

Le chef d'établissement, cible de la formation envisagée, est aujourd'hui un maillon important dans la chaîne des acteurs -gestionnaires du système éducatif sénégalais.

Dans la 2e phase du PDEF marquée par une décentralisation et une déconcentration accrues et plus particulièrement l'amélioration de la qualité des enseignements apprentissages, le chef d'établissement voit ainsi ses responsabilités renforcées et ses obligations de résultats plus prégnantes.

Le chef d'établissement est chargé d'assurer le fonctionnement de son établissement en s'inspirant très largement des méthodes de gestion du chef d'entreprise moderne. Exerçant un véritable leadership, il doit être en mesure tour à tour de :

- contrôler les structures, les ressources humaines, financières et matérielles
- conseiller
- coordonner des actions
- gérer des relations

Ce module a été élaboré pour la formation des chefs d'établissement à partir des normes de performance relatives au domaine des connaissances fondamentales et des compétences de base indispensables à l'exercice de leur fonction. Cette formation est axée sur les normes suivantes :

- Le chef d'établissement possède les connaissances fondamentales nécessaires à l'exercice de sa fonction
- Le chef d'établissement possède les compétences de base nécessaires à l'exercice de sa fonction

Les indicateurs suivants seront abordés :

- Le CE connaît les finalités, les fondements et la structuration du système éducatif
- Le CE maîtrise les principes de base de la comptabilité publique et financière
- Le CE maîtrise les principes généraux du management

Les destinataires sont les principaux de collèges et sa durée est de 19 heures. Ce module est intimement lié à tous les autres puisqu'il est question des connaissances fondamentales et compétences de base nécessaires à l'exercice de la fonction de principal de collège.

# OBJECTIFS

## 1. Objectif général

**Le chef d'établissement a les connaissances fondamentales et les compétences de base nécessaires à l'exercice de sa fonction**

## 2. Objectifs spécifiques

connaître les textes réglementaires et législatifs de base du système éducatif  
être capable d'exploiter un texte réglementaire et législatif  
maîtriser les principes de base de la comptabilité publique  
apprendre à contrôler la comptabilité des matières  
connaître les styles de management  
savoir déléguer  
être capable de conduire une réunion

## 3. Resultats Attendus

- le chef d'établissement a pris connaissance des textes réglementaires et législatifs de base du système éducatif
- le chef d'établissement est capable d'exploiter un texte réglementaire et législatif
- Le chef d'établissement maîtrise les principes de base de la comptabilité publique
- le chef d'établissement est capable de contrôler la comptabilité des matières
- le chef d'établissement connaît les styles de management
- Le chef d'établissement sait déléguer
- le chef d'établissement est capable de conduire une réunion

## CHRONOGRAMME

|               | Heure          | Séance   |
|---------------|----------------|--|
| <b>JOUR 1</b> | 9h.-10h        | <b>Séance 1</b><br>Ouverture, Présentation des participants, Pré-test, Les Normes de Performance, Présentation des Objectifs de la session |
|               | 10h-11h        | <b>Séance 2</b><br>Connaître les textes réglementaires et législatifs de base du système éducatif  |
|               | 11h-11h.15     | PAUSE-CAFÉ   |
|               | 11h.15-13h.15  | <b>Séance 2 (suite)</b><br>Connaître les textes réglementaires et législatifs de base du système éducatif                                  |
|               | 13h.15- 14h15  | PAUSE-REPAS  |
|               | 14h15 -16h15   | <b>Séance 3</b><br>Etre capable d'exploiter un texte réglementaire et législatif   |
|               | 16h15-17h      | Eléments de contrat d'objectifs pour le suivi  |
|               | Heure          | Séance   |
| <b>JOUR 2</b> | 9h.-11h.30     | <b>Séance 4</b><br>Maîtriser les principes de base de la comptabilité publique   |
|               | 11h30.-11h45   | PAUSE-CAFE   |
|               | 11 h 45– 13h15 | <b>Séance 5</b><br>Apprendre à contrôler la comptabilité des matières  |
|               | 13h15-14h15    | PAUSE-REPAS  |
|               | 14h15-16h30    | <b>Séance 6</b><br>Connaître les styles de management  |
|               | 16h30-17h      | Eléments de contrat d'objectifs pour le suivi  |
|               | Heure          | Séance   |
| <b>JOUR 3</b> | 9h -10h30      | <b>Séance 7</b><br>Savoir déléguer   |
|               | 10h30 – 10h45  | Pause café   |
|               | 10h45 – 12h15  | <b>Séance 8</b><br>Etre capable de conduire une réunion  |
|               | 12h15 – 14h    | <b>Séance 9</b><br>Post-test<br>Contrat d'objectifs pour le suivi<br>Évaluation du séminaire par les stagiaires<br>Clôture et repas        |



## **Fiche Stagiaires**

## FICHE STAGIAIRE N°1 (séance1) Pre Test

Prénoms et NOM.....  
Etablissement .....

| Items   | Propositions                                       | Réponses |
|---|--|----------|
| Hiérarchisez en numérotant de 1 à 7   | Note de service                                    |          |
|   | Note circulaire                                    |          |
|   | Loi  |          |
|   | Décret   |          |
|   | Arrêté   |          |
|   | Convention internationale                          |          |
|   | Ordre de service                                   |          |
| Qui gère les deniers dans l'établissement ?<br>Cochez la bonne réponse(X)                             | Le chef d'Etablissement                            |          |
|   | L'infirmier  |          |
|   | L'Intendant ou le Gestionnaire                     |          |
|   | Le censeur   |          |
|   | Le trésorier de l'association des parents d'élèves |          |
|   | Le coordonnateur de l'UASSU                        |          |
| En fonction des différentes étapes d'engagement, classez les différents outils en numérotant de 1 à 8 | Bordereau de livraison                             |          |
|   | Livre – journal                                    |          |
|   | Factures définitives                               |          |
|   | Procès Verbal de réception                         |          |
|   | Facture pro forma                                  |          |
|   | Grand livre des comptes                            |          |
|   | Bon de commande                                    |          |
|   | Carnet de bons d'entrée                            |          |

**A RETENIR:** Le pré-test aide à mesurer les écarts entre les pré requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.



## FICHE STAGIAIRE N°3 (séance 2: suite)

### Exercice sur le PDEF

**Objectif :** Connaître les textes réglementaires et législatifs de base du système éducatif

*Durée de l'activité : 01 heure*

A partir de l'extrait du document du PDEF (documents d'orientation de l'Education CD Guide du CE, p7 à 18) remis,

- échangez sur la place du sous secteur de l'enseignement moyen secondaire dans le PDEF
- identifiez leurs priorités pour l'amélioration de la qualité des enseignements apprentissages.
- écrivez ces priorités sur les affiches
- circulez et discutez les affichages

## FICHE STAGIAIRE N° 4 (séance 3) Études de cas

**Objectif :** Etre capable d'exploiter un texte réglementaire et législatif

*Durée de l'activité : 01 heure*

### *Etude de cas n° 1: admission d'élève mariée ou enceinte*

Tarou âgée de 15 ans, est une brillante élève de 4ème du CEM de Fouta Bandia.

Lors de la journée du parrain organisée par le FSE du CEM, Tarou élue « miss Fouta Bandia » commence à subir les harcèlements dans le collège et dans le village.

A la remise des notes du 1er semestre, on constate que Tarou qui a obtenu une moyenne de 14,80/20, est enceinte.

Les parents interrogent leur fille qui déclare que le responsable de sa grossesse est le professeur logé dans la maison familiale et qui la recevait régulièrement pour des cours d'appui.

Les parents portent plainte à la Gendarmerie et le professeur est écroué en attente de jugement pour détournement de mineure.

Le Principal du CEM, après réunion du conseil de discipline et s'appuyant sur la circulaire n° 3564/MEN du 24/04/86 sur « l'admission des élèves mariées ou enceintes », décide l'exclusion définitive de Tarou.

A la suite de cet événement, les élèves déclenchent un mouvement de grève pour exiger la réadmission de leur camarade Tarou.

En vous fondant sur :

La Convention des Droits de l'Enfant (droit à l'éducation)

La loi d'orientation de l'Education modifiée par la loi 2004-37 portant obligation de scolarisation jusqu' à 16 ans

La circulaire n° 3564/MEN sur « l'admission des élèves mariées ou enceintes »

Discutez la décision du Principal d'exclure l'élève.

## FICHE STAGIAIRE N°5 (séance 3) Études de cas

**Objectif :** Etre capable d'exploiter un texte réglementaire et législatif

*Durée de l'activité : 01 heure*

### *Etude de cas n°2 : passage en classe supérieure*

Soukeye a une moyenne de 09/20 au 1er semestre et de 11/20 au second semestre.

Nogoye sa camarade de classe a obtenu une moyenne de 11/20 au 1er semestre et de 09/20 au second semestre.

Sur la base des moyennes annuelles, Soukeye passe en classe supérieure alors que Nogoye est proposée au redoublement.

Le père de cette dernière n'approuve pas la décision du conseil de classe et saisit l'Inspecteur d'académie.

Etudiez et discutez le cas

## FICHE STAGIAIERE N°6 (séance 4) Exercice

Exercice sur la procédure du bon d'engagement ;  
les outils de gestion comptable

**Objectif :** Maîtriser les principes de base de la comptabilité publique

*Durée de l'activité : 01 h30*

**Exercice :**

**En utilisant les outils à votre disposition.**

- décrivez la procédure d'engagement d'une dépense en indiquant les différentes structures qui interviennent et le rôle de chacune d'elles
- énumérez les pièces comptables.
- citez les principaux outils de gestion matérielle ainsi que leurs mécanismes de mise en œuvre.
- faites un tableau mettant en évidence les textes, les outils et éventuellement les observations.

Recension et caractérisation des outils de gestion comptable

## FICHE STAGIAIRE N°7 (séance 5)

### Exercices sur la comptabilité des matières

**Objectif :** Apprendre à contrôler la comptabilité des matières

*Durée de l'activité : 01 heure*

Travail individuel (10mn) : Chaque stagiaire réfléchit sur les démarches à entreprendre pour la nomination d'un comptable des matières.

Travail de groupe :

Exercice :

Vous recevez la commande de matières suivantes :

- 100 cahiers de 200 pages
- 500 manuels
- 4 cartons de boîtes de craie blanche
- 50 rames de papier A4
- 600 ouvrages de bibliothèque
- 50 chaises
- 60 tables bancs
- 15 bouteilles d'eau de javel
- 2 ordinateurs
- 1 imprimante
- 10 cartouches d'encre photocopie

Vous affectez :

au secrétariat 4 rames de papier, 2 cartouches d'encre, 1 ordinateur avec l'imprimante ;

à la surveillance 5 rames de papier, 1 carton de craie blanche et 2 chaises ;

Au bibliothécaire les manuels et les ouvrages.

Vous prêtez 20 tables bancs et 10 chaises au collègue voisin

Indiquez les différentes écritures comptables.



## FICHE STAGIAIRE N°8 (séance 6) Les styles de management

**Objectif :** Connaître les styles de management

*Durée de l'activité : 01 h10*

Travail individuel (5mn) : Indiquez sur une feuille ce que vous croyez être votre style habituel de direction

Travail de groupe (35mn) : Recueil des réflexions individuelles ; discussion sur la pertinence des termes employés pour désigner les différents styles ; Faire la liste des différents styles en les regroupant en grandes catégories ; pour chacune des catégories retenues précisez les points forts et les points faibles.

## QUESTIONNAIRE(15mn)

Ce test permet de discerner si votre style de management est axé sur l'humain ou plutôt sur les tâches.

Prenez le temps de bien lire les questions.

Choisissez pour chaque question parmi les 5 niveaux de réponse (jamais, rarement, parfois, souvent, très souvent, toujours).

|        |          |         |         |              |         |
|--------|----------|---------|---------|--------------|---------|
| jamais | rarement | parfois | souvent | très souvent | souvent |
| 0      | 1        | 2       | 3       | 4            | 5       |

|  |       |
|--|-------|
| 1. J'encourage mon équipe à participer aux décisions et j'essaie de mettre en pratique leurs idées et suggestions  | _____ |
| 2. Rien n'est plus important que d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif.   | _____ |
| 3. Je surveille le planning pour assurer que la réalisation des projets se fait dans les limites du calendrier   | _____ |
| 4. J'aime bien encadrer les gens et leur enseigner de nouvelles procédures et de nouvelles tâches.   | _____ |
| 5. Plus la tâche est compliquée et plus elle me passionne  | _____ |
| 6. J'encourage mes employés à être créatifs dans leur travail.   | _____ |
| 7. J'encourage mes employés à être créatifs dans leur travail.   | _____ |
| 8. Lorsque je supervise l'accomplissement d'une tâche complexe, j'en vérifie chaque détail.  | _____ |
| 9. Il m'est aisé de mener de front plusieurs tâches complexes.   | _____ |
| 10. J'aime lire articles, livres et revues spécialisées sur la formation, le leadership et la psychologie, et ensuite appliquer mes connaissances nouvellement acquises. | _____ |
| 11. Lorsque je rectifie une erreur, je me soucie peu de l'avenir de mes relations avec mes collègues.  | _____ |
| 12. Je sais gérer mon temps de manière très efficace.  | _____ |
| 13. Je prends plaisir à expliquer à mes employés une tâche ou un projet dans ses moindres détails.   | _____ |
| 14. Il m'est très facile de diviser un projet important en plusieurs tâches aisément gérables  | _____ |
| 15. Rien n'est plus important que de s'entourer d'une bonne équipe.  | _____ |
| 16. J'aime analyser les problèmes.   | _____ |
| 17. Je respecte l'expertise et la responsabilité des autres  | _____ |
| 18. Conseiller mes employés sur la meilleure façon d'améliorer leur résultat et leur attitude n'a jamais été un problème pour moi.                                       | _____ |

Reportez vos scores ci-dessous:

**L'humain**

**Question**

1. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_

13. \_\_\_\_\_

15. \_\_\_\_\_

17. \_\_\_\_\_

18. \_\_\_\_\_

**TOTAL** \_\_\_\_\_

X 0.2 = \_\_\_\_\_

(multiplier le total  
par 0.2 pour obtenir  
votre note finale)

**PRODUCTION**

**Question**

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

12. \_\_\_\_\_

14. \_\_\_\_\_

16. \_\_\_\_\_

**TOTAL** \_\_\_\_\_

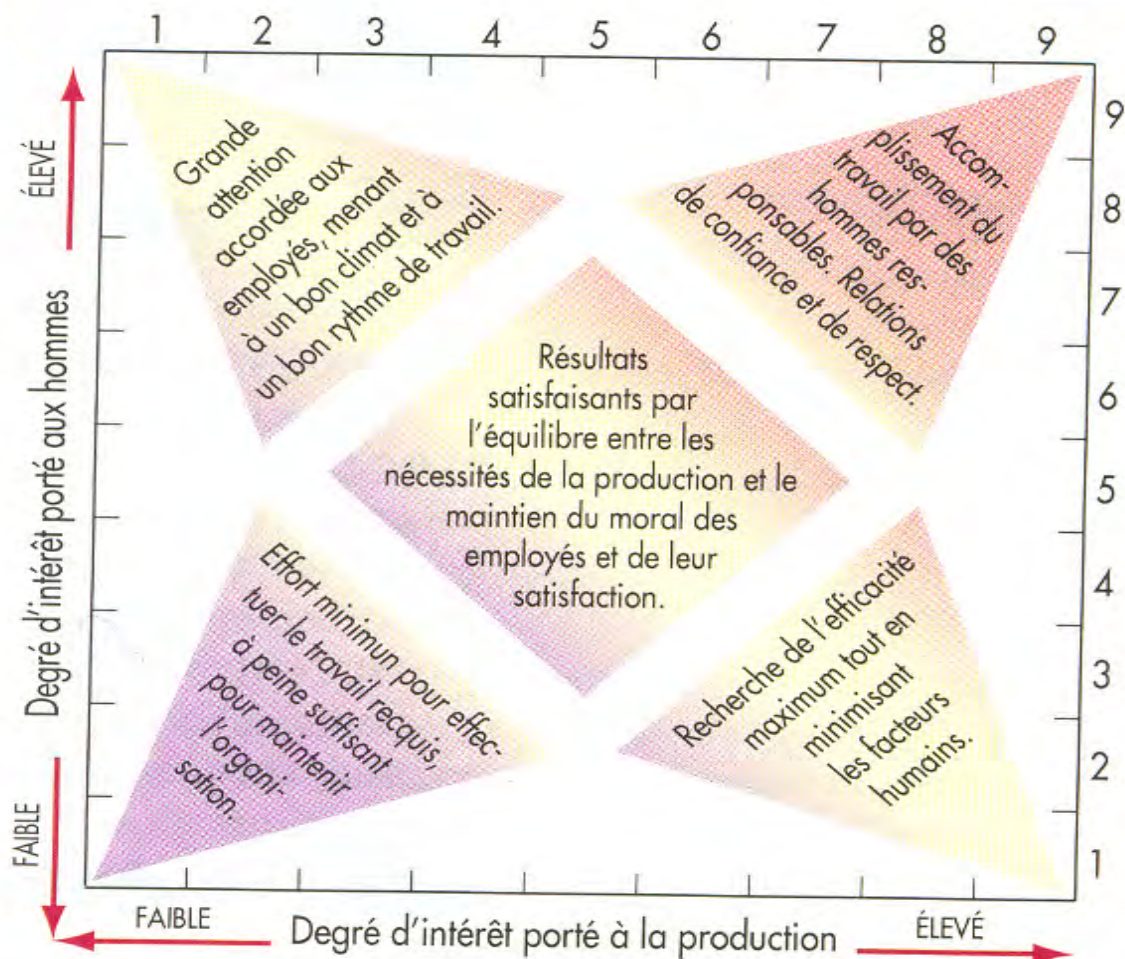
X 0.2 \_\_\_\_\_

(multiplier le total  
par 0.2 pour obtenir  
votre note finale)

---

Sur le graphe ci-joint tracez une ligne horizontale partant de votre score humain et une ligne verticale partant de votre score production.

Le point d'intersection des deux lignes indique la dimension de votre leadership dominant.



Préparez le jeu de mime au niveau de chaque groupe, (15mn) :  
 Choisissez un style de management  
 désignez un stagiaire pour mimer le style choisi

## FICHE STAGIAIRE N°9 (séance 7) La délégation

**Objectif :** Savoir déléguer

*Durée de l'activité : 01 heure*

Exercice1 :

Vous êtes convoqué en séminaire de trois jours pendant la période des compositions. Quelles dispositions prenez vous pour assurer la marche de votre établissement en votre absence?

Exercice2 :

Qu'est ce que la délégation ? Pourquoi déléguer ? Que pouvez vous déléguer ? A qui ?  
Comment ?

Quels sont les obstacles possibles à la délégation ?

Les réponses sont présentées sous forme de tableau.

## FICHE STAGIAIRE N°10 (séance 8) La conduite de réunion

**Objectif :** Etre capable de conduire une réunion

*Durée de l'activité : 01 heure*

Simulation d'une réunion de la section permanente du CGE

Travail individuel (10mn): Quels sont les différents types de réunions que dirige un chef d'établissement ?

Travail de groupe (20mn): Mutualisation

Simulation (45mn)

Les examens de fin d'année ont révélé la faiblesse des rendements qualitatifs de votre établissement.

Vous réunissez la section permanente du CGE pour :

- Identifiez les causes de cette faiblesse,
- Proposez des remédiations,
- Proposez un mécanisme de suivi des décisions arrêtées.

## FICHE STAGIAIRE N°11 (séance 9) Post Test

Prénoms et NOM.....

Etablissement .....

| Items   | Propositions                       | Réponses |
|---|------------------------------------|----------|
| Hiérarchisez en numérotant de 1 à 7   | Note de service                    |          |
|   | Note circulaire                    |          |
|   | Loi                                |          |
|   | Décret                             |          |
|   | Arrêté                             |          |
|   | Convention internationale          |          |
|   | Ordre de service                   |          |
| Qui gère les deniers dans l'établissement ?<br>Cochez la bonne réponse(X)                             | Le chef d'Etablissement            |          |
|   | L'infirmier                        |          |
|   | L'Intendant ou le Gestionnaire     |          |
|   | Le censeur                         |          |
|   | L'association des parents d'élèves |          |
|   | Le coordonnateur de l'UASSU        |          |
| En fonction des différentes étapes d'engagement, classez les différents outils en numérotant de 1 à 8 | Bordereau de livraison             |          |
|   | Livre – journal                    |          |
|   | Factures définitives               |          |
|   | Procès Verbal de réception         |          |
|   | Facture pro forma                  |          |
|   | Grand livre des comptes            |          |
|   | Bon de commande                    |          |
|   | Carnet de bons d'entrée            |          |

**A RETENIR:** Le post-test sert à mesurer les écarts entre les pré requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

## FICHE STAGIAIRE N° 12 (séance 9)

### Évaluation du séminaire par les stagiaires

|   |   | Très satisfait(e)                         | Satisfait(e) | Peu satisfait(e) | Très peu satisfait(e) |
|---|---|---|--------------|------------------|-----------------------|
| CONDITIONS DE TRAVAIL   | Infrastructures d'accueil   |   |              |                  |                       |
|   | Durée des travaux   |   |              |                  |                       |
|   | Méthode de travail  |   |              |                  |                       |
|   | Rythme de travail   |   |              |                  |                       |
| LE MODULE DE FORMATION SUR LES CONNAISSANCES FONDAMENTALES ET COMPETENCES DE BASE | Pertinence des thèmes de cette session par rapport à votre travail et à votre vécu ?  |   |              |                  |                       |
|   | Approche et mode de formation :   | participatifs ?                           |              |                  |                       |
|   |   | Basés sur l'expérience et la créativité ? |              |                  |                       |
|   | La série d'activités des séminaristes, ont-elles fait appel à des échanges et à des actions : travail de groupes de différentes tailles ? Apprentissages mutuels... ? |   |              |                  |                       |
| LE FORMATEUR DU SEMINAIRE   | Le rôle du formateur a-t-il été celui de facilitateur ?   |   |              |                  |                       |
| APPUI DOCUMENTAIRE  | L'appui documentaire a-t-il été pertinent ? efficient ?   |   |              |                  |                       |

**Clef : T.S.** : très satisfaisant ; **S.** : satisfaisant ; **P.S.** : peu satisfaisant ; **P.S.D.T.** : pas satisfaisant du tout

Autres remarques et suggestions (Ne mettre qu'une seule remarque et une seule suggestion)

- 1.
- 2.



## **Annexes**

## **Annexe 1**

### **Quelques principes d'andragogie**

Voici quelques principes d'andragogie pris en considération pendant l'élaboration des modules et dont il faut tenir compte pendant les formations :

- les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils apprennent ;
- les adultes sont prêts à apprendre lorsqu'ils éprouvent dans leur environnement professionnel un besoin d'apprendre quelque chose de nouveau qui pourrait améliorer leur performance et leur satisfaction au travail ;
- les adultes s'engagent dans un processus d'apprentissage selon une démarche nettement orientée vers la tâche, vers la solution de problème, vers la vie réelle ;
- les adultes ont besoin d'une approche de formation autodirigée ;
- les adultes ont un bagage considérable d'expériences qui varie de l'un à l'autre ;
- les adultes ont besoin d'exemples immédiats pour qu'ils puissent appliquer leur nouveau savoir à des situations réelles ;
- les adultes apprennent à des rythmes et selon des styles différents. La formation doit donc s'adapter à ces différences ;
- les adultes ont besoin de connaître le portrait global : ils veulent voir les relations entre les parties et le tout et comprendre la séquence du contenu de la formation ;
- les adultes peuvent s'entraider pour apprendre. La formation doit donc exploiter les formules de sous-groupes, de paires, de mentors, etc.
- les adultes ont un temps relativement court de capacité d'attention. C'est pourquoi la durée de chacune des séances de formation doit être brève ;
- les adultes ont un sens aigu de la valeur du temps. Du leur en particulier ! C'est pourquoi la formation doit être efficiente afin que chacun réalise concrètement un retour sur le temps investi.

## Annexe 2 Extraits

### CONVENTION INTERNATIONALE DES DROITS DE L'ENFANT

- 20 novembre 1989 -

Signée et ratifiée par 191 pays

(Droits à l'Éducation)

#### Article 28

1. Les États parties reconnaissent le droit de l'enfant à l'éducation, et en particulier, en vue d'assurer l'exercice de ce droit progressivement et sur la base de l'égalité des chances:

- a) Ils rendent l'enseignement primaire obligatoire et gratuit pour tous ;
- b) Ils encouragent l'organisation de différentes formes d'enseignement secondaire, tant général que professionnel, les rendent ouvertes et accessibles à tout enfant, et prennent des mesures appropriées telles que l'instauration de la gratuité de l'enseignement et l'offre d'une aide financière en cas de besoin ;
- c) Ils assurent à tous l'accès à l'enseignement supérieur, en fonction des capacités de chacun, par tous les moyens appropriés ;
- d) Ils rendent ouvertes et accessibles à tout enfant l'information et l'orientation scolaires et professionnelles ;
- e) Ils prennent des mesures pour encourager la régularité de la fréquentation scolaire et la réduction des taux d'abandon scolaire.

2. Les États parties prennent toutes les mesures appropriées pour veiller à ce que la discipline scolaire soit appliquée d'une manière compatible avec la dignité de l'enfant en tant être humain et conformément à la présente Convention.

3. Les États parties favorisent et encouragent la coopération internationale dans le domaine de l'éducation, en vue notamment de contribuer à éliminer l'ignorance et l'analphabétisme dans le monde et de faciliter l'accès aux connaissances scientifiques et techniques et aux méthodes d'enseignement modernes. À cet égard, il est tenu particulièrement compte des besoins des pays en développement.

#### Article 29

1. Les États parties conviennent que l'éducation de l'enfant doit viser à :

- a) Favoriser l'épanouissement de la personnalité de l'enfant et le développement de ses dons et des ses aptitudes mentales et physiques, dans toute la mesure de leurs potentialités ;
- b) Inculquer à l'enfant le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, et des principes consacrés dans la Charte des Nations Unies ;

- c) Inculquer à l'enfant le respect de ses parents, de son identité, de sa langue et de ses valeurs culturelles, ainsi que le respect des valeurs nationales du pays dans lequel il vit, du pays duquel il peut être originaire et des civilisations différentes de la sienne ;
- d) Préparer l'enfant à assumer les responsabilités de la vie dans une société libre, dans un esprit de compréhension, de paix, de tolérance, d'égalité entre les sexes et d'amitié entre tous les peuples et groupes ethniques, nationaux et religieux, et avec les personnes d'origine autochtone ;
- e) Inculquer à l'enfant le respect du milieu naturel.

2. Aucune disposition du présent article ou de l'article 28 ne sera interprétée d'une manière qui porte atteinte à la liberté des personnes physiques ou morales de créer et de diriger des établissements d'enseignement, à condition que les principes énoncés au paragraphe 1 du présent article soient respectés et que l'éducation dispensée dans ces établissements soit conforme aux normes minimales que l'État aura prescrites.

### Article 30

Dans les États où il existe des minorités ethniques, religieuses ou linguistiques ou des personnes d'origine autochtone, un enfant autochtone ou appartenant à une de ces minorités ne peut être privé du droit d'avoir sa propre vie culturelle, de professer et de pratiquer sa propre religion ou d'employer sa propre langue en commun avec les autres membres de son groupe.

## Annexe 3 :

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Loi N° 91-22 DU 16/2/91 D'ORIENTATION DE L'EDUCATION NATIONALE</b><br/><b>Modifiée par la loi n° 2004-37 du 3/12/ 2004</b></p> |
|--|

### 1. DISPOSITIONS GENERALES

Article premier: L'Education Nationale, au sens de la présente loi, tend:

1. à préparer les conditions d'un développement intégral, assumé par la nation toute entière: elle a pour but de former des hommes et des femmes capables de travailler efficacement à la construction du pays; elle porte un intérêt particulier aux problèmes économiques, sociaux et culturels rencontrés par le Sénégal dans son effort de développement et elle garde un souci constant de mettre les formations qu'elle dispense en relation avec ces problèmes et leurs solutions
2. à promouvoir les valeurs dans lesquelles la nation se reconnaît : elle est éducation pour la liberté, la démocratie pluraliste et le respect des droits de l'homme, développant le sens moral et civique de ceux qu'elle forme, elle vise à en faire des hommes et des femmes dévoués au bien commun, respectueux des lois et des règles de la vie sociale et oeuvrant à les améliorer dans le sens de la justice, de l'équité et du respect mutuel
3. à élever le niveau culturel de la population : elle permet aux hommes et aux femmes qu'elle forme d'acquérir les connaissances nécessaires à leur insertion harmonieuse dans la communauté et à leur participation active à la vie de la nation; elle leur fournit les instruments de réflexion, leur permettant d'exercer un jugement: participant à l'avancée des sciences et des techniques, elle maintient la nation dans le courant du progrès contemporain.

Article 2 : l'éducation nationale contribue à faire acquérir la capacité de transformer le milieu et la société et aide chacun à épanouir ses potentialités:

1. en assurant une formation qui lie l'école à la vie, la théorie à la pratique, l'enseignement à la production, conçue comme activité éducative devant contribuer au développement des facultés intellectuelles et de l'habileté manuelle des enseignés, tout en les préparant à une insertion harmonieuse dans la vie professionnelle;
2. en adaptant ses contenus, objectifs et méthodes aux besoins spécifiques des enseignés, en fonction des âges, des étapes de l'enseignement, des filières les plus aptes à l'épanouissement optimal de leurs possibilités;
3. en établissant entre les différentes filières et les différents paliers de l'éducation les passerelles permettant les réorientations et les promotions souhaitées et jugées légitimes;
4. en mettant en place une éducation spéciale qui prend en charge les victimes des différents handicaps ou inadaptations, pour réaliser leur intégration ou réinsertion scolaires et sociales.

### TITRE II : PRINCIPES GENERAUX DE L'EDUCATION NATIONALE

Article 3 : l'éducation nationale est placée sous la responsabilité de l'Etat qui garantit aux citoyens la réalité du droit à l'éducation par la mise en place d'un système de formation.

Les collectivités locales et publiques contribuent à l'effort de l'Etat en matière d'éducation.

L'initiative privée, individuelle ou collective, peut, dans les conditions définies par la loi, concourir à l'oeuvre d'éducation et de formation.

L'Etat est garant de la qualité de l'éducation et de la formation, ainsi que des titres décernés. Il contrôle les niveaux de l'éducation et de la formation.

Article 4 : l'éducation nationale est laïque: elle respecte et garantit à tous les niveaux la liberté de conscience des citoyens.

Par ailleurs, l'éducation nationale, sur la base des principes de laïcité de l'Etat, est favorable aux établissements privés susceptibles de dispenser un enseignement religieux

Article 5 : l'éducation nationale est démocratique : elle donne à tous des chances égales de réussite. Elle s'inspire du droit reconnu à tout être humain de recevoir l'instruction et la formation correspondant à ses aptitudes, sans discrimination de sexe, d'origine sociale ou de race, d'ethnie, de religion ou de nationalité.

Article 6 : l'éducation nationale est sénégalaise et africaine: développant l'enseignement des nationales, instruments privilégiés pour donner aux enseignés un contact vivant avec leur culture et les enraceriner dans leur histoire, elle forme un sénégalais conscient de son appartenance et de son identité.

Dispensant une connaissance approfondie de l'histoire et des cultures africaines, dont elle met en valeur tous les apports au patrimoine universel, l'éducation nationale souligne les solidarités du continent et cultive le sens de l'unité africaine.

L'éducation nationale reflète également l'appartenance du Sénégal à la communauté de culture des pays francophones, en même temps qu'elle est ouverte sur les valeurs de civilisation universelle et qu'elle s'inscrit dans les grands courants du monde contemporain: par là, elle développe l'esprit de coopération et de paix entre les hommes.

Article 7 : l'éducation nationale est permanente et au service du peuple sénégalais: elle vise l'éradication complète et définitive de l'analphabétisme, ainsi que le perfectionnement professionnel et la promotion sociale de tous les citoyens, pour l'amélioration des conditions d'existence et d'emploi et l'élévation de la productivité du travail.

### **TITRE III - NIVEAUX, STRUCTURES ET OBJECTIFS GENERAUX DE L'EDUCATION**

#### **Chapitre1: généralités**

Article 8 : Le système scolaire et universitaire est organisé en différents cycles, fixés ainsi qu'il suit, selon l'âge des enseignés et le type de formation recherchée:

- un cycle fondamental
- un cycle secondaire et professionnel
- un enseignement supérieur

La durée des différents cycles et de leurs subdivisions est fixée par décret.

Les structures de l'orientation scolaire et professionnelle et de l'éducation spéciale sont organisées en tant que parties intégrantes du système éducatif;

#### **Chapitre 2 : le cycle fondamental**

Article 9 : le cycle fondamental est subdivisé en une éducation préscolaire et un enseignement polyvalent unique, comprenant successivement un enseignement élémentaire et un enseignement moyen.

A l'issue de ce cycle l'élève est muni des éléments essentiels pour son adaptation ultérieure à la vie professionnelle. Il accède le cas échéant au cycle secondaire et professionnel.

Article 10 : l'éducation préscolaire accueille les jeunes enfants qui n'ont pas atteint l'âge de la scolarité dans l'enseignement polyvalent. L'objet de l'éducation préscolaire est:

- d'avancer les enfants dans les langues et les valeurs culturelles nationales, en vue de consolider leur identité et de les prémunir contre les risques d'aliénation culturelle;
- de favoriser le développement de leurs différentes aptitudes psychomotrices, intellectuelles et sociales, pour leur permettre d'épanouir leur personnalité propre et de construire les bases des apprentissages scolaires

Article 11 : l'enseignement élémentaire polyvalent a pour objet :

- d'éveiller l'esprit de l'enfant par des activités propres à permettre l'émergence et l'épanouissement de ses potentialités intellectuelles d'observation, d'expérimentation, et d'analyse, notamment ainsi que de ses potentialités sensori motrices et affectives
- d'enraciner l'enfant dans la culture et les valeurs nationales
- de faire acquérir à l'enfant la maîtrise des éléments de base de la pensée logique et mathématique, ainsi que celle des instruments de l'expression et de la communication
- de revaloriser le travail manuel et d'initier l'enfant aux techniques élémentaires impliquées dans les activités de production
- de veiller aux intérêts et activités artistiques, culturels physiques et sportifs, pour le plein épanouissement de la personnalité de l'enfant
- de contribuer, avec la famille notamment, à assurer l'éducation sociale, morale et civique de l'enfant.

Article 12 : l'enseignement moyen polyvalent a pour objet:

- de parfaire le développement chez l'élève des capacités d'observation, d'expérimentation, de recherche, d'action pratique, de réflexion, d'explication, d'analyse, de synthèse, de jugement, d'intervention et de création;
- de renforcer la maîtrise de la pensée logique et mathématique de l'élève, d'enrichir ses instruments d'expression et d'étendre ses capacités de communication;
- d'effacer la hiérarchie entre activités théoriques et activités pratiques, de familiariser l'élève avec les différents aspects du monde du travail et de l'initier aux activités productives;
- d'approfondir l'intérêt et les dispositions de l'élève pour les activités artistiques, culturelles, physiques et sportives;
- de contribuer à compléter l'éducation sociale, morale et civique de l'élève.

### **Chapitre 3 - le cycle secondaire et professionnel**

Article 13 : le cycle secondaire et professionnel reçoit les élèves issus de l'enseignement polyvalent qui désirent poursuivre leurs études et qui sont aptes à le faire.

Il comporte un enseignement secondaire et une formation professionnelle entre lesquelles existent les passerelles permettant les réorientations éventuelles.

A l'issue du cycle secondaire et professionnel, les élèves accèdent soit à l'activité professionnelle, soit à l'enseignement supérieur.

Article 14 : l'enseignement secondaire, général ou technique, donne aux élèves les connaissances et aptitudes nécessaires pour l'accès aux différentes filières de l'enseignement supérieur, tout en enrichissant et approfondissant la formation acquise antérieurement. Son objet est:

- de donner aux élèves une formation solide dans les disciplines fondamentales de la science, de la technique et de la culture
- de faire acquérir aux élèves une maîtrise suffisante des méthodes de la recherche scientifique et technique
- d'approfondir les connaissances qu'ont les élèves des processus de production;

- de familiariser les élèves avec les grandes oeuvres de la culture nationale, de la culture africaine, de la francophonie et de la culture universelle.

Article 15 : la formation professionnelle: dispensée dans des écoles professionnelles moyennes ou en apprentissage, prépare à l'entrée dans la vie active en faisant acquérir aux élèves les connaissances, aptitudes et compétences théoriques et pratiques nécessaires à la maîtrise et à l'exercice d'un métier déterminé.

Les formes, contenus et objectifs de la formation professionnelle varient suivant les exigences propres aux différents métiers et les structures où elle est dispensée sont modulées selon les besoins et moyens nationaux.

#### **Chapitre 4 - l'enseignement supérieur**

Article 16 : l'enseignement supérieur vise à former les agents de développement dont le Sénégal et l'Afrique ont besoin pour jouer un rôle significatif dans la création et le développement de la pensée et la science universelles.

1) Il a pour missions:

- de former les personnels de haut niveau, scientifiquement et théoriquement qualifiés, adaptés au contexte africain et du monde contemporain, conscients de leur responsabilité vis à vis de leurs peuples et capables de les servir avec dévouement;
- de développer la recherche dans toutes les disciplines de la science, de la technique et de la culture;
- de mobiliser l'ensemble des ressources intellectuelles au service du développement économique et culturel du Sénégal et de l'Afrique, et de participer à la solution des problèmes nationaux et continentaux.

•

2) Il est ainsi chargé:

- de faire acquérir aux étudiants les connaissances et méthodes d'investigation les plus avancées dans toutes les disciplines de la science, de la technique et de la culture et de les faire participer au développement des connaissances et à la création de nouvelles méthodes d'investigation, en les adaptant aux réalités et aux exigences nationales et plus généralement africaines
- de mener des actions de formation permanente et de recyclage;
- de travailler avec les praticiens en vue de valoriser les savoirs traditionnels, de favoriser la circulation des connaissances et des informations, de soutenir et coordonner les initiatives propres à contribuer au progrès scientifique ou à accroître la productivité du travail
- d'élaborer, de critiquer et de diffuser les nouvelles connaissances en se constituant comme lieu d'interaction et de coopération entre le monde du travail et les centres de décisions économiques, techniques, administratifs et scientifiques
- d'étudier et d'élaborer les voies d'une stratégie de développement endogène et autocentré, en participant notamment à l'élaboration, l'application et l'évaluation des plans nationaux, sous régionaux et régionaux de développement;
- d'instituer des modèles d'enseignement, de recherche et de formation qui lient la théorie à la pratique dans le cadre de rapports équilibrés entre la réflexion et l'action;
- de promouvoir la formation d'une identité culturelle et d'une conscience nationale et africaine en favorisant chez ceux qu'il forme la prise de conscience des problèmes liés à l'histoire et au développement des sociétés africaines et de la solidarité des nations et des économies du continent.



## **Chapitre 5 - l'éducation permanente de base**

Article 17 : l'éducation permanente de base, destinée à accueillir ceux qui n'ont pu fréquenter ou qui ont dû quitter à un moment ou à un autre, les structures proprement scolaires, est organisée selon deux niveaux:

- 1) à un premier niveau, elle vise à satisfaire les besoins en formation des communautés de base; elle a pour objectifs:
  - l'alphabétisation de masse
  - l'information et la formation initiales nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une fonction sociale
  - l'initiation aux techniques de mise en valeur de production, de gestion et de communication
  - l'éducation et la formation nécessaire à l'amélioration des conditions d'existence (santé, alimentation, habitat)
  -
- 2) à un second niveau, par les écoles professionnelles, les cours du soir, les cours par correspondance, l'éducation permanente vise le recyclage, le perfectionnement et l'élévation du niveau culturel des citoyens dotés d'une formation professionnelle; elle leur permet d'actualiser et d'enrichir leurs connaissances et leur formation en vue de leur promotion sociale.

Elle joue en outre un rôle d'information et d'animation dans les processus d'adaptation des profils d'emplois à l'évolution économique et de mise en place de solutions pratiques posés par le développement économique et social.

## **Chapitre 6 - l'orientation scolaire**

Article 18 : l'orientation scolaire et professionnelle, qu'il s'agisse des modalités d'évaluation des procédures de passage d'une classe à l'autre ou d'un cycle à l'autre, des examens et des concours ou de l'orientation proprement dite entre les filières, formelles et non formelles, et vers l'éducation spéciale, se fonde, à tous les niveaux, sur le souci permanent de doter chacun des possibilités les plus larges d'éducation, pour l'épanouissement optimal de ses potentialités et de sa personnalité, et sur le respect scrupuleux des exigences démocratiques d'équité et de transparence. Elle a pour objectif

- l'évaluation continue et globale de l'élève tout au long de sa scolarité
- la recherche de solutions aux problèmes d'inadaptation
- l'éclairage des choix, grâce à une large information adaptée à tous les niveaux, sur les études et les professions accessibles
- la participation à l'évaluation objective du système éducatif

## **Chapitre 7 - l'éducation spéciale**

Article 19 : l'éducation spéciale, partie intégrante du système éducatif, assure la prise en charge médicale, psychologique et pédagogique des enfants présentant un handicap de nature à entraver le déroulement normal de leur scolarité ou de leur formation.

Son objet est de dispenser aux jeunes handicapés une éducation adaptée à leurs besoins et à leurs possibilités, en vue de leur assurer l'évolution la meilleure, soit par l'intégration dans les structures scolaires ou de formation commune, soit par une préparation spéciale, adaptée aux activités professionnelles qui leur sont accessibles.

## **TITRE V - ADMINISTRATION ET GESTION DE L'EDUCATION**

Article 20 : Les structures centrales chargées d'impulser, d'élaborer, d'organiser et de suivre les actions d'éducation, de formation, d'enseignement et de recherche sont coordonnées au niveau national.

Aux différents niveaux décentralisés, des structures de direction et d'administration sont chargées de coordonner, de contrôler et d'assurer la cohérence et l'efficacité des structures et actions d'éducation, en liaison avec les autorités administratives et les collectivités locales intéressés.

Cette coordination, accompagnée d'une évaluation régulière dans tous les secteurs et à tous les niveaux du système éducatif, vise à garder à ce dernier la souplesse pour s'adapter constamment aux exigences du développement.

Article 21 : La gestion des infrastructures, des moyens et des personnels de l'éducation nationale, est fondée sur les principes de démocratie, d'objectivité et de compétence.

A cet effet, des organes consultatifs sont institués pour que soient associés, dans les domaines dont ils ont à connaître, les partenaires de l'éducation nationale: parents d'élèves, enseignants, étudiants, élèves.

Article 22 : les modalités d'application de la présente loi sont fixées par décret.

## **TITRE VI - DISPOSITIONS FINALES**

Article 23 : sont abrogées toutes les dispositions contraires à la présente loi et notamment la loi d'orientation de l'éducation nationale n° 71.36 du 3/7/1971.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

**Loi n°2004-37 modifiant et complétant la loi d'orientation de  
l'Education Nationale n°91 – 22 du 16 février 1991**

La loi d'orientation de l'Education Nationale n°91 – 22 du 16 février 1991 prévoit à son article 3 que « l'Education nationale garantit aux citoyens la réalité du droit à l'éducation par la mise en place d'un système de formation. »

Dans le cadre du « Programme Décennal de l'Education et de la Formation » (PDEF), le Sénégal avait décidé de scolariser la totalité des enfants âgés de 7 à 12 ans d'ici la fin de l'année 2010 pour permettre à tous les enfants d'acquérir un savoir élémentaire de qualité.

Afin de traduire juridiquement cette grande ambition, il était nécessaire d'ajouter à la loi d'orientation de l'Education Nationale un article qui impose cette obligation.

Ce présent projet de loi va en fait plus loin que ce qui avait été prévu dans le cadre du PDEF puisqu'il instaure une obligation scolaire de 6 à 16 ans. Les parents dont les enfants appartiennent à cette tranche d'âge auront donc l'obligation d'inscrire leurs enfants à l'école publique ou privée et de veiller à leur assiduité.

Afin de ne permettre aucune discrimination fondée sur la richesse, la scolarité obligatoire est dispensée gratuitement dans les établissements publics d'enseignement.

Pour la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions, l'état s'engage à fournir progressivement à l'Education Nationale les moyens nécessaires à la scolarisation des enfants inscrits avant la fin de l'année 2010. Par ailleurs, jusqu'à cette date, l'obligation d'inscrire à l'école les enfants de 6 à 16 ans ne s'applique que là où une offre de scolarisation existe au sein d'un établissement public d'enseignement.

Pour faciliter cette scolarisation obligatoire de tous les enfants de 6 à 16 ans, le présent projet de loi prévoit que les établissements publics et privés peuvent proposer une éducation religieuse optionnelle. Cette offre se fait dans le respect du principe de laïcité de l'Etat et les parents sont entièrement libres d'inscrire ou non leurs enfants à cet enseignement.

Telle est l'économie du présent projet de loi

L'Assemblée Nationale a adopté, en sa séance du vendredi 3 décembre 2004 ;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

**Article premier** : Il est ajouté, après l'article 3 de la loi d'orientation de l'Education n°91-22 du 16 février 1991, l'article suivant :

« Article 3 bis : la scolarité est obligatoire pour tous les enfants des deux sexes âgés de 6 ans à 16 ans.

L'Etat a l'obligation de maintenir, au sein du système scolaire, les enfants âgés de 6 à 16 ans.

La scolarité obligatoire est assurée gratuitement au sein des établissements publics d'enseignement

Il est fait obligation aux parents, dont les enfants atteignent l'âge de 6 ans, de les inscrire dans une école publique ou privée. Les parents sont tenus de s'assurer de l'assiduité de leurs enfants jusqu'à l'âge de 16 ans.

Tout enfant âgé de moins de 16 ans et n'ayant pu être maintenu dans l'enseignement général, est orienté vers une structure de formation professionnelle. »

Article 2 : L'article 4 de la loi d'orientation de l'Education nationale n° 91-22 du 16 février 1991 est abrogé et remplacé par les dispositions suivantes :

« Article 4 : L'Education nationale est laïque : elle respecte et garantit à tous les niveaux, la liberté de conscience des citoyens.

## **Annexe 4**

# **Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation**

### **Orientations générales**

L'objectif du Gouvernement est de permettre à chaque enfant de bénéficier d'une éducation de base de qualité de 10 ans.

L'année cible pour la réalisation d'une éducation de base de qualité de 10 ans pour tous est 2017. A cet effet, il s'agira de:

- accueillir en 2007 au moins 50 % des sortants des écoles fondamentales de base dans les écoles fondamentales supérieures pour un enseignement de quatre années;
- développer les capacités d'accueil des écoles fondamentales supérieures entre 1999 et 2008;
- et de compléter, entre 2008 et 2017, les cycles des écoles fondamentales de base afin qu'elles puissent assurer la scolarité de 10 ans.

Les mesures préconisées pour y arriver sont:

- mise à contribution des collectivités locales, notamment dans la construction, la réhabilitation et la maintenance des infrastructures scolaires;
- appui technique aux Conseils Locaux d'Education (CLE) dans l'élaboration de la carte scolaire;
- transformation d'écoles fondamentales de base en écoles fondamentales supérieures, et implantation de « petits collèges ruraux »;
- mise en place d'un environnement favorable propice au développement des écoles privées.

### **Activités prévues**

- Élaboration et mise en œuvre par les CLE de plans d'actions centrés sur l'égalité des chances d'accès et de participation entre filles et garçons dans toutes leurs écoles;
- meilleure prise en compte des problèmes spécifiques au genre dans les curricula, dans la formation initiale et continuée des enseignants, et dans les programmes de conseil et d'orientation du MEN;
- renforcement de la scolarisation des filles par des mesures spécifiques telles que la mobilisation sociale, l'affectation des femmes à des postes de responsabilité, la création de cantines ou centre d'accueil au niveau du secondaire, la sensibilisation des parents ainsi que des communautés sur les questions de genre et développement;
- l'autonomie et la responsabilité des écoles et établissements scolaires ou de formation seront renforcées dans le cadre du développement des projets d'école et d'établissement, qui s'articulent aux PDDE et aux PRDE.

Le développement du secteur de l'éducation et de la formation repose d'une part sur une approche programme et d'autre part sur la planification décentralisée, la mise en oeuvre ainsi que l'évaluation de plans départementaux et régionaux de développement de l'éducation (PDDE et PRDE), dans le cadre d'un partenariat regroupant les collectivités locales, les autorités scolaires déconcentrées et la société civile. Le Gouvernement veillera à la formation et à l'encadrement des structures décentralisées de planification.

Un dispositif de pilotage participatif de l'approche programme sera mis en place. Il sera assuré par un Conseil Supérieur de l'Éducation et de la Formation (CONSEF) chargé de l'orientation, l'impulsion et la validation des plans d'opération, présidé par le Ministre de l'Éducation et des comités de coordination et de Suivi mis en place aux niveaux national, régional et départemental. Ce dispositif permettra d'assurer une meilleure coordination des contributions des bailleurs de fonds. De plus, le Gouvernement mettra en œuvre un dispositif de renforcement des capacités des régions, un système efficace de contrôle de l'utilisation des ressources transférées et un partenariat dynamique pour une gestion participative de l'éducation à la base.

L'autonomie et la responsabilité des écoles et établissements scolaires ou de formation seront renforcées dans le cadre du développement des projets d'école et d'établissement, qui s'articulent aux PDDE et aux PRDE.

Les services centraux du MEN, dans le cadre de ce système décentralisé et déconcentré, conserveront leur mission de régulation et d'encadrement : formuler des politiques, établir les textes réglementaires, mobiliser les ressources, développer le curriculum national, fixer les normes et standards, superviser l'entretien des bâtiments, suivre et évaluer le développement du système, traiter et publier les statistiques nationales.

Le Gouvernement publiera un nouveau décret portant réorganisation du MEN et mettra en place un organigramme cohérent et rationnel, en phase avec les options du PDEF.

Les collectivités locales disposent de par la loi d'importantes compétences en matières d'éducation. Elles sont responsables du développement de l'éducation et de la formation dans leur espace de gestion et de l'entretien des infrastructures scolaires. Elles doivent, à cet effet, promouvoir un partenariat large et efficace à la base. En rapport avec les autorités déconcentrées, elles seront chargées de développer l'éducation à la base, dans le cadre de l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des PRDE et des PDDE, de la mobilisation des partenaires et des ressources, et de l'adaptation des nouveaux curricula au contexte local.

A cet effet, le Gouvernement procédera à l'installation de CLE, composés des élus locaux, des membres de la société civile, des autorités scolaires et des parents d'élèves. Ce cadre constituera un espace de concertation, d'orientation et de régulation, des projets et plans d'éducation au niveau des écoles, des communautés rurales, des communes, des départements et des régions. Le cadre réglementaire des CLE sera défini selon une démarche participative, dans le cadre d'une étude à conduire en l'an 2000.

## Annexe 5

|   |
|---|
| <p align="center"><b>CIRCULAIRE N° 003564/MEN/SG/DEMSG DU 24 AVRIL 1986</b><br/><b>ADMISSION D'ÉLÈVES MARIÉES OU ENCEINTES DANS LES LYCÉES ET CES</b></p> |
|---|

Le Ministre de l'Education Nationale a dans le passé adopté plusieurs attitudes quant au sort qui doit être réservé aux élèves mariées ou en état de grossesse (cf. circ. 490/MEN/DT du 8/4/67; 9506 /MEN/DCA/D2 du 2/12/71; 1200/MEN/DCA/D2 du 27/10/72). Cette hésitation traduit la complexité de ce problème, compte tenu de notre situation de sous développement et de nos traditions morales et religieuses.

La multiplication des cas de grossesse d'élèves, les conflits qui opposent chefs d'établissements et parents d'élèves mariées ou enceintes m'amènent à prendre des mesures que je vous invite à appliquer rigoureusement dans les établissements placés sous votre autorité:

1°)- aucune élève mariée ne sera plus désormais acceptée dans l'enseignement moyen. Dans l'enseignement secondaire, la présence d'élèves mariées peut être tolérée, du moins tant qu'elles ne sont pas en état de grossesse.

2°)- Les élèves en état de grossesse sont automatiquement exclues des établissements scolaires. Cette exclusion est:

- définitive lorsqu'il s'agit d'élèves inscrites dans le moyen ou d'élèves non mariées du secondaire.
- Valable pour l'année scolaire en cours, dans le cas d'élèves mariées (avant le constat de la grossesse) fréquentant le secondaire. Ces élèves peuvent être autorisées à doubler leur classe, toutefois un seul redoublement pour fait de grossesse peut être toléré dans le cycle secondaire.

3°)- Les élèves garçons responsables de grossesse de jeunes filles fréquentant vos établissements seront définitivement exclus.

Le Ministre de l'Education Nationale  
Iba Der THIAM

## Annexe 6

# DECRET 95.264 du 10.3.1995 portant DELEGATION DE POUVOIR DU PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE EN MATIERE D'ADMINISTRATION & DE GESTION DU PERSONNEL

### *Rapport de présentation*

Notre pays est engagé résolument dans une dynamique de modernisation. Ce qui, dans le cadre de l'administration de la fonction publique et entre autres actions, appelle à faire de la gestion des ressources humaines davantage une gestion de proximité pour l'amélioration du service public.

La déconcentration des pouvoirs réglementaires en matière de personnel fait déjà l'objet d'un texte, en l'occurrence le décret modifié n° 65.857 du 4 Décembre 1965, aux termes duquel, le Chef de l'Etat délègue aux Ministres, une partie de ses pouvoirs réglementaires de nomination, d'administration et de gestion du personnel, décret qui constitue en la matière, la base en droit commun de la fonction publique et la source d'inspiration en droit spécial de la fonction publique.

Mais, il est apparu, à la lumière de l'expérience de ce décret, la nécessité de lever certaines imprécisions et de combler quelques lacunes pour permettre par la même occasion une meilleure adaptation au contexte actuel de modernisation.

Le projet de décret à cet effet entend refondre le décret en question en apportant des réaménagements aussi bien au niveau des actes d'administration qu'au niveau de l'élargissement des autorités délégataires des pouvoirs réglementaires de gestion.

### **I - les actes d'administration**

Il s'agit d'élargir les pouvoirs des autorités sur le personnel mis à leur disposition en ajoutant aux actes déjà existants ceux relatifs au congé pour examen, au congé pour affaires personnelles, au congé de longue durée, au congé de maladie et au congé de viduité.

Pour les fonctionnaires de la hiérarchie A et par souci d'alléger le Président de la République des actes de routine, la distinction est faite entre les actes d'administration, au détachement, à la disponibilité, à la cessation temporaire de fonction, aux sanctions du 3ème degré, au licenciement et à l'acceptation de la démission.

Tous les autres actes d'administration seront pris par le Ministre délégataire.

### **2. Extension des autorités délégataires des pouvoirs de gestion**

Le présent projet prend en compte des déviations nées de certaines pratiques administratives comme celle de la « mise à disposition » en précisant, en ce qui concerne l'acte de mutation, qu'il s'exerce à l'intérieur d'un département donné à l'exclusion des démembrements de l'Etat, des projets ayant une autonomie financière, des entreprises publiques ou semi-publiques.

Pour rapprocher le plus possible la décision du centre au niveau duquel elle est appelée à être prise et permettre ainsi d'assurer à la décision administrative toute son efficacité et la célérité requise, les pouvoirs des autorités déconcentrées sont renforcés.

Par ailleurs, pour pallier, en matière de délégation de pouvoir réglementaire de gestion, la disposition constatée dans de multiples textes épars, qui pose des problèmes pratiques et crée une disharmonie dans le langage administratif, il va être procédé à l'abrogation de toutes les dispositions contenues dans ces textes et relatives aux matières réglées dans le présent projet de décret.

Telle est Monsieur le Président de la République, l'économie du projet de décret soumis à votre approbation et qui, une fois signé, pourrait servir de cadre pour tous les textes en la matière relatifs aux personnels relevant des statuts spéciaux.



# LE PRÉSIDENT DE LA REPUBLIQUE,

Vu la Constitution

Vu la loi 61.33 du 15.6.1961 portant Statut général des fonctionnaires, modifiée

Vu le décret 65.857 du 4 Décembre 1965 portant délégation des pouvoirs réglementaires du Président de la République en matière de nomination, d'administration et de gestion du personnel, modifié

Vu le décret 68.028 du 10 Janvier 1968 portant délégation de pouvoir disciplinaire en ce qui concerne les sanctions du 1er degré et du 2<sup>ème</sup> degré

Vu le décret 70.1306 du 30 Novembre 1970 portant délégation de certains pouvoirs en matière de gestion du personnel et du matériel aux Directeurs et Chefs de service

Vu le décret 72.636 du 29 Mai 1972 relatif aux attributions des chefs de circonscription administrative et des chefs de village

Vu le décret 74.347 du 12 Avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'Etat, modifié

Vu le décret 93.723 du 7 Juin 1993 portant répartition des services de l'Etat et au contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères sur le rapport du Ministre de la Modernisation de l'Etat et de la Technologie

## DECRETE

**ARTICLE PREMIER** Les pouvoirs du Président de la République en matière de nomination, d'administration et de gestion des personnels de l'Etat relevant soit de la loi 61.33 du 15.Juin.1961, soit du décret 76.347 du 14 Avril 1974 sont répartis comme suit:

**ARTICLE 2** Le pouvoir de prendre les actes d'administration est délégué au Ministre chargé de la Fonction Publique. Ces actes sont notamment les suivants: Nomination, titularisation, engagement, promotion, avancement d'échelon, affectation d'un Ministère à un autre, mise en position de stage, maintien par ordre sans affectation et sans rémunération, maintien par ordre sans affectation et avec rémunération, sanction du 3<sup>ème</sup> degré, détachement, mise en disponibilité, mise en position sous les drapeaux, suspension d'engagement, cessation temporaire de fonction, licenciement ou acceptation de la démission, admission à la retraite, l'honorariat de grade;

Toutefois, le Président de la République prend par décret, les actes d'administration relatifs aux fonctionnaires de la hiérarchie A dans les cas suivants: nomination, détachement, disponibilité, cessation temporaire de fonction, sanction du 3<sup>ème</sup> degré, licenciement ou acceptation de la démission.

**ARTICLE 3** : Le pouvoir de prendre les actes de gestion des agents de l'Etat est délégué aux Ministres auprès duquel ils sont placés sous réserve des dispositions de l'article 5. Ces actes sont les suivants: mutation à l'intérieur d'un département ministériel donné à l'exclusion des démembrements de l'Etat ou des projets dotés d'une autonomie financière placés sous sa tutelle, notation, sanction, disciplinaire des 1er et 2<sup>ème</sup> degré, autorisation spéciale d'absence, permission exceptionnelle d'absence, congé annuel, congé pour examen, congé de viduité, congé pour affaires personnelles, congé de maternité, congé de maladie, congé de longue durée, suspension de fonction prévue à l'article 52 de la loi 61.33 du 15 Juin 1961.

**ARTICLE 4** Le dossier individuel de chacun des agents visés à l'article premier du présent décret est tenu au Ministère chargé de la Fonction publique dans les conditions prévues par l'article 17 de la loi 61.33 du 15.6.1961. Un dossier de gestion est tenu par les Ministères visés à l'article 3 et, le cas échéant, les autorités désignées à l'article 5. Dans ce dossier de gestion sont enregistrées,

numérotées et classées les ampliations et pièces justificatives de tous les actes de gestion intéressant l'agent.

**ARTICLE 5:** Le pouvoir de prendre certains actes de gestion est subdélégué dans les conditions prévues au présent article. Les actes ne peuvent être pris que par l'autorité sub-délégataire; ils peuvent être réformés, sur recours hiérarchique, par le ministre compétent. Le recours en excès de pouvoir n'est dans ce cas recevable qu'après exercice du recours hiérarchique.

Subdélégation est donnée:

a)- Au Président du Conseil constitutionnel, au président du Conseil d'Etat, au Président de la Cour de Cassation, aux Directeurs et Chefs de services relevant de l'autorité directe du Ministre, aux Directeurs des formations hospitalières, aux Inspecteurs d'Académie, aux Proviseurs des Lycées, aux Principaux des Collèges d'enseignement et aux responsables des divers établissements de formation professionnelle ou scolaire, à l'égard des agents placés sous leur autorité, pour: mutation s'il s'agit d'une mutation au sein de la Direction, du service ou de l'établissement, la notation, la sanction disciplinaire du 1<sup>er</sup> degré, la sanction disciplinaire du 2<sup>ème</sup> degré, l'autorisation spéciale d'absence, la permission exceptionnelle d'absence, le congé annuel, le congé pour examen, le congé de maternité, le congé de viduité, le congé de maladie, le congé de longue durée et la suspension de fonction.

b)- aux Gouverneurs de région, aux Préfets et aux sous-préfets, aux noms des ministres, sur proposition des Chefs de services régionaux intéressés et à l'égard des agents placés sous leur autorité, pour: la mutation, s'il s'agit d'une mutation à l'intérieur de la Région, du Département ou de l'Arrondissement, la notation, la sanction disciplinaire du 1<sup>er</sup> degré, la sanction disciplinaire du 2<sup>è</sup> degré, le congé annuel, l'autorisation spéciale d'absence, la permission exceptionnelle d'absence, le congé pour examen, le congé de maladie, le congé de longue durée, le congé de maternité, le congé de viduité et la suspension de fonction prévue à l'article 52 du Statut général des fonctionnaires.

En outre, les délégués visés au présent article, adressent, en cas de manquement professionnel, aux agents placés sous leur autorité qui en sont auteurs, la lettre de demande d'explication et celle de mise en demeure avant l'enclenchement de la procédure d'abandon de poste. Ils saisissent par courrier le service chargé de la liquidation des traitements et salaires pour la suspension de la solde des agents en cause.

**ARTICLE 6 :** Sont abrogés toutes dispositions contraires au présent décret notamment le décret 65.857 du 4 Décembre 1965 et celles y afférentes, des décrets 68.028 du 10 Janvier 1968 et 70.1306 du 30 novembre 1970.

**ARTICLE 7 :** Le Ministre de la Modernisation de l'Etat et de la Technologie, les Ministres ainsi que les autorités publiques citées dans les articles précédents sont chargés chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel.

## Annexe 7

### DECRET N° 77.178 DU 09/3/1977 RELATIF AU CONTROLE CONTINU DES CONNAISSANCES DANS L'ENSEIGNEMENT MOYEN SECONDAIRE, GENERAL ET TECHNIQUE

**Article premier :** L'année scolaire est divisée en deux semestres

**Article 2 :** Outre les contrôles des connaissances dit de routine (devoirs, exercices leçons, etc.) est institué un régime mixte de contrôle des connaissances associant le contrôle continu aux compositions traditionnelles dans toutes les disciplines où ces dernières constituaient le seul mode d'évaluation des connaissances déterminant le classement des élèves.

**Article 3 :** Le contrôle des connaissances de routine intervient dans l'appréciation générale de l'élève sur le bulletin semestriel. Le régime mixte de contrôle des connaissances donne lieu au classement semestriel de l'élève.

**Article 4 :** Le contrôle continu est constitué par des devoirs surveillés, des interrogations ; écrites ou orales ou tout autre exercice propre à une discipline donnée.

**Article 5 :** La note de contrôle continu est la moyenne des notes obtenues aux différents exercices énumérés à l'article 4.

**Article 6 :** Cette note est intégrée à la note de composition suivant une proportion variable selon les disciplines. La note définitive ainsi obtenue est dite note de classement semestriel. Les coefficients affectés à la note de contrôle continu et à la note de composition sont fixés dans l'annexe II du présent décret. La note de la dernière composition n'est pas doublée.

**Article 7 :** La note de contrôle continu, la note de composition, la note de classement et le rang de l'élève figurent sur le bulletin semestriel

**Article 8 :** Les exercices entrant dans le cadre du contrôle continu sont annoncés à l'avance. Toute absence injustifiée entraîne la note zéro. Les justifications éventuelles sont appréciées conjointement par le professeur et l'administration.

**Article 9 :** Les modalités d'application du contrôle de routine et du régime mixte du contrôle des connaissances sont fixées dans l'annexe II du présent décret. Les directives énoncées dans cette annexe et qui concernent notamment la fréquence des exercices constituent des obligations minimales et à ce titre, absolument impératives, mais non limitatives. Sous réserve de l'accord du chef d'établissement et les élèves ayant été avertis au début de l'année scolaire, le professeur peut augmenter les fréquences imposées mais les fréquences, une fois fixées, ne sauraient varier en cours d'année.

**Article 10 :** Le cahier de classe et les cahiers de textes individuels sont obligatoires. Ils sont tenus conformément aux directives contenues dans l'annexe III du présent décret.

**Article 11 :** Les exercices entrant dans le cadre du régime mixte de contrôle des connaissances figurent sur les cahiers de textes avec la mention "contrôle des connaissances".

**Article 12 :** Les dispositions du présent décret sont applicables à compter de la rentrée 1976.

**Article 13 :** Le Ministre d'Etat chargé de l'Education Nationale est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié avec ses annexes au journal officiel.

# Annexe 8

## Circulaire sur les compositions du 1<sup>er</sup> semestre 1992/93

BB/AFG  
REPUBLIQUE DU SENEGAL  
MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE  
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN  
ET SECONDAIRE GENERAL

N° 067 /MEN/DC/DEMSG/DEST

Dakar, le 05 JANVIER 1993

### C I R C U L A I R E

A Mesdames et Messieurs les Chefs d'Etablissements  
- Proverseurs  
- Principaux  
- Directeurs de B S T

O B J E T / Compositions du 1er Semestre 1992/1993.

Les compositions du Premier Semestre sont fixées du 15 Janvier au 15 Février 1993.

Les Chefs d'Etablissement prendront toutes dispositions utiles afin que ces évaluations puissent se faire dans les meilleures conditions à l'intérieur de cette fourchette chronologique, en relation avec le corps professoral.

Chaque Etablissement fixera ses contrôles en fonction de ses rythmes et de ses réalités propres.

Au cas où exceptionnellement les compositions ne pourraient se dérouler normalement à l'intérieur de cette fourchette, les chefs d'Etablissements sont invités à prendre en compte la moyenne des notes de contrôle continu qui servira en lieu et place des compositions.

Cette procédure ne devra être utilisée qu'en dernier recours, les compositions étant la règle.

Le calendrier des conseils de classes ainsi que les tâches d'écriture relatives à ces conseils sont laissés à la discrétion de chaque Etablissement.

Toutes les opérations liées aux compositions (Conseils de classes, Envoi des bulletins aux parents) devront être terminés au plus tard le 20 Mars 1993.

Les Chefs d'Etablissements sont invités à exploiter les résultats de ces évaluations par des passages systématiques dans les classes pour encourager les élèves méritants, stigmatiser l'indiscipline, les mauvais comportements et le manque de travail.

Il est toutefois recommandé d'encourager les élèves ayant enregistré de faibles résultats à persévérer et à améliorer leurs performances.

A cet effet, les compositions du Second semestre compteront double dans le calcul de la moyenne générale annuelle.

Les Chefs d'Etablissements sont invités à prendre toutes mesures utiles pour l'application effective de cette instruction pour les compositions du Second semestre.

AMPLIATIONS /  
MEN/SEPA  
MEN/DC  
MEN/DEMSG  
MEN/DEST

MEN/DEPEE  
Toutes IA/IREE/IDEE  
Tous Chefs d'Etablissements  
Archives - Chrono

Le Ministre de l'Education Nationale

André SINDO

## Annexe 9

### Décret n° 2001 /857 du 7/11/2001 portant nomenclature budgétaire de l'Etat

Vu la constitution;

Vu la directive n° 0498 CM UEMOA du 22 décembre 1998 portant nomenclature budgétaire de l'Etat amendée par la directive n° 04 99 CM UEMOA du 21 décembre 1999 :

Vu la loi n° 2001-09 du 15 octobre 2001 portant loi organique relative aux lois de finances :

Vu le décret n° 64-273 du 31 Mars 1964 portant règlement de la nomenclature du budget général de l'état modifié par le décret n° 65-449 du 29 juin 1965 :

Vu le décret n° 66-458 du 17 juin 1966 portant règlement sur la comptabilité publique :

Vu le décret n° 2001-373 du 10 Mai 2001 portant nomination du Premier Ministre :

Vu le décret n° 2001-375 du 12 Mai 2001 portant nomination des Ministres modifié :

Vu l'instruction n° 51 du 22 juin 1973 relative à la comptabilisation des dépenses d'investissement :

Sur le rapport du Ministre de l'Economie et des finances.

#### Décète :

Article premier. – La nomenclature budgétaire applicable au budget général de l'Etat, aux budgets annexes et aux comptes spéciaux du Trésor, définit les imputations des recettes et des dépenses par un code formé de chiffres dont la composition est précise ci-après.

Art 2. – En matière de recettes, l'imputation est composée :

- ✓ Du titre, unique pour toutes les recettes du budget général et composé d'un chiffre
- ✓ De l'article en deux chiffres qui désigne la catégorie de la recette
- ✓ Du paragraphe en un chiffre pour identifier au sein de chaque catégorie de recettes, les différentes natures
- ✓ De la ligne en deux chiffres pour indiquer au sein de chaque nature de recettes, les différents types
- ✓ De la rubrique, en deux chiffres pour distinguer les sous rubriques.

Art 3. – En matière de dépenses, l'imputation budgétaire est constituée :

- ✓ Du titre qui identifie la nature de la charge de l'Etat et est composé d'un chiffre
- ✓ De la section qui identifie le ministère ou l'institution en charge des responsabilités politiques ou des compétences administratives : elle est numérotée par un code à deux chiffres
- ✓ Du chapitre qui identifie le service ou le groupe de services destinataire ou gestionnaire du crédit
- ✓ De l'article qui identifie la catégorie de la dépense conformément à la codification du plan comptable de l'Etat. Il est numéroté par un code à deux chiffres correspondant au compte principal du plan comptable
- ✓ Du paragraphe qui identifie pour chaque catégorie de dépense, les principales rubriques. Il est numéroté par un code en un chiffre correspondant au compte divisionnaire du plan comptable
- ✓ De la ligne numéro à un chiffre pour caractériser les sous-rubriques du paragraphe

Pour les dépenses ordinaires, le chapitre est formé :

- ✓ Du code secteur en un chiffre, indiquant le numéro de classification par destination de la dépense
- ✓ Du numéro de Direction en deux chiffres
- ✓ Du numéro de Service au sein de la Direction en deux chiffres
- ✓ Du type de service (à l'étranger, national ou régional) en deux chiffres
- ✓ Le numéro du département en un chiffre si le service se trouve à ce niveau territorial
- ✓ Du numéro de l'arrondissement en un chiffre si le service y est situé

Pour les dépenses en capital, le chapitre est formé :

- ✓ Du code secteur en un chiffre, indiquant le numéro de classification par destination de la dépense
- ✓ Du type de projet en deux chiffres
- ✓ Du code bailleur en deux chiffres
- ✓ Du code de la région de localisation du projet en deux chiffres
- ✓ De la nature du financement en un chiffre
- ✓ De la nature de l'engagement en un chiffre

Art. 4 – Pour les comptes spéciaux du Trésor l'imputation budgétaire est composée :

- ✓ Du titre en un chiffre qui identifie la nature de la charge de l'Etat
- ✓ De la section qui identifie en deux chiffres le ministère destinataire ou gestionnaire du compte
- ✓ Du secteur qui identifie en un chiffre la catégorie de compte spécial
- ✓ Du domaine d'activité en un chiffre
- ✓ De l'identification, numéro à deux chiffres, du compte spécial dans sa catégories et dans son domaine d'intervention
- ✓ De l'article qui identifie en deux chiffres la nature de la recette et de la dépense
- ✓ Du paragraphe qui identifie en un chiffre pour chaque nature de recette et de dépense, les différentes rubriques
- ✓ De la ligne, numéro à deux chiffres pour caractériser les sous rubriques du paragraphe

Art. 5 – Les tableaux joints en annexe dressés conformément aux principes énoncés ci-dessus, sont partie intégrante du présent décret.

Art. 6 – En application des dispositions de la loi n° 2001-09 du 15 Octobre 2001 portant loi organique relative aux lois de finances, un tableau annexe à la loi de finances de l'année sera dressé conformément aux principes énoncés au présent décret.

Art. 7 – Toutes dispositions contraires au présent décret et notamment celles du décret n° 64-273 du 31 Mars 1964 modifié et de l'instruction n° 51 du 22 Juin 1973, sont abrogées pour compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2002.

Art. 8 – Le Ministre de l'Economie et des finances est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au *journal officiel*.

Fait à Dakar, le 7 Novembre 2001

Par le Président de la République

Abdoulaye WADE

Le Premier Ministre

Mame Madior BOYE

**TITRE 2 - DEPENSES DE PERSONNEL**

| Section (1) | Titre | Chapitre (2) | Article | Paragraphe | Ligne | Libellé   |
|-------------|-------|--------------|---------|------------|-------|---|
|             | 2     |              | 61      |            |       | <b>DEPENSES DE PERSONNEL</b>  |
|             |       |              |         | 1          |       | Traitements et salaires   |
|             |       |              |         |            |       | Traitements et accessoires  |
|             |       |              |         |            |       | Prévisions pour avancement  |
|             |       |              |         |            |       | Heures supplémentaires  |
|             |       |              |         | 3          |       | Primes et indemnités  |
|             |       |              |         |            | 1     | indemnité de fonction   |
|             |       |              |         |            | 2     | indemnité de logement   |
|             |       |              |         |            | 3     | indemnité de sujétion   |
|             |       |              |         |            | 4     | indemnité de judicature   |
|             |       |              |         |            | 5     | indemnité de risque   |
|             |       |              |         |            | 6     | Indemnité de vacation   |
|             |       |              |         |            | 7     | Indemnité d'itinérance  |
|             |       |              |         |            | 8     | Prime de rendement  |
|             |       |              |         |            | 9     | Autres primes indemnités  |
|             |       |              |         | 4          |       | Cotisations sociales  |
|             |       |              |         |            | 1     | Cotisations sociales Fonds National de Retraite                     |
|             |       |              |         |            | 2     | Cotisations sociales Institut de Prévoyance Retraite du Senegal     |
|             |       |              |         |            | 3     | Cotisations sociales Caisse de Sécurité sociale                     |
|             |       |              |         |            | 9     | Cotisations sociales non ventilées                                  |
|             |       |              |         | 5          |       | Avantages en nature au personnel                                    |
|             |       |              |         |            | 1     | Prise en charge médicale  |
|             |       |              |         |            | 9     | Autres avantages en nature  |
|             | 2     |              |         | 6          |       | Prestations familiales  |
|             |       |              |         |            | 1     | Allocations familiales personnel sous statut                        |
|             |       |              |         |            | 9     | Autres prestations familiales                                       |
|             |       |              |         | 7          |       | Frais de formation du personnel                                     |
|             |       |              |         | 9          |       | Autres dépenses de personnel et dépenses de personnel non ventilées |
|             |       |              |         |            | 1     | Récompenses aux agents méritants                                    |
|             |       |              |         |            | 9     | Dépenses de personnel non ventilées                                 |
|             |       |              |         |            |       | <b>TITRE 3 - DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>                         |
|             | 3     |              | 62      |            |       | <b>ACQUIS DE BIENS ET SERVICES</b>                                  |
|             |       |              |         | 1          |       | Fournitures   |
|             |       |              |         |            | 1     | Fournitures de bureau   |
|             |       |              |         |            | 2     | Produits d'entretien  |
|             |       |              |         |            | 3     | Consommables informatiques  |
|             |       |              |         |            | 4     | Carburant   |
|             |       |              |         |            | 5     | Matériels de bureau   |
|             |       |              |         |            | 6     | Matériels pédagogiques et didactiques                               |
|             |       |              |         |            | 7     | Abonnement  |
|             |       |              |         |            | 9     | Autres  |

**Extrait annexes décret n° 2001 /857**

## Annexe 10

### DÉCRET N° 2000-337 DU 16 MAI 2000 CREATION DES CONSEILS DE GESTION DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE

**Article premier** : Il est créé au niveau de chaque établissement d'enseignement moyen et secondaire, un Conseil de Gestion

#### CHAPITRE PREMIER : COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET FONCTIONNEMENT

**Article 2** : Le conseil de gestion de chaque établissement moyen et secondaire est composé comme suit

##### 1. Les membres de droit

- |   |  |
|---|--|
| a) – <u>au niveau du Lycée</u>  | b) – <u>au niveau du CEM et du BST</u>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Chef d'établissement, Président</li><li>• Le Censeur ou le Directeur des Etudes</li><li>• L'Intendant</li><li>• Le représentant du Conseil Régional</li><li>• Le représentant du maire</li><li>• Le représentant du Trésor</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Le Chef d'établissement, Président</li><li>le Surveillant Général</li><li>le Gestionnaire</li><li>Le représentant du Conseil Régional</li><li>Le représentant du maire</li><li>Le représentant du Trésor</li></ul> |

##### 2. Les membres élus

- |  |  |
|--|--|
| a) – <u>au niveau du Lycée</u>                   | b) – <u>au niveau du CEM et du BST</u>           |
| Surveillant général                              | <b>2</b> représentants des parents d'élèves      |
| Les Représentants du personnel enseignant :      | Les représentants du personnel enseignant        |
| <b>3</b> jusqu'à 1000 élèves ;                   | <b>3</b> jusqu'à 1000 élèves ;                   |
| <b>4</b> pour plus de 1000 élèves                | <b>4</b> pour plus de 1000 élèves                |
| Les représentants du personnel                   | Les représentants du personnel                   |
| de surveillance : <b>1</b> jusqu'à 1000 élèves ; | de surveillance : <b>1</b> jusqu'à 1000 élèves ; |
| <b>2</b> pour plus de 1000 élèves                | <b>2</b> pour plus de 1000 élèves                |
| Les représentants des élèves :                   | Les représentants des élèves :                   |
| <b>1</b> jusqu'à 1000 élèves ;                   | <b>1</b> jusqu'à 1000 élèves ;                   |
| <b>3</b> pour plus de 1000 élèves                | <b>3</b> pour plus de 1000 élèves                |

Il est prévu deux suppléants pour chaque catégorie de membres élus.

L'élection des membres élus se fait à une date et à une heure fixée par le Chef d'établissement et au plus tard le 15 novembre.

Pour l'élection des représentants du personnel enseignant et de surveillance, le Chef d'établissement dresse les listes d'électeurs et les communique au personnel. Chaque électeur est éligible dans sa catégorie.

Pour l'élection des représentants des Parents d'élèves, une assemblée générale est organisée par les responsables de cette structure en relation avec le Chef d'établissement.

Pour l'élection des représentants des élèves, une assemblée générale des délégués de classe est convoquée à cet effet par le Chef d'établissement..

L'élection des membres élus a lieu au scrutin secret, à la majorité simple des voix.

Dans un délai de quinze (15) jours, le Chef d'établissement transmet à l'Inspecteur d'Académie les copies des procès verbaux des différentes élections.

**Article 3** : Le conseil de gestion exerce par lui même, soit par sa Section Permanente prévue à l'article 5, des attributions relatives au fonctionnement matériel et moral de l'établissement. Le conseil de gestion donne son avis sur l'état prévisionnel des recettes et des dépenses, l'observation des prescriptions relatives à l'hygiène et sur toutes les questions qui lui sont soumises par le Ministre de l'Education, l'Inspecteur d'Académie, le Chef d'établissement ou la Section Permanente. Le conseil de gestion vote le budget.

**Article 4** : Le conseil de gestion se réunit autant de fois que de besoin et au moins deux (2) fois par an, au début et à la fin de l'année scolaire, sous la présidence du Chef d'établissement. En cas d'empêchement de celui-ci, la suppléance est assurée au niveau du lycée par le Censeur et au niveau du CEM et du BST, par un professeur désigné par le Chef d'établissement parmi les représentants du personnel enseignant au conseil de gestion.



**Les délibérations ne sont valables que si le nombre de membres présents est au moins égal à la majorité des membres du conseil. Le Chef d'établissement désigne un secrétaire parmi les membres du conseil. Le procès verbal des séances est tenu dans un registre disponible auprès du Chef d'établissement. Dans un délai de quinze (15) jours après la séance, une copie du procès verbal est transmise à l'Inspecteur d'Académie.**

Article 5 : La section permanente du conseil de gestion est composée comme suit :

- Le Chef d'établissement, président ;
- le Censeur ou le Directeur des études ;
- le Surveillant général ;
- l'intendant ou le gestionnaire ;
- les représentants du personnel enseignant et de surveillance au conseil de gestion.

La section permanente du conseil de gestion comprend un conseil intérieur et un conseil de discipline.

Le **Conseil intérieur donne son avis sur :**

- l'aménagement de la vie scolaire en vue de l'éducation morale et civique
- la tenue matérielle de l'établissement, son équipement, l'entretien, le renouvellement et l'enrichissement du matériel scolaire et scientifique.
- Le rayonnement de l'établissement à l'extérieur.

Le conseil intérieur se réunit au moins deux fois par an, au début et à la fin de l'année scolaire.

Le **Conseil de discipline** agit en matière disciplinaire. Il peut proposer le règlement intérieur de l'établissement et il statue sur les cas de discipline individuels ou collectifs. Ses attributions sont consultatives. Il se réunit à la fin de chaque trimestre et chaque fois que de besoin.

### **Chapitre III : DISPOSITIONS DIVERSES**

**Article 8 :** Les fonctions de membre du conseil de gestion sont gratuites et ne donnent droit à aucune rémunération.

**Article 9 :** Toute vacance au sein du conseil de gestion par suite de mutation, démission ou décès en cours d'année scolaire parmi les élus, est complétée par appel aux suppléants.

Le nouveau conseiller est élu pour la durée du mandat qui reste à courir.

**Article 10 :** Sont abrogées les dispositions du décret 65.414 du 18 juin 1965 relatif aux conseils de gestion des lycées, Collèges et Ecoles Normales et toutes dispositions contraires au présent décret.

## Annexe 11 :

|   |
|---|
| <b>ARRETE INTERMINISTERIEL N° 0032007 DU 17 MARS 2004 FIXANT LES MODALITES DE MOBILISATION ET D'UTILISATION DES RESSOURCES GENEREES PAR LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE</b> |
|---|

Le Ministre de l'Economie et des finances,  
Le Ministre de l'Education

### Arrêtent

**Article premier :** Les modalités de mobilisation et d'utilisation des ressources générées par les établissements d'enseignement moyen et secondaire sont déterminées en application de l'article 7 du décret n° 2000-337 du 16 mai 2000, par les dispositions du présent décret

**Article 2 :** Les recettes générées par les établissements d'enseignement moyen et secondaire sont constituées par :

- les frais d'inscription,
- les contributions des partenaires,
- les contributions des collectivités locales
- les produits des manifestations socioculturelles, les locations d'infrastructures,
- les subventions, dons et legs

Le montant des frais d'inscription est fixé par le conseil de gestion sur la base d'une circulaire du Ministre de l'Education

**Article 3 :** La nature des dépenses est fixée comme suit :

- activités pédagogiques et éducatives
- matériels et fournitures de bureau
- entretien et réparations
- charges de personnel non fonctionnaire
- autres charges générales de fonctionnement
- équipement en mobilier
- matériel de reprographie
- matériel à haute valeur ajoutée (informatique, audiovisuel etc...)
- soutien à des élèves nécessiteux

**Article 4 :** Le conseil de gestion de chaque établissement d'enseignement moyen ou secondaire est chargé du contrôle, de la mobilisation et de l'utilisation des ressources générés par ledit établissement.

Il se réunit sur convocation de son Président autant de fois que de besoin et au moins deux (2) fois par an, au début et à la fin de l'année scolaire. La dernière réunion est consacrée au bilan financier et à la présentation des états prévisionnels des recettes perçues.

**Article 5 :** La fonction d'administrateur du Conseil de gestion est assumée par le Chef d'établissement. L'intendant ou le gestionnaire est le comptable des dépenses et des recettes.

L'intendant ou le gestionnaire tient un livre journal côté et paraphé par le Président du Conseil de gestion. Il est tenu un quittancier à souche pour l'enregistrement des recettes perçues.

**Article 6 :** Le Conseil de gestion dispose d'un compte courant bancaire ou postal ouvert au nom de l'établissement et mouvementé par la signature conjointe du Président et de l'intendant ou du gestionnaire.

**Article 7 :** Les opérations de recettes et de dépenses du Conseil de gestion sont soumises au contrôle des services compétents de l'Etat : Cour des Comptes, Inspection Générale d'Etat et Affaires Administratives et Financières de l'Education. Le Conseil de gestion produit un compte rendu annuel de l'exécution des recettes et des dépenses au Ministère de l'Education et au Ministère de l'Economie et des Finances.

**Article 8 :** Le présent arrêté prend effet à compter de sa date de signature.

## Annexe 12 Modèles d'outils de gestion

### 1. Copie d'un avis de crédits

Page 167

TABLEAU D'ANALYSE PAR CHAPITRE, ARTICLE, PARAGRAPHE ET LIGNE

| Sect°                                 | INTITULE                    |      |  |                            | Crédits Demandés<br>2002 |                      | Total   |           |
|---------------------------------------|-----------------------------|------|--|----------------------------|--------------------------|----------------------|---------|-----------|
|                                       | 50 Ministère de l'Éducation |      |  |                            | Services<br>Votés        | Mesures<br>Nouvelles |         |           |
| Chapitre                              | Art.                        | Par. | Titre : 3                                | Dépenses de Fonctionnement |                          |                      |         |           |
| 423370120                             | 62                          | 6 1  | Frais de poste et d'affranchissement     |                            |                          | 98.150               | 98.150  |           |
| 423370120                             | 62                          | 6 2  | Téléphone                                |                            |                          | 196.300              | 196.300 |           |
| 423370120                             | 62                          | 8 5  | Transport bagages                        |                            |                          | 98.150               | 98.150  |           |
| 423370120                             | 62                          | 9 1  | Frais de réception                       |                            |                          | 98.150               | 98.150  |           |
| 423370120                             | 62                          | 9 2  | Fêtes et cérémonies                      |                            |                          | 98.150               | 98.150  |           |
| 423370120                             | 62                          | 9 9  | Autres d'autres achats biens et services |                            |                          | 294.450              | 294.450 |           |
| <b>TOTAL CHAPITRE : 423370120 CEM</b> |                             |      |  |                            |                          | 1.963.000            | 300.000 | 2.263.000 |
| 423380130                             | 62                          | 1 1  | Fournitures de bureau                    |                            |                          | 352.400              | 150.000 | 502.400   |
| 423380130                             | 62                          | 1 4  | Carburant                                |                            |                          | 88.100               | 150.000 | 238.100   |
| 423380130                             | 62                          | 1 9  | Autres fournitures                       |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 2 1  | Entretien et maintenance                 |                            |                          | 176.200              |         | 176.200   |
| 423380130                             | 62                          | 2 2  | Entretien maintenance mobilier bureau    |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 5 1  | Eau                                      |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 5 2  | Electricité                              |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 6 1  | Frais de poste et d'affranchissement     |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 6 2  | Téléphone                                |                            |                          | 176.200              |         | 176.200   |
| 423380130                             | 62                          | 8 5  | Transport bagages                        |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 9 1  | Frais de réception                       |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 9 2  | Fêtes et cérémonies                      |                            |                          | 88.100               |         | 88.100    |
| 423380130                             | 62                          | 9 9  | Autres d'autres achats biens et services |                            |                          | 264.300              |         | 264.300   |
| <b>TOTAL CHAPITRE : 423380130 CEM</b> |                             |      |  |                            |                          | 1.762.000            | 300.000 | 2.062.000 |
| 423390130                             | 62                          | 1 1  | Fournitures de bureau                    |                            |                          | 371.400              | 150.000 | 521.400   |
| 423390130                             | 62                          | 1 4  | Carburant                                |                            |                          | 92.850               | 150.000 | 242.850   |
| 423390130                             | 62                          | 1 9  | Autres fournitures                       |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 2 1  | Entretien et maintenance                 |                            |                          | 185.700              |         | 185.700   |
| 423390130                             | 62                          | 2 2  | Entretien maintenance mobilier bureau    |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 5 1  | Eau                                      |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 5 2  | Electricité                              |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 6 1  | Frais de poste et d'affranchissement     |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 6 2  | Téléphone                                |                            |                          | 185.700              |         | 185.700   |
| 423390130                             | 62                          | 8 5  | Transport bagages                        |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 9 1  | Frais de réception                       |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 9 2  | Fêtes et cérémonies                      |                            |                          | 92.850               |         | 92.850    |
| 423390130                             | 62                          | 9 9  | Autres d'autres achats biens et services |                            |                          | 278.550              |         | 278.550   |
| <b>TOTAL CHAPITRE : 423390130 CEM</b> |                             |      |  |                            |                          | 1.857.000            | 300.000 | 2.157.000 |
| 423400130                             | 62                          | 1 1  | Fournitures de bureau                    |                            |                          | 353.600              | 150.000 | 503.600   |

2. Copie de bon vert d'engagement

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>REPUBLIQUE DU SENEGAL<br/>Année <u>2015</u></p> <p>SERVICE EMETTEUR</p> <p><b>035101</b></p> <p><b>BON D'ENGAGEMENT -- ORIGINAL</b></p> <p>Type de dépense: <input checked="" type="checkbox"/> MARCHÉ <input type="checkbox"/> ENGAGEMENT SIMPLE</p> <p>Mode de règlement: <b>DMRI</b> <input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non<br/>(Barrer la case inutile)</p>  | <p><b>IMPUTATION</b></p> <p>Budget: <u>General</u></p> <p>GESTION: <u>2015</u></p> <p>Code PTIP: <u>50</u></p> <p>Section: <u>3</u></p> <p>Titre: <u>42323053010</u></p> <p>Chapitre: <u>42323053010</u></p> <p>Article: <u>42323053010</u></p> <p>Paragraphe: <u> </u></p> <p>Ligne: <u> </u></p> | <p>Proposé par .....<br/>(Prénoms, Nom, Cachet et signature de l'Administrateur de crédits)</p> <p>A .....<br/>Le .....</p> <p style="text-align: center;"><b>VISA DU COF</b></p> <p>A .....<br/>Le .....</p> <p style="text-align: center;"><b>VISA DE L'ORDONNATEUR DELEGUE</b></p> <p>A .....<br/>Le .....</p> |
| <p><b>SITUATION DES ENGAGEMENTS</b></p> <p>Crédits ouverts (A) .....</p> <p>Augmentation de crédits (B) .....</p> <p>Diminution des crédits (C) .....</p> <p>Engagements antérieurs (D) .....</p> <p>Annulations d'engagements (E) .....</p> <p>Disponible avant le présent bon (F) .....</p> <p style="text-align: center;"><b>F = (A+B+E-C-D)</b></p> <p>Contrôle du rythme de consommation: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Le bon d'engagement n'est exécutable que s'il est accompagné du « Titre de Créance » émis par les services de l'ordonnateur sauf cas de demande de mise en règle immédiat</p> |  |   |
| <p>Nature de la dépense : .....</p> <p>Objet de la dépense : .....</p> <p>Montant de la dépense : .....</p> <p><b>Désignation du bénéficiaire</b><br/>(en majuscule obligatoirement)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |  |   |
| <p><b>ORIGINAL A CONSERVER PAR LE FOURNISSEUR</b></p>   |  |   |

**3. Copie de certificat administratif**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL  
MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE  
DAKAR**

**Dakar, le**

**CERTIFICAT ADMINISTRATIF**

Le Principal du CEM de .....,  
Administrateur des Crédits certifie la réalité de la dépense ayant fait l'objet de la facture  
n° ..... du .....,  
d'un montant de .....  
.....  
.....  
émis au profit de : .....

Ces travaux et prestations ont été effectués et sont conformes aux clauses et conditions  
fixées par la réglementation en vigueur.

Nous déclarons en conséquence que cette dépense peut être admise en règlement définitif.

En foi de quoi le présent certificat administratif est établi pour servir et valoir ce que de  
droit.

**Le Principal du CEM de .....**


#### 4. Copie facture pro forma

*Entreprise MEGA*  
 SACRE - CŒUR N° 8252  
 RC N° 79- A - 1746 - Tél. : 825 05 63 / 824 18 90  
 C.P.T.E S.G.B.S. 110358-7 - NINEA 00 86208 - 2C-1  
 DAKAR

Dakar, le 18 / 04 / 2002

## FACTURE PROFORMA

M. \_\_\_\_\_ doit

| QUANTITE   | DESIGNATION                  | P. U.  | TOTAL   |
|--|------------------------------|--------|---------|
| 17   | Rames papier photocopie      | 5.850  | 99.450  |
| 1  | Tube Encre Riso              | 40.950 | 40.950  |
| 1  | Rouleaux Master Riso         | 76.250 | 76.250  |
| 1  | Cartouche Imprimante couleur | 35.750 | 35.750  |
| 2  | Boîtes de crayons noir       | 2.280  | 4.560   |
| 4  | Rouleaux scotch              | 950    | 3.800   |
| 3  | Flacons colle blanche G.M    | 1.150  | 3.450   |
|  |                              |        | 264.210 |
| T.V.A = 18%  |                              |        | 47.558  |
|  |                              |        | 311.768 |
| <p>ARRETE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA<br/>           SOMME DE: TROIS CENT ONZE MILLE SEPT CENT<br/>           SOIXANTE HUIT FRANCS.</p> <div style="text-align: center;">  </div> |                              |        |         |

5. Copie de facture définitive

20 OCT. 2005  
Dakar, le .....

RC N° ..... - Tél: .....  
CPTE S.G.B.S. NINEA .....  
**DAKAR**

**FACTURE** 165

M .....

| QUANTITE    | DESIGNATION         | P.U   | TOTAL   |
|-------------|---------------------|-------|---------|
| 25          | Bouteilles Cotel    | 1.250 | 31.250  |
| 20          | Bombes Désinfection | 2.950 | 59.000  |
| 20          | Bombes Déodorant    | 1.950 | 39.000  |
| 22          | Bouteilles Grésyl   | 490   | 10.780  |
| 22          | Bouteilles Javel    | 490   | 10.780  |
|             |                     |       | 150.810 |
| T.V.A = 18% |                     |       | 27.146  |
|             |                     |       | 177.956 |

ARRETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :  
CENT SOIXANTE DIX SEPT MILLE NEUF CENT  
CINQUANTE SIX FRANCS.

07  
20 OCT. 2005  
Cent soixante dix sept mille Neuf cent cinquante six francs  
4913 0282 013 - 62.2  
20 OCT. 2005









8. Copie de fiche donnant la situation des engagements

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
 MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE  
 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION  
 GENERALE ET DE L'EQUIPEMENT  
 DIVISION BUDGETAIRE ET FINANCIERE

FICHE SIGNALÉTIQUE COMPTABLE

Gestion : 2005  
 Imputation :  
 Intitulé :  
 Crédits ouverts : 3 112 000  
 Reprises :  
 Modification : Arrêté ou Décret

BON D'ENGAGEMENT

| N° D'ORDRE | N° BE  | DATE     | NATURE DEPENSE               | BENEFICIAIRE             | MONTANT ENGAGE | TOTAL CUMULE | DISPONIBLE | DATE DEMISSION T.C. | OBSERVATIONS |
|------------|--------|----------|------------------------------|--------------------------|----------------|--------------|------------|---------------------|--------------|
| 01         | 035102 | 16/03/05 | Fournitures pour le matériel | TOT AL STAGIAIRE         | 195730         |              | 4270       |                     |              |
| 02         | 035102 | 28/03/05 | Fournitures pour le matériel | PROFESSEUR THOMAS THOMAS | 189886         |              | 190114     |                     |              |
| 03         | 035104 | 22/03/05 | Fournitures / Matériel       | "                        | 149442         |              | 150553     |                     |              |
| 04         | 035105 | 22/03/05 | Fournitures / Matériel       | "                        | 99356          |              | 100644     |                     |              |
| 05         | 035106 | 20/04/05 | Autres dépenses de bureau    | "                        | 675550         |              | 676450     |                     |              |
| 06         | 035108 | 23/04/05 | Fournitures de bureau        | PROFESSEUR THOMAS THOMAS | 190015         |              | -          |                     |              |
| 07         | 035109 | 23/04/05 | Fournitures de bureau        | "                        | 150285         |              | -          |                     |              |
| 08         | 035110 | 23/04/05 | Fournitures de bureau        | "                        | 100595         |              | -          |                     |              |
| 09         | 335111 | 23/04/05 | Autres dépenses de matériel  | "                        | 675904         |              | -          |                     |              |





11. Feuillet de bon d'entrée

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
 MINISTÈRE TECH. O.S.T. P.M.E  
 SERVICE OU ETABLISSEMENT

**BON D'ENTREE DANS L'EXISTANT**

N° 01 (1)

Modèle n° 1  
 Instruction générale,  
 Art. 12 a, 12 c, 19 a.  
 Année financière :  
 Chapitre :  
 Rét. de la Comptabilité  
 des Deniers  
 No du bon d'engagement  
 No du bon de commande

| N° COMPTE<br>Nomenclature<br>(2) | DESIGNATION DES MATIERES<br>NATURE DES MATIERES | SPECIFICATION<br>(5) | CHIFFRES A COMPTABILISER |                          |                  |           | OBSERVATIONS |
|----------------------------------|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|-----------|--------------|
|                                  |   |                      | NOMBRE<br>d'Unités       | NATURE<br>de l'Unité (3) | PRIX<br>UNITAIRE | MONTANT   |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 444/R             | 500                      |                          | 140 F            | 70.000 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 444/N             | 500                      |                          | 140 F            | 70.000 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 370/3             | 27                       |                          | 2370 F           | 63.990 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 370/4             | 27                       |                          | 2590 F           | 69.930 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 385/0             | 25                       |                          | 6324 F           | 158.100 F |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 385/1             | 25                       |                          | 5008 F           | 125.200 F |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 408/4             | 80                       |                          | 220 F            | 17.600 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 408/5             | 80                       |                          | 270 F            | 21.600 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 408/6             | 80                       |                          | 396 F            | 31.680 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 408/7             | 80                       |                          | 506 F            | 40.480 F  |              |
|                                  | Bois de brousse - 4mm x 10cm x 1m               | TT 409/0             | 80                       |                          | 220 F            | 17.600 F  |              |
|                                  | TOTAUX  | 1504                 |                          |                          | 586.180 F        | 686.180 F |              |

CERTIFICATION  
 Arrêté le présent bon à 1504 unités représentant une valeur de 686.180 F dont le certifie l'entité ci-dessous  
 A. Dakar le 18 06 1996  
 Administrateur des Matières (4)

AUGMENTATION DES PRISES EN CHARGE  
 Le comptable des matières soussigné, déclare ce jour augmenter ses prises en charge de 1504 unités représentant une valeur de 686.180 F  
 A. Dakar le 18 06 1996  
 Le Comptable des Matières (4)

EXPLI DE L'IMPRIME  
 (1) - Numérotation ininterrompue pour la gestion  
 (2) - Dans l'ordre des articles décrits sur les pièces justificatives ou dans l'ordre des comptes de la nomenclature.  
 (3) - Litre, Kg, mètre, nombre, etc...  
 (4) - Timbre et signature.  
 (5) - Marque, code, etc...

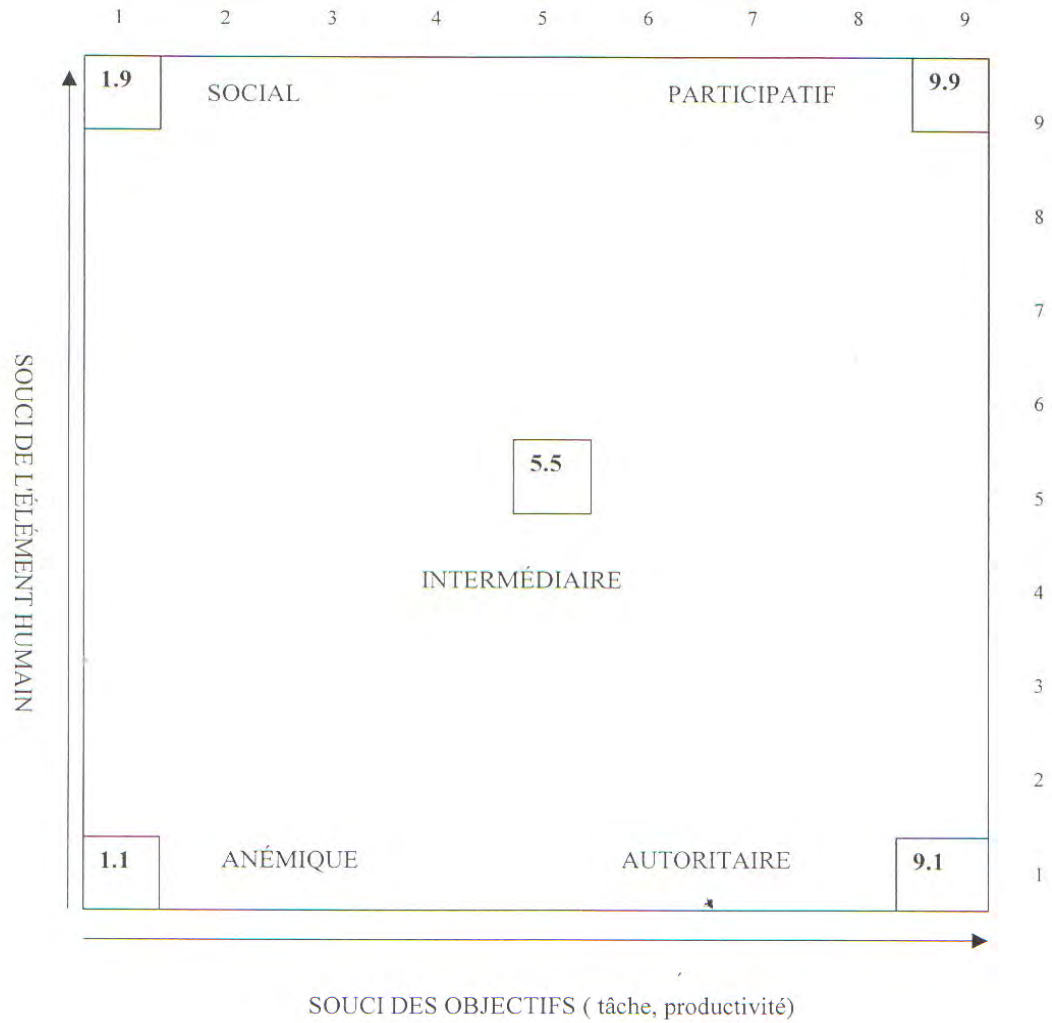




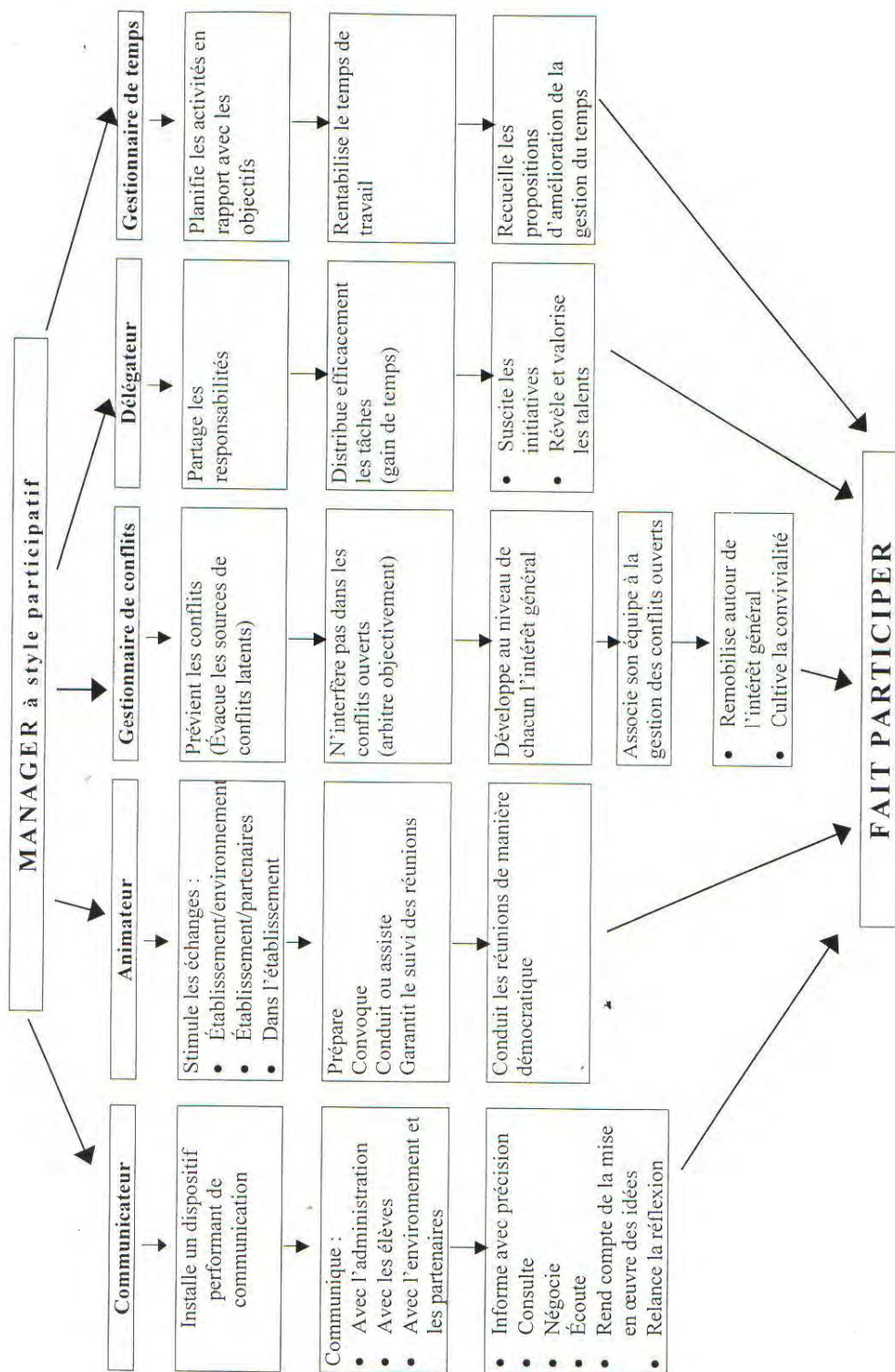


# Annexe 13

GRILLE DE BLAKE ET MOUTON



## Annexe 14



## **Annexe 15**

### **Sense de la delegation de pouvoir**

Selon l'éminent juriste français Henri CAPITANT, la délégation de pouvoir est « une aptitude légale ou constitutionnelle à exercer tout ou partie des droits d'une autre personne et à agir à son compte ». Il est aussi question, nous dit CAPITANT, d'un « acte écrit par lequel une personne confère à une autre la faculté de la représenter ».

Cette faculté (au sens d'autorisation) est communiquée à travers la technique de la délégation de pouvoir :

« Un acte écrit transmettant un objet déterminé ».

#### **DELEGUER AVEC SUCCES**

La délégation présente deux avantages :

\* C'est un moyen efficace de gagner du temps. On effectue souvent des tâches qui ne relèvent pas de sa fonction.

\* C'est un outil de management. En effet, la délégation permet de confier des activités aux collaborateurs qui élargissent leurs responsabilités. Elle est donc l'occasion de prise d'initiative et contribue à développer la motivation et l'adhésion aux objectifs. Dans ce cas, cela suppose qu'on ne confonde pas la délégation et le fait de se débarrasser de tâches ennuyeuses.

Ce chapitre propose d'analyser la délégation afin qu'elle contribue à développer le rôle éducatif de l'encadrement.

#### **POINTS DE METHODE POUR REUSSIR LA DELEGATION**

- 1- déléguer pourquoi ?
- 2- déléguer comment ?
  - 2-1 préparer la délégation
    - 2-1-1 quel est mon projet de délégation ?
    - 2-1-2 le délégataire
  - 2-2 pendant la mission
- 3- les obstacles à la délégation
- 4- le contrôle

#### **DELEGUER POURQUOI ?**

##### **Pour le délégateur**

- Trouver le temps qui lui manque pour ...
- Créer un partage des responsabilités
- Enrichir les tâches des collaborateurs.

##### **Pour le délégataire :**

- Enrichissement de ses tâches
- Augmenter la responsabilité
- Augmenter l'autonomie
- Augmenter le développement de ses capacités

### **Pour l'entreprise :**

- Gain de temps : réactions plus rapides à l'événement, décisions plus rapides
- Coût moindre : chaque tâche est exécutée à l'échelon le plus bas
- Meilleure intégration des gens à l'entreprise auto responsabilité augmentation d'idées, etc.

### **DELEGUER COMMENT ?**

#### **PREPARER LA DELEGATION**

Déléguer c'est le contraire de se débarrasser de...

- Que déléguer ? Pourquoi ?
- A qui ?

Quel est mon projet de délégation ?

- Objectifs à atteindre – objectifs intermédiaires
- Y a-t-il des moyens, des voies de passage obligées, des contraintes ?
- Quel contrôle je pense utiliser ?

Le délégataire

- Pourquoi lui ?
- Lui présenter le projet (objectifs, moyens, contraintes, contrôle)
- L'inviter à y réfléchir

#### **LES OBSTACLES A LA DELEGATION**

La délégation est ressentie comme un risque :

- « Si cela ne marche pas, c'est sur moi que tout va retomber »
- Donc : importance de la préparation (délégation et hiérarchie)  
Si cela marche... crainte diffuse de perdre de son « territoire »
- « Si je délègue, que me restera-t-il à faire ? ».

C'est là l'obstacle le plus insidieux : les difficultés de la délégation sont d'abord en nous-mêmes.

- . On aime faire ce en quoi on est bon
- . On a peur du vide.

Donc :

On n'arrivera pas à surmonter ces difficultés que si on valorise les autres tâches, que si cela nous plaît de faire ce qui reste. Pour déléguer, il faut d'abord être capable de vouloir faire autre chose, d'élargir sa fonction, d'avoir un projet.

Déléguer : créer de nouveaux pôles de pouvoir, pour les autres pour soi.

Par exemple : quand un responsable est surchargé, il demande un adjoint ou un collaborateur, on embauche « en haut ».

Déléguer, ce serait essayer de faire le contraire : donner en chaîne le maximum de ce que chacun peut faire à son niveau et embaucher « en bas ».

Cela suppose une « attitude éducative ».

- percevoir les motivations, les ressorts, les blocages chez les délégataires
- « Qu'ont-ils le goût de faire, le goût d'apprendre ».

- Savoir inventer une formation adaptée à la situation (compagnonnage + aide ponctuelle + formation à la carte...).

Mais surtout cela suppose d'avoir envie d'autre chose, pour soi.

- Entretien de décision : accord réel ? Conditions (formations, étapes de délégation) ? Problèmes soulevés ? Accord sur les critères mesurables de contrôle, sur les délais, les modalités
- Rédaction d'une fiche synthèse ayant l'aval des deux parties.

### **PENDANT LA MISSION**

- Mettre en œuvre effectivement les conditions sur lesquelles il y a eu accord, ou arrêter le projet.
- Puis faire confiance (= foi avec...)

- . Se revoir aux étapes prévues
- . Être attentif au système d'alarme plutôt qu'être à disposition
- . Réagir vite, avec
- . Eventuellement interrompre, reporter.

**Mais SURTOUT : être OCCUPE AILLEURS.**

### **LE CONTROLE**

Après accord sur le projet, et démarrage, « il faudrait tuer le délégateur pour qu'il laisse le délégataire travailler en paix.

(Ex. : Schueller et F. Dalle).

On contrôle mal en intervenant dans la réalisation de la tâche au lieu de contrôler les indicateurs (avec les critères sur lesquels on s'est mis d'accord).

- délais
- normes
- étapes de contrôle d'avancée du travail
- utilisation des moyens.

Mais on peut aller plus loin et tendre vers l'autocontrôle.

Moyens à mettre en œuvre pour le réussir :

- accepter l'essai/erreur
- renvoyer à l'auto responsabilité
- « En même temps que toutes façons il contrôlera, alors... »
- contrôler uniquement sur « échantillon » de résultats.

## **Annexe 16**

### **Quelques adresses Internet sur le rôle du chef d'établissement**

- [http://afides.org/BIENNALE/charte\\_intro.html](http://afides.org/BIENNALE/charte_intro.html)
- <http://afides.org/FAD/intro.html>
- <http://afides.org/FORMATION/lectures.htm>
- <http://pedagogie.ac-aix-marseille.fr/direction-stagiaire/DAFIP/documents/info/referent.html>
- <http://perso.club-internet.fr/bdesclau/Doc/pdf/R%E9sum%E9Chef.pdf>
- [http://www.ac-nancy-metz.fr/VieScolaire/formation/pers\\_direction/protocole.htm](http://www.ac-nancy-metz.fr/VieScolaire/formation/pers_direction/protocole.htm)
- <http://www.ac-orleans-tours.fr/rectorat/personnels/difor/files/paf2003-adaptation-guidemethodologique.pdf>
- [http://www.ac-reims.fr/form\\_cont/p\\_direct/biblio/05.htm](http://www.ac-reims.fr/form_cont/p_direct/biblio/05.htm)
- <http://www.ac-versailles.fr/rh/pdf/etablissement.PDF>
- <http://www.aep.org.lb/sitefrancais/partenaires.htm>
- [http://www.paris.iufm.fr/consulter/acces\\_sites/cpe/article-imprim.php3?id\\_article=266](http://www.paris.iufm.fr/consulter/acces_sites/cpe/article-imprim.php3?id_article=266)
- [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_34.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_34.html)
- <http://www.education.gouv.fr/discours/2000/protocol.htm>
- <http://www.globenet.org/enfant/cide.html>

# *La pratique professionnelle*



## INTRODUCTION

Le chef d'établissement, cible de la formation envisagée, est aujourd'hui un maillon important dans la chaîne des acteurs -gestionnaires du système éducatif sénégalais.

Dans cette 2e phase du PDEF particulièrement marquée par une décentralisation déconcentration accrue, le chef d'établissement a ainsi ses responsabilités renforcées et ses obligations de résultats particulièrement prégnantes. L'établissement scolaire est aujourd'hui considéré comme une organisation apprenante dans laquelle le métier de chef d'établissement est devenu plus complexe.

Les normes de performance relatives au domaine de la pratique professionnelle désigneront ici les savoir-faire et les attitudes professionnelles que doit développer le chef d'établissement performant. C'est pourquoi il est attendu de lui, plus que par le passé, des capacités d'organisation et de planification pour éviter un pilotage à vue. C'est ici, dans ce module, qu'il faut trouver tout le sens de la norme « le chef d'établissement organise et planifie ses activités » pour une meilleure pratique professionnelle.

Les indicateurs suivants seront abordés :

- le CE a un planning de travail
- le CE gère bien le calendrier des pièces périodiques
- le CE utilise son temps de travail de façon optimale

Cette formation, pour une durée de 13 heures, mettra l'accent sur cette norme de performance à l'endroit des chefs d'établissements. Ce renforcement des capacités professionnelles participe, à terme, à l'installation de connaissances fondamentales et compétences de base nécessaires à l'exercice de leur fonction.



# OBJECTIFS

## 1. Objectif général

**Le chef d'établissement est capable de planifier ses activités**

## 2. Objectifs spécifiques

- Le CE est capable d'élaborer un planning de travail
- Le CE est capable de gérer le calendrier des pièces périodiques
- Le CE est capable d'utiliser son temps de travail de façon optimale

## 3. Resultats attendus

- Un planning de travail et un tableau de bord sont à la disposition du CE pour lui permettre de mieux organiser ses activités
- Le calendrier des pièces périodiques est bien géré par le CE
- Le temps de travail est utilisé de façon optimale par le CE

▪ **CHRONOGRAMME**

| <b>Heure</b>  |                    | <b>Séance</b>  |
|---------------|--------------------|--|
| <b>JOUR 1</b> | 9h-9h45            | <b>Séance 1</b><br>Ouverture, Présentation des Objectifs, Présentation des participants, Pré test  |
|               | 9h45-10h15         | <b>Séance 2</b><br>Les Normes de Performance des CE  |
|               | 10h15- 11h45       | <b>Séance 3</b><br>Planifier les activités du CE<br>Listing des activités majeures du CE dans l'année; hiérarchisation des activités ; échéances des activités; identification des acteurs |
|               | <b>11h45-12h15</b> | PAUSE CAFE   |
|               | 12h15-13h45        | <b>Séance 3(suite)</b><br>Planifier les activités du CE (suite)<br>Identification des moyens et esquisse du tableau de bord  |
|               | <b>13h45-14h45</b> | PAUSE REPAS  |
|               | 14h45-15h30        | <b>Séance 3 (suite)</b><br>esquisse du tableau de bord (suite)   |
|               | 15h30-17h          | <b>Séance 3 (suite)</b> Esquisse de planning   |
| <b>Heure</b>  |                    | <b>Séance</b>  |
| <b>JOUR 2</b> | 8h30-9h30          | <b>Séance 3(suite)</b><br>Un outil d'évaluation des activités planifiées   |
|               | 9h30-11h           | <b>Séance 4</b><br>Gérer le calendrier des pièces périodiques  |
|               | <b>11h-11h30</b>   | PAUSE CAFE   |
|               | 11h30-12h30        | <b>Séance 4(suite)</b><br>Gérer le calendrier des pièces périodiques   |
|               | 12h30-13h30        | <b>Séance 5</b><br>Utiliser son temps de travail de façon optimale   |
|               | <b>13h30-14h30</b> | PAUSE REPAS  |
|               | 14h30-15h30        | <b>Séance 5(suite)</b><br>Utiliser son temps de travail de façon optimale  |
|               | 15h30-17h          | Évaluation du Module   |

## FICHE STAGIAIRE 1 Pre Test

Prénoms et

NOM.....

Etablissement .....

- Quels facteurs déterminants le CE devrait-il prendre en considération pour bien planifier ses activités ?

- Qu'est-ce qu'une pièce périodique ?

- Quels moyens utiliseriez-vous pour mieux gérer votre temps ?

## FICHE STAGIAIRE 2

Durée : 2 heures

### Exercice : Elaboration d'un tableau de bord

- Listez les activités majeures d'un CE
- Programmez les durant toute l'année
- Esquissez un tableau de bord annuel

### Résultat attendu :

- une esquisse de tableau de bord consensuel sous forme de diagramme comme dans l'exemple suivant :

| Activités                          | Oct | Nov | Dec | Janv | Fev | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil | Août | Sept. |
|------------------------------------|-----|-----|-----|------|-----|------|-------|-----|------|------|------|-------|
| Conseil de rentrée                 |     |     |     |      |     |      |       |     |      |      |      |       |
| Les inscriptions et réinscriptions |     |     |     |      |     |      |       |     |      |      |      |       |
| Transferts d'élèves                |     |     |     |      |     |      |       |     |      |      |      |       |
| Rapport de rentrée                 |     |     |     |      |     |      |       |     |      |      |      |       |
| Préparation examen BFEM (dossiers) |     |     |     |      |     |      |       |     |      |      |      |       |
| -----                              |     |     |     |      |     |      |       |     |      |      |      |       |

Ce tableau de bord doit être partagé par tous les acteurs de l'établissement et affiché au besoin.

## FICHE STAGIAIRE 3

**Exercice : Elaboration d'un planning de travail:**

**Durée : 2 heures**

- Listez les activités essentielles prévues dans un trimestre par exemple
- Classez ces activités par ordre de priorité
- Indiquez les dates de réalisation de ces activités (ou périodes)
- Désignez les différents acteurs pour chaque activité
- Identifiez les moyens nécessaires à la réalisation de ces activités
- Présentez ces éléments planifiés dans un tableau

Résultat attendu :

- Les éléments sont présentés dans un poster ou par rétroprojecteur ou vidéo projecteur sous forme de tableau par le rapporteur.  
Le modèle suivant pourrait être retenu :

| Activités | Maître d'œuvre | Autres acteurs | Date/période | Moyens |
|-----------|----------------|----------------|--------------|--------|
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |
|           |                |                |              |        |

## FICHE STAGIAIRE 4

Durée : 2 heures

### Exercice : Elaboration d'un outil d'évaluation

- Répertoriez toutes les activités prévues dans un planning de travail arrêté (voir planning de travail ci- dessus stabilisé )
- Identifiez celles réalisées et celles non réalisées
- Appréciez ou évaluez le planning (taux de réalisation, raisons d'écart, commentaires ou observations sur tel ou tel aspect de ce qui a été réalisé ou non)
- Présentez le tout dans un tableau comme par exemple dans celui indiqué ci-après:

| Activités prévues | Activités Exécutées | Activités non exécutées | Raisons | Observations/ commentaires |
|-------------------|---------------------|-------------------------|---------|----------------------------|
|                   |                     |                         |         |                            |
|                   |                     |                         |         |                            |
|                   |                     |                         |         |                            |
|                   |                     |                         |         |                            |
|                   |                     |                         |         |                            |

## FICHE STAGIAIRE 5

**Durée : 1 heure**

**Exercice :** Gérer le calendrier des pièces périodiques

Faites une esquisse de calendrier des pièces périodiques à partir de la liste de pièces suivantes à envoyer ou à recevoir :

- situation financière des inscriptions et des effectifs
- état du matériel pédagogique et du mobilier
- rapport de rentrée
- état des personnels et des emplois de temps
- confection, traitement et acheminement des demandes de transfert
- PV de l'AG de rentrée
- les dossiers de candidature au BFEM et autres examens etc., en :
  - Identifiant les émetteurs et les destinataires
  - Indiquant les dates d'envoi ou périodicité d'envoi
  - Indiquant les modalités d'envoi (email, transmission par registre ou par bordereau d'envoi (BE))
  - Indiquant les modalités de réception (accusé de réception, retour B.E signé et daté etc.)

Le tableau suivant, à titre indicatif, est à remplir avec les pièces indiquées plus haut :

| Nature des pièces | Emetteurs | Destinataires | Date/période | Modalités d'envoi |
|-------------------|-----------|---------------|--------------|-------------------|
|                   |           |               |              |                   |
|                   |           |               |              |                   |
|                   |           |               |              |                   |
|                   |           |               |              |                   |
|                   |           |               |              |                   |

Documents de travail : les calendriers des pièces périodiques du Ministère, de l'IDEN ou de l'IA.

## FICHE STAGIAIRE 6

**Durée : 2 heures**

**Exercice :** Utiliser son temps de travail de façon optimale

- 2.1.1 - *Énumérez les différentes activités du CE le jour de la rentrée des personnels et des élèves*
- 2.1.2 - *Indiquez quelques techniques ou stratégies pour aider le CE à mieux gérer son temps de travail<sup>1</sup>*

Résultats attendus :

- Sous forme d'un tableau sur poster, les principales activités du CE le jour de la rentrée des élèves et des personnels sont listées avec la durée normalement prévue.
- Dans un 2<sup>ème</sup> tableau, trois (3) techniques et stratégies de gestion sont indiquées au moins pour une meilleure utilisation du temps de travail.

Voir texte à l'annexe 1 intitulé « Pour un audit de la gestion du temps ».



## FICHE STAGIAIRE 7 Post Test

*A faire remplir par les stagiaires*

Prénoms et

NOM.....

Etablissement .....

- Quels facteurs déterminants le CE devrait-il prendre en considération pour bien planifier ses activités ?

- Qu'est-ce qu'une pièce périodique ?

- Quels moyens utiliseriez-vous pour mieux gérer votre temps ?

**A RETENIR:** Le post-test sert à mesurer les écarts entre les pré requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

## FICHE STAGIAIRE 8

### Évaluationi du seminaire

|                           |   | Très satisfaisant | Satisfaisant | Peu satisfaisant | Très peu satisfaisant |
|---------------------------|---|-------------------|--------------|------------------|-----------------------|
| CONDITIONS DE TRAVAIL     | Infrastructures d'accueil   |                   |              |                  |                       |
|                           | Durée des travaux   |                   |              |                  |                       |
|                           | Méthode de travail  |                   |              |                  |                       |
|                           | Rythme de travail   |                   |              |                  |                       |
|                           | Horaires  |                   |              |                  |                       |
| LE MODULE DE FORMATION    | Pertinence des thèmes de cette session par rapport à votre travail et à votre vécu ?  |                   |              |                  |                       |
|                           | Approche et mode de formation participatifs ? Démocratiques ? Basés sur l'expérience et la créativité ?   |                   |              |                  |                       |
|                           | La série d'activités des séminaristes, ont-elles fait appel à des échanges et à des actions : travail de groupes de différentes tailles ? Apprentissages mutuels... ? |                   |              |                  |                       |
| LE FORMATEUR DU SEMINAIRE | Le rôle du formateur a-t-il été celui de facilitateur ?   |                   |              |                  |                       |
| APPUI DOCUMENTAIRE        | L'appui documentaire a-t-il été pertinent ? efficient ?   |                   |              |                  |                       |

Autres remarques et suggestions:

- Faites une seule remarque
- Faites une seule suggestion

## **Annexes**

## Annexe 1

### Pour un audit de la gestion du temps

*"Auditer " la gestion du temps dans l'école puis la classe, c'est s'assurer d'observer et de réfléchir collectivement et individuellement à la gestion des différents temps de l'école.*

*Il est fréquent d'entendre les maîtres dire qu'ils manquent de temps. Pourtant la gestion du temps est-elle optimisée ?*

Cela peut se faire en relation avec la question plus générale des rythmes scolaires et du projet d'école:

- quel est l'impact de l'organisation des locaux de l'école sur les temps de déplacement ?
- combien de temps faut-il aux classes pour se rendre (monter ou descendre) dans leur local ?
- ces déplacements sont-ils organisés pour éviter les embouteillages et pertes de temps ?
- l'enchaînement des activités dans l'école, par exemple l'occupation de la salle de musique, tient-il compte du niveau des élèves, de l'éloignement de leur salle, de l'horaire, des activités menées antérieurement ... ?
- le temps de l'école comme l'accueil du matin, de l'interclasse, aux récréations est-il rythmé collectivement par une sonnerie manuelle ou minutée ?
- l'enseignant (ou les enseignants de service) doivent-ils attendre longtemps avant de pouvoir se déplacer avec leur classe ? peut-on réduire les temps d'attente ?

Les récréations :

- sont-elles ponctuées (début/fin) par une sonnerie ?
- sont-elles étalées selon les classes ou les cycles sur des horaires différents ?
- existe-t-il pendant les temps de récréation des accueils spécifiques surveillés dans certaines classes, en salle informatique, en B.C.D. et comment est géré ce temps ?
- des élèves reviennent-ils en retard de ces diverses activités ?

En classe :

Il peut-être très intéressant d'observer différents aspects:

- comment est gérée l'arrivée des élèves en classe et combien de temps s'écoule-t-il entre le moment où le premier élève franchit la porte de la classe et le moment où l'on se remet à travailler?
- existe-t-il une gestion organisée ou ritualisée de l'arrivée des élèves ? déplacements, accrochage des manteaux, rangement des jeux, dossiers, documents... éventuellement passage aux toilettes...
- existe-t-il un rituel d'accueil ou de rassemblement permettant de mettre la classe au travail rapidement ?

- Existe-t-il un rituel de sortie et une organisation des déplacements vers les autres locaux ou la cour de récréation?
- existe-t-il des habitudes de travail permettant aux enfants de se mettre seuls au travail très vite après un retour de récréation ? On peut également relever dans la journée :
  - le temps passé à écouter des consignes
  - le temps moyen passé à parler [le maître, les élèves...]
  - le temps moyen passé à écrire
  - le temps moyen passé à lire
  - le temps passé à ne rien faire, à différer l'exécution d'une consigne (par exemple cas de l'élève qui prendra beaucoup de temps le matin pour écrire la date)
  - temps passé à ramasser les cahiers, distribuer les feuilles, des documents ou des manuels... ce temps est-t-il optimisé ?
- Il peut-être utile d'évaluer aussi :
  - le temps gagné par les élèves rapides pour "faire autre chose"
  - le temps qui manque à certains pour terminer.
- *Les élèves peuvent être associés à ces observations. Il est à la fois intéressant de les aider à se repérer et se structurer par rapport au temps. Les aider à trouver dans une certaine "productivité" la possibilité de libérer du temps pour autre chose... Les élèves aiment travailler en temps limité quitte à ce qu'on leur octroie des "minutes de roues de secours" comme nous disions dans la classe... C'est le moment de rappeler la pertinence de la présence d'une horloge en classe, de l'affichage quotidien de l'emploi du temps de la journée et pourquoi pas de la possibilité de recourir à des activités chronométrées (sablier, chronomètre...), les enfants apprécient d'ailleurs de jouer avec le temps.*
- Dans l'analyse de la gestion du temps, il serait utile d'observer :
  - s'il existe des temps de travail en gestion autonome pour les élèves
  - s'il est fait recours à l'horloge pour travailler et rythmer les séquences
  - si l'emploi du temps des activités de la journée est affiché au tableau.

En fonction des conditions locales on peut assez vite observer et relever:

- des moments où la classe voisine sera plutôt bruyante
  - des moments où le travail est perturbé par une cour bruyante, des déplacements inévitables de rangs...
  - le temps passé à accueillir la dame de service ou le directeur porteur d'informations; de circulaires etc.
- [Il faudra d'ailleurs étudier cette question en équipe de maîtres pour optimiser la circulation de l'information dans l'école afin de ne pas nuire au fonctionnement des classes.]
- le temps passé pour l'appel des présences de cantine et d'étude, la circulation de l'argent ou de documents administratifs : est-il géré par les élèves ? sous quelle forme? la communication des informations est-elle rapide?

- L'ergonomie de la classe permet-elle une bonne gestion ?

- les outils utilisés par les élèves sont-ils rangés de manière rationnelle ?  
 - peut-on améliorer les rangements individuels et collectifs ?  
 - la classe s'est-elle donnée des règles pour gérer rapidement la trousse, les cahiers (distribution par des élèves ? rotation et remise rapide des cahiers ? préparation des outils comptabilisée et prévue... par exemple quand dois-je tailler mes crayons ou préparer la cartouche du stylo ?).

Selon le local et son organisation on peut effectivement réduire le temps perdu dans les manipulations comme faciliter leur rationalité.

- Le choix des activités dans leur succession et dans leur forme de travail est-il pertinent ?
  - par exemple on préférera peut-être faire de la copie au retour de 13 h 30 plutôt qu'un problème de mathématiques...
  - les différents domaines seront équilibrés comme les formes de travail
- Du point de vue du maître :
  - les activités inscrites à l'emploi du temps sont-elles servies ?
  - les activités prévues pour une journée sont-elles menées à bien ?
  - existe-t-il des activités trop courtes (dont le temps effectif est inférieur au temps prévu) ?
  - existe-il des activités systématiquement trop longues ?
  - lorsqu'un travail n'est pas terminé, le maître choisit-il de terminer tout de même quitte à empiéter sur l'emploi du temps dévolu à un autre domaine ?
  - lorsqu'un travail prévu à l'emploi du temps n'est pas achevé à l'heure voulue sait-on y mettre fin et avec quelle souplesse ?
  - la préparation de la classe (fiche) permet-elle de dégager des étapes (scinder une activité), prévoit-elle des exercices de prolongement et d'une façon générale la préparation est-elle minutée ?
  - existe-t-il des activités que les élèves demandent à prolonger et pourquoi ?
  - le cahier journal présente-t-il les activités dans leur succession avec les horaires de début et de fin ?

- comment est géré le temps consacré aux corrections ? les exercices permettent-ils dans leur forme des corrections rapides ? (utilisation de grilles, de codage, nombre d'items facilitant les totaux de notes...)

***Selon les ambitions du Conseil de maîtres, du maître de l'école... on pourra choisir de s'interroger plus avant sur tel ou tel aspect de la gestion du temps dans l'école, mais il semble intéressant de savoir prendre le temps d'observer l'écart entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé ainsi que d'observer et comptabiliser les différents temps "parasites" qui viennent s'ajouter aux temps prévus par les instructions. Toutes ces questions et d'autres du même type peuvent être envisagées en aval de la fabrication de l'emploi du temps puis au fil de l'eau pour évaluer la qualité de l'emploi du temps choisi.***

# *Ethique et deontologie*

## INTRODUCTION

Le module « éthique et déontologie » a été élaboré pour la formation des chefs d'établissement, à partir des normes de performance relatives au domaine déontologie. Cette formation est axée sur les normes suivantes :

- Le chef d'établissement respecte et fait respecter le devoir de stricte neutralité.
- Le chef d'établissement est tenu au secret professionnel.
- Le chef d'établissement est tenu à l'obligation de réserve.
- Le chef d'établissement est tenu à une obligation de bonne moralité.
- Le chef d'établissement a une obligation de protection des agents et des élèves.

Les indicateurs suivants seront abordés :

- Il s'assure qu'aucune discrimination de caractère physique, sexiste, politique, philosophique, syndicale, culturelle et religieuse n'est pratiquée
- Il évalue les agents placés sous son autorité sur des bases professionnelles
- Il fait preuve de discrétion professionnelle pour tous faits, informations et documents dans l'exercice de ses fonctions
- Il assure la protection de la confidentialité et du secret des documents
- Il a le sens du respect de la hiérarchie
- Il veille à ce que son comportement ne porte pas atteinte à la dignité, ou à la bonne renommée de l'établissement
- Il a une conduite exemplaire en conformité avec les valeurs morales et éthiques
- Il veille à la sécurité de l'établissement
- Il apporte son soutien en cas d'outrage ou d'agression

Ce module d'une durée de 21 heures 45 mn est intimement lié aux précédents : le leadership, la pratique professionnelle, la centralité de l'élève, les connaissances fondamentales et compétences de base.



## OBJECTIFS

### 1. Objectif général

**Le chef d'établissement est capable de gérer son établissement dans le respect des règles et des valeurs morales de sa société pour la réussite de chaque élève.**

### 2. Objectifs spécifiques

- S'approprier les concepts « éthique » et « déontologie »
- Etre capable d'apprécier les situations pour prendre une décision juste et équitable
- Etre capable d'évaluer avec objectivité les personnels de son établissement
- Etre capable d'appliquer le principe hiérarchique et l'obligation de réserve
- Etre capable d'amener ses agents à identifier l'information sensible
- Etre capable de mettre en place un dispositif de prévention et de traitement des conduites discriminatoires
- Etre capable de mettre en place des mécanismes de protection civile et de sécurisation des personnes et des biens
- Etre capable de prendre en compte, dans sa pratique quotidienne, les valeurs de référence de sa société.

### 3. Resultats attendus

- le chef d'établissement s'est approprié les concepts « éthique » et « déontologie »
- le chef d'établissement sait apprécier les situations pour prendre une décision juste et équitable
- le chef d'établissement sait évaluer avec objectivité les personnels de son établissement
- le chef d'établissement sait appliquer le principe hiérarchique et l'obligation de réserve
- le chef d'établissement sait amener ses agents à identifier l'information sensible
- le chef d'établissement sait mettre en place un dispositif de prévention et de traitement des conduites discriminatoires
- le chef d'établissement sait mettre en place des mécanismes de protection civile et de sécurisation des personnes et des biens
- le chef d'établissement sait de prendre en compte, dans sa pratique quotidienne, les valeurs de référence de sa société.

## CHRONOGRAMME

| Heure         |               | Séance   |
|---------------|---------------|--|
| <b>JOUR 1</b> | 9h - 10h      | <b>Séance 1 : Ouverture</b><br>Présentation des participants,<br>Pré test,<br>Présentation des objectifs de l'atelier. |
|               | 10h - 11h     | <b>Séance 2</b><br>Clarification des concepts : éthique et déontologie   |
|               | 11h - 11h15   | PAUSE-CAFÉ   |
|               | 11h15 - 13h15 | <b>Séance 3</b><br>La prise de décision  |
|               | 13h15 - 14h15 | PAUSE-REPAS  |
|               | 14h15 - 16h15 | <b>Séance 4</b><br>L'évaluation des personnels   |
|               | 16h15 - 17h   | Eléments de contrat d'objectifs pour le suivi  |
|               |               |  |
| <b>JOUR 2</b> | 9h - 11h      | <b>Séance 5</b><br>Le principe hiérarchique et l'obligation de réserve   |
|               | 11h - 11h15   | PAUSE-CAFÉ   |
|               | 11h15 - 12h45 | <b>Séance 6</b><br>L'information sensible  |
|               | 12h45 - 13h45 | PAUSE-REPAS  |
|               | 13h45 - 16h15 | <b>Séance 7</b><br>La prévention et de traitement des conduites discriminatoires                                       |
|               | 16h15 - 17h   | Éléments de contrat d'objectifs pour le suivi  |
|               |               |  |
| <b>JOUR 3</b> | 9h - 10h30    | <b>Séance 8</b><br>La protection civile et la sécurisation des personnes et des biens                                  |
|               | 10h30 - 10h45 | PAUSE-CAFÉ   |
|               | 10h45 - 12h45 | <b>Séance 9</b><br>La prise en compte des valeurs du milieu  |
|               | 12h45 - 14h45 | <b>Séance 10</b><br>Post-test<br>Contrat d'objectifs<br>Évaluation du séminaire par les stagiaires<br>Clôture          |
|               | 14h45         | <b>DÉJEUNER ET DÉPART</b>  |

## SÉANCE 1 Pre-Test

Prénoms et  
NOM.....

Etablissement .....

|  | VRAI | FAUX |
|--|------|------|
| Ethique et déontologie signifient la même chose.   |      |      |
| L'éthique renseigne du domaine professionnel.  |      |      |
| La déontologie renseigne du domaine personnel.   |      |      |
| Le chef d'établissement a le droit de s'opposer au mariage d'une élève de 14 ans.                                    |      |      |
| L'éthique donne des commandements.   |      |      |
| La séparation des blocs d'hygiène filles / garçons est une discrimination à bannir.                                  |      |      |
| Le chef d'établissement est responsable en cas de noyade d'un élève au cours d'une sortie pédagogique.               |      |      |
| le chef d'établissement qui fait preuve de comportement éthique donne d'excellentes notes à ses agents               |      |      |
| Pour le chef d'établissement qui fait preuve de déontologie il n'y a pas d'information sensible.                     |      |      |
| Pour le chef d'établissement qui fait preuve de déontologie le droit d'expression prime sur l'obligation de réserve. |      |      |
| Le supérieur hiérarchique du chef d'établissement c'est l'Inspecteur Vie Scolaire.                                   |      |      |
| Le président du conseil régional est le supérieur du chef d'établissement.   |      |      |
| Le sous-préfet est le supérieur hiérarchique du chef d'établissement.  |      |      |

## **SÉANCE 2**

### **Clarification des concepts**

**Objectif : Le chef d'établissement est capable de s'approprier les concepts « éthique » et « déontologie ».**

#### **A.- Le jeu du puzzle**

##### **En atelier :**

##### **A.1.- A partir des mots du sachet**

- reconstituer la définition des concepts « déontologie » et « éthique », en remplaçant les pièces du puzzle dans le bon ordre. Tous les morceaux du puzzle doivent être utilisés.

##### **A.2.- Transcrire les définitions sur tableau Padex.**

## SÉANCE 3

### La prise de décision

**Objectif : Le chef d'établissement est capable d'apprécier les situations pour prendre une décision juste et équitable.**

1. Définir «ce qui est **juste** » et « ce qui est **équitable** »
  
2. **Étude cas**

#### L'ACCIDENT DE BIRAMA

Le collège Wali, situé dans un quartier populaire, est un bel édifice. Le portail donne sur une route fréquentée par de nombreux véhicules de tout genre. Les professeurs y dispensent tous, deux à quatre heures supplémentaires par semaine. L'unique surveillante, malade, assiste le principal dans ses tâches administratives. Le gardien, veilleur de nuit, n'ayant pas de loge dans l'établissement, s'éclipse dès 8 heures.

Ce matin, comme à l'accoutumée, Birama arrive à 8h25. D'un pas nonchalant il entre en classe, lance un « salam alekum » tonitruant à ses camarades, coupant la parole à mademoiselle Valda, professeur de français. Elle le réprimande avec fermeté mais l'autorise, malgré l'absence de billet d'entrée, à rejoindre sa place au fond de la salle. Birama marmonne des insanités que le professeur feint de ne pas entendre, pensant ainsi le neutraliser. Peine perdue. Birama continue ses facéties ; il jette des boulettes de papier dans tous les sens, gesticule sans arrêt, pousse son voisin du coude chaque fois que celui-ci veut écrire, ricane... Las de tous ces enfantillages, les autres élèves se plaignent.

Le professeur menace Birama de renvoi s'il n'arrête pas de perturber le cours. Le jeune garçon continue de plus belle. Mademoiselle Valda l'envoie auprès de la surveillante. Il sort en poussant un grand « ouf ».

La leçon se poursuit.  
Mais Birama ne se rend pas à la surveillance. Il n'y a personne dans la cour. Il en profite pour sortir de l'école. Il traverse la rue en courant. Un car rapide le renverse. Il est grièvement blessé.  
Le principal est alerté par un piéton.  
.....

3. Au regard des textes réglementaires situer les
  - responsabilités de l'élève,
  - responsabilités du professeur,
  - responsabilités du CE.

## **SÉANCE 4**

### **L'évaluation des personnels**

**Objectif : Le chef d'établissement est capable d'évaluer avec objectivité les personnels de son établissement**

#### **Exercice**

1. Etudier les 3 outils suivants :
  - a. le décret 98.286/MME/DFP/BE du 26/03/1998 fixant les modalités d'évaluation des agents de l'Etat
  - b. la circulaire 0007/PM/MME/BE du 07/05/1999 relative à l'évaluation des agents de l'Etat
  - c. la fiche d'évaluation des personnels opérationnels.
    - Clarifier les concepts : « évaluation; objectivité ; personnels ».
    - Dire comment réduire au maximum la part de subjectivité dans cet exercice d'évaluation.
2. A partir de ces éléments, concevoir un contrat de performances avec les personnels.
3. Faire des suggestions pour éviter l'inflation des notes attribuées par certains chefs d'établissement (entre 19,95 et 20).

## SÉANCE 5

### Le principe hiérarchique et l'obligation de réserve

**Objectif : le chef d'établissement est capable d'appliquer le principe hiérarchique et l'obligation de réserve.**

Une décision controversée

#### ***I. Étude de cas***

L'examen des décisions de l'Inspecteur d'académie (IA) relatives aux propositions de fin d'année du collège «Jambar» a permis au principal de constater que des élèves autorisés à doubler, parce qu'ayant une moyenne inférieure à 9/20 étaient admis en classe supérieure.

Le principal considère que cette décision de l'IA est injustifiée et qu'elle déroge aux prescriptions de la circulaire organisant le passage en classe supérieure.

La semaine suivante, le chef d'établissement manifeste publiquement son désaccord avec l'IA, à l'occasion d'un débat radiodiffusé. Il commente la décision de l'inspecteur, en prend le contre-pied et traite celui-ci d'incompétent qui n'a rien compris à la souveraineté du conseil de classe »

#### **Analyser le cas.**

Qu'est-ce que la hiérarchie ?

Quels sont les supérieurs directs des CE ?

Quels sont les devoirs du CE face à son supérieur hiérarchique ?

Quand la hiérarchie vous impose de prendre le contre-pied de la réglementation, quelle attitude adopter ?

Quand s'applique le devoir de réserve ?

## **SÉANCE 6**

### **L'information sensible**

**Objectif : Le chef d'établissement est capable d'amener ses agents à comprendre l'information sensible.**

#### **Panel**

#### **Réunion de secteur du collectif**

Au cours d'une réunion de *secteur du Collectif des Chefs d'établissement* dans une région, le *chef de secteur* choisit 4 collègues et les invite à raconter pour chacun d'entre eux, une expérience vécue de traitement d'une information sensible. L'objectif de ce chef de secteur est d'amener ses collègues

1. à identifier l'information sensible,
2. à proposer des mécanismes permettant aux personnels de leur établissement de comprendre l'information sensible.



## SÉANCE 7

### La prévention et le traitement des conduites discriminatoires

**Objectif :** Le Chef d'établissement est capable de mettre en place un dispositif de prévention et de traitement des conduites discriminatoires

#### Étude de cas 1

##### BOGA ET ZITA

Zita est une brillante élève de la classe de troisième au collège de proximité «Jankalar». Boga, jeune professeur, assez beau garçon, encadreur du FOSCO, est le « chou chou » du village. Tout le monde l'admire, excepté Zita qui ne s'intéresse qu'à ses études.

Contrarié par l'attitude de la jeune fille, Boga décide de la séduire et lui propose des cours particuliers à domicile.

Zita ne semble même pas le voir. Excédé par l'indifférence de Zita, il change d'attitude. Il lui donne de mauvaises notes et la renvoie souvent de ses cours. Rien n'y fait. Il lui propose alors, d'améliorer ses notes si elle accepte de sortir avec lui. Zita, dégoûtée, abandonne ses études.

#### Étude de cas 2

##### UN CHEF D'ÉTABLISSEMENT PARTICULIER

Gama est principal d'un établissement de la place. Il passe beaucoup de temps à parler de religion. Il exhorte les professeurs et même certains élèves qui ne sont pas de la même confession que lui à se convertir pour atteindre la félicité. D'ailleurs les emplois du temps sont élaborés en fonction des heures de prière. Les personnels de même obédience que lui sont favorisés en matière d'évaluation, d'emploi du temps, de séminaire, d'autorisation d'absence, etc.

Le mécontentement gronde, les professeurs lancent une pétition pour exiger le départ du principal. Les élèves décident d'aller en grève illimitée pour soutenir les enseignants.  
Les parents d'élèves saisissent le Préfet.

- Analyser le cas présenté
- Proposer des mécanismes de traitement et de prévention des conduites discriminatoires dans votre établissement.
- Confectionner une affiche contenant les informations essentielles pour lutter contre les conduites discriminatoires dans votre établissement

## **SÉANCE 8**

### **La protection civile et la sécurisation des personnes des biens**

**Objectif : le chef d'établissement est capable de mettre en place des mécanismes de protection civile et de sécurisation des personnes et des biens.**

#### **Jeu de rôle**

##### **Organisation d'une soirée récréative dans un établissement scolaire**

Le CGE de votre collège, dans le cadre de ses activités de recherche de moyens additionnels, a décidé d'organiser une soirée récréative payante dans l'enceinte de l'établissement. En tant que chef d'établissement vous devez mettre en place un mécanisme pour assurer la sécurité des centaines d'adolescents attendus à cet événement.

Alors, vous décidez d'organiser un forum auquel sont conviés :

- Un sapeur pompier,
- Un officier du service d'hygiène,
- un représentant de la collectivité locale.

Chaque personne ressource fait des recommandations.

## **SÉANCE 9**

### **La prise en compte des valeurs du milieu**

**Objectif : Le chef d'établissement est capable de prendre en compte, dans sa pratique quotidienne, les valeurs de référence de sa société.**

#### **Exercice**

1. Analyser les documents distribués :
  - extrait info@casamance.net sur initiation dans les bois sacrés en Casamance
  - extrait du quotidien le monde du 10/01/02 « en Casamance, pour être un homme, il faut s'initier »
2. Identifier les valeurs de référence de la société sénégalaise mises en exergue et compléter éventuellement en partant de votre propre expérience.
3. Dans les établissements apparaissent aujourd'hui de plus en plus des anti-valeurs, en citer quelques-unes.
4. Comment lutter contre ces anti-valeurs et intégrer certaines valeurs de référence de la société dans nos établissements ?

## SÉANCE 10 Post-Test

Prénoms et NOM.....

Etablissement .....

|  | <b>VRAI</b> | <b>FAUX</b> |
|--|-------------|-------------|
| Ethique et déontologie signifient la même chose.   |             |             |
| L'éthique renseigne du domaine professionnel.  |             |             |
| La déontologie renseigne du domaine personnel.   |             |             |
| Le chef d'établissement a le droit de s'opposer au mariage d'une élève de 14 ans.                                    |             |             |
| L'éthique donne des commandements.   |             |             |
| La séparation des blocs d'hygiène filles / garçons est une discrimination à bannir.                                  |             |             |
| Le chef d'établissement est responsable en cas de noyade d'un élève au cours d'une sortie pédagogique.               |             |             |
| le chef d'établissement qui fait preuve de comportement éthique donne d'excellentes notes à ses agents.              |             |             |
| Pour le chef d'établissement qui fait preuve de déontologie il n'y a pas d'information sensible.                     |             |             |
| Pour le chef d'établissement qui fait preuve de déontologie le droit d'expression prime sur l'obligation de réserve. |             |             |
| Le supérieur hiérarchique du chef d'établissement c'est l'Inspecteur Vie Scolaire.                                   |             |             |
| Le président du conseil régional est le supérieur du chef d'établissement.   |             |             |
| Le sous-préfet est le supérieur hiérarchique du chef d'établissement.  |             |             |

## ÉVALUATION DE L'ATELIER

|  | Très satisfaisant | Satisfaisant | Peu satisfaisant | Très peu satisfaisant |
|--|-------------------|--------------|------------------|-----------------------|
| <b>Les conditions de travail</b>   |                   |              |                  |                       |
| Infrastructures d'accueil  |                   |              |                  |                       |
| Durée des travaux  |                   |              |                  |                       |
| Méthode de travail   |                   |              |                  |                       |
| Rythme de travail  |                   |              |                  |                       |
| Horaires   |                   |              |                  |                       |
| <b>Le module de formation</b>  |                   |              |                  |                       |
| Pertinence des thèmes de cette session par rapport à votre travail et à votre vécu ?   |                   |              |                  |                       |
| Approche et mode de formation participatifs ? Démocratiques ? Basés sur l'expérience et la créativité ?                                      |                   |              |                  |                       |
| Les activités ont-elles fait appel à des échanges et à des actions : travail de groupes de différentes tailles ? Apprentissages mutuels... ? |                   |              |                  |                       |
| <b>Les formateurs</b>  |                   |              |                  |                       |
| Le rôle du formateur a-t-il été celui de facilitateur ?  |                   |              |                  |                       |
| <b>L'appui documentaire</b>  |                   |              |                  |                       |
| L'appui documentaire a-t-il été pertinent ? efficient ?  |                   |              |                  |                       |

Faites :

1. **une remarque**
2. **une suggestion**

## **Annexes**

## Annexe 1

|  | <b>L'éthique</b>   | <b>La morale</b>                     | <b>Le droit</b>                                     |
|--|--|--------------------------------------|---|
| <b>Opposition entre</b>  | Bon et mauvais   | Bien et mal                          | Permis et interdit                                  |
| <b>Son champ est</b>   | Particulier, relatif   | Universel, absolu                    | Relatif à une société, un groupe, une profession    |
| <b>Sa source est</b>   | Immanente  | Transcendante ou imminente           | Immanente   |
| <b>Question posée</b>  | Comment vivre ?  | Que dois-je faire ?                  | Que dois-je faire ?                                 |
| <b>Il, elle donne des</b>  | Recommandations  | Commandements                        | Commandements                                       |
| <b>Ses normes de conduite sont</b>   | Non impérative   | Impératives                          | Impératives   |
| <b>Il elle s'appuie sur</b>  | La raison  | L'obéissance                         | Le risque de sanctions                              |
| <b>Du point de vue du sujet, il elle traite</b>  | Des désirs réfléchis, raisonnés                              | Du devoir                            | Des obligations                                     |
| <b>Il, elle tend</b>   | Au bonheur   | A la vertu                           | Au civisme  |
| <b>Il, elle peut :</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>culminer dans</b></li> <li>▪ <b>s'épanouir dans</b></li> </ul> | La sagesse<br>L'amour (la seule sagesse, le seul bonheur...) | La sainteté<br>Faire son devoir      | La démocratie, la paix<br>Accomplir ses obligations |
| <b>Il, elle dit plutôt</b>   | Oui  | Non                                  | Non   |
| <b>Il, elle est supérieure pour</b>  | Sa valeur  | Son urgence                          | Son efficacité                                      |
| <b>Il, elle peut dériver vers</b>  | L'enthousiasme (n'agir que par amour)                        | Le fanatisme (n'agir que par devoir) | Le formalisme (n'agir que par les règles)           |

### Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi Jean Pierre OBIN

#### Fiche 2

## Annexe 2

### Analyser une situation

|  |  |
|--|--|
| <b>* Pourquoi faut-il une décision ?</b><br>- Risques si l'on n'en prend pas<br>- Objectifs                                    |  |
| <b>* Qui doit décider ?</b><br>- Personnes qui doivent y participer ou l'assumer   |  |
| <b>* Pour qui ?</b><br>- Protagonistes de la situation<br>- Bénéficiaires potentiels   |  |
| <b>* Pour quoi ?</b><br>- Buts poursuivis par les protagonistes  |  |
| <b>* Au nom de quoi ?</b><br>- Valeurs de référence des protagonistes ou objectivement présentes dans la situation             |  |
| <b>* Le Droit</b><br>- Eléments juridiques présents  |  |
| <b>* La Morale</b><br>- Ce que le devoir impose de faire   |  |
| <b>* L'Éthique</b><br>- Ce qui est bon pour...   |  |
| <b>* Principales tensions relevées</b><br>- Entre protagonistes, finalités, valeurs, dimensions juridique, morale, éthique ... |  |

(Fiche 5 de l'ouvrage de Jean Pierre Obin,  
Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi)



## Annexe 3

### **La responsabilité juridique des chefs d'établissement.**

**Comment se prémunir devant le nombre croissant d'attaques en justice quand on est, par son statut de chef d'établissement, exposé en première ligne ? Dans un métier qui se judiciarise, quel est le risque réel de voir sa responsabilité personnelle engagée ?**

Les chiffres sont éloquentes : le nombre de recours à la justice pour contentieux entre parents d'élèves et Education nationale est passé de 262 cas en 2000 à 320 cas en 2002, soit une augmentation de 13,5 %<sup>1</sup> en deux ans. En raison de la nature et de la multiplicité de ses fonctions, le chef d'établissement est exposé à ce risque plus que tout autre<sup>2</sup>.

### **Faute de service ou faute personnelle ?**

Comme tous les agents de l'Education nationale, il est pourtant "protégé" par la loi du 5 avril 1937<sup>3</sup>, qui substitue la responsabilité de l'Etat à celle de ses agents dans le cas d'une faute de service<sup>4</sup>, par exemple lorsqu'un élève se blesse au cours d'une bagarre se déroulant en l'absence de toute surveillance.

Dans ce cas, l'affaire est le plus souvent traitée par le tribunal administratif. Or, dans ce contexte, on assiste à une certaine dérive : "On saisit parfois les tribunaux administratifs pour des motifs très relatifs, note Pascal Bolloré, principal du collège Gustave Courbet à Pierrefitte (Seine-Saint-Denis) et coordinateur de la cellule juridique du Syndicat national des personnels de direction de l'Education nationale (SNPDEN). Je pense notamment à la contestation de l'emploi du temps de tout un établissement scolaire par la famille d'une élève dont l'aménagement des heures de cours ne pouvait lui permettre de suivre une troisième option facultative !"

Pour que la responsabilité individuelle du chef d'établissement soit engagée devant les tribunaux civils, il faut que celui-ci ait commis une faute personnelle, dite Les chiffres sont éloquentes : le nombre de recours à la justice pour contentieux entre parents d'élèves et Education nationale est passé de 262 cas en 2000 à 320 cas en 2002, soit une augmentation de 13,5 %<sup>1</sup> en deux ans. En raison de la nature et de la multiplicité de ses fonctions, le chef d'établissement est exposé à ce risque plus que tout autre<sup>2</sup>.

### **Faute de service ou faute personnelle ?**

Comme tous les agents de l'Education nationale, il est pourtant "protégé" par la loi du 5 avril 1937<sup>3</sup>, qui substitue la responsabilité de l'Etat à celle de ses agents dans le cas d'une faute de service<sup>4</sup>, par exemple lorsqu'un élève se blesse au cours d'une bagarre se déroulant en l'absence de toute surveillance.

Dans ce cas, l'affaire est le plus souvent traitée par le tribunal administratif. Or, dans ce contexte, on assiste à une certaine dérive : "On saisit parfois les tribunaux administratifs pour des motifs très relatifs, note Pascal Bolloré, principal du collège Gustave Courbet à Pierrefitte (Seine-Saint-Denis) et coordinateur de la cellule juridique du Syndicat national des personnels de direction de l'Education nationale (SNPDEN). Je pense notamment à la contestation de l'emploi du temps de tout un établissement scolaire par la famille d'une élève dont l'aménagement des heures de cours ne pouvait lui permettre de suivre une troisième option facultative !"

Pour que la responsabilité individuelle du chef d'établissement soit engagée devant les tribunaux civils, il faut que celui-ci ait commis une faute personnelle, dite "détachable du service",

c'est-à-dire commise avec intention malveillante ou s'avérant d'une particulière gravité : usage de termes outranciers à l'égard d'un professeur, par exemple.

### **Responsable des fautes de ses agents ?**

Qu'il s'agisse d'une faute de service ou d'une faute personnelle, la particulière exposition du chef d'établissement tient au nombre élevé d'obligations auxquelles il est soumis en tant que supérieur hiérarchique de l'établissement. Il doit par exemple respecter les règles de procédure lors d'un renvoi d'élève, prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de tous, engager les démarches requises lors d'un accident, etc. Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit responsable personnellement en cas de dommage commis ou subis par un élève ou par un agent de l'établissement. S'il s'agit d'une faute de service, l'agent bénéficie de la protection juridique de l'Etat sans que le chef d'établissement endosse la sienne. S'il s'agit d'une faute détachable du service, l'agent assume seul la responsabilité de la faute<sup>5</sup>.

### **La responsabilité pénale**

Un chef d'établissement peut toutefois être poursuivi pour infraction pénale. Un proviseur qui manque à ses devoirs quant à la sécurité de ses élèves lors d'une sortie scolaire (lire ci-contre) s'expose par exemple à ce type de sanctions. Bien que les condamnations pour ces motifs soient exceptionnelles, on constate une augmentation des poursuites pénales. "On est de moins en moins dans l'acceptation de la responsabilité sans faute, explique Pascal Bolloré. On constate que les familles des victimes recherchent à tout prix la responsabilité pénale de la personne".

En bon juriste, Pascal Bolloré est un adepte du principe de précaution. Il se souvient avoir préféré interdire la sortie d'une classe devant se rendre au cinéma à pied sur une chaussée verglacée, plutôt que de devoir assumer les conséquences d'une chute éventuelle.

#### *Marie-Laure Maisonneuve*

(1) Source : Direction des affaires générales du ministère de la justice

(2) "Le Guide juridique du chef d'établissement", ouvrage de référence sur le sujet, est consultable et téléchargeable sur le site web du ministère.

(3) Article L. 911-4 du Code de l'éducation.

(4) Il y a faute de service si l'agent a commis les faits dans le cadre de ses fonctions et dans la mesure où la faute n'est ni intentionnelle ni grave (Pour plus de détails sur ce point, voir notre article sur la responsabilité des enseignants).

(5) Pour de plus amples détails sur tous ces points, consulter "Le droit dans la vie scolaire", par Yann Buttner, éd. Dalloz (2e édition août 2003), ou le "Pratique du code de l'éducation", juriscasseur, par Francis Berguin et Elydia Fernandez, éd. Wéka.

## Annexe 4

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>DÉCRET 98.286/MME/DFP/BE DU 26 MARS 1998</b><br/><b>FIXANT LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DES AGENTS DE L'ÉTAT</b></p> |
|--|

### RAPPORT DE PRESENTATION

Dans le souci de permettre au Gouvernement d'améliorer les modes actuels de gestion des fonctionnaires de l'Etat, le législateur, par la loi n° 97.14 du 7 Juillet 1997 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi 61.33 du 15 Juin 1961 relative au Statut Général des fonctionnaires, a adopté, en son article 29, un système d'évaluation intégrant la performance et les potentialités des agents de l'Etat pour le promotion du professionnalisme et du mérite, tout en laissant à un décret le soin d'en fixer les modalités.

Le présent projet de décret est pris en application de ces dispositions. A cet effet, il propose notamment que:

1°) pour l'évaluation, les fonctionnaires soient répartis en trois (3) groupes suivant les fonctions occupées

- premier groupe: personnel occupant des fonctions de direction ou de supervision
- deuxième groupe: personnel occupant des fonction d'études, de conseil ou de contrôle
- troisième groupe: personnel occupant des fonctions opérationnelles

2°) Le Chef de service en charge de l'évaluation, communique à chacun des agents placés sous son autorité, la note chiffrée et l'appréciation globale portées sur sa fiche d'évaluation. Les éléments entrant en ligne de compte pour cette évaluation sont:

- Les qualités professionnelles, le comportement au travail et le rendement qui sont des critères communs aux trois groupes.
- l'aptitude à diriger, la créativité, la capacité d'initiative applicable aux premier, deuxième et troisième groupes

### LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

Vu la Constitution

Vu la loi 61.33 du 15 Juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires notamment par la loi 97.14 du 7 Juillet 1997

Vu le décret 95.264 du 10 Mars 1995 portant délégation des pouvoirs du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel

Vu l'avis du Conseil Supérieur de la Fonction publique en sa séance du 29 juillet 1997

Le Conseil d'Etat entendu en sa séance du 20 Juin 1997

Sur le rapport du Ministre de la Modernisation de l'Etat

## DECRETE

**Article premier** : En application de l'article 29 de la loi 61.33 du 15 Juin 1961 modifiée par la loi 97.14 du 7 Juillet 1997, les modalités d'évaluation des fonctionnaires sont déterminées par les dispositions du présent décret.

**Article 2** : Chaque année, tout fonctionnaire en activité ou en service détaché promouvable ou non, fait l'objet d'une évaluation se traduisant par une note chiffrée assortie d'une appréciation globale basée sur le professionnalisme et le mérite. Le pouvoir d'évaluation appartient au Chef de service direct.

**Article 3** : La note chiffrée annuelle et l'appréciation globale portées sur la fiche d'évaluation sont communiquées à l'agent concerné par le Chef de service direct. L'intéressé dispose d'un droit de recours auprès du Chef de service relevant de l'autorité directe du Ministre.

**Article 4** : Les éléments chiffrés entrant en ligne de compte dans la détermination de la note affectée d'un coefficient sont les suivants

- pour le premier groupe: personnels occupant les fonctions de direction ou de supervision:
  - 1° - Qualités professionnelles
  - 2° - Comportement au travail
  - 3° - Aptitude à diriger
  - 4° - Rendement
- Pour le deuxième groupe: personnels occupant les fonctions d'études, de conseil ou de contrôle:
  - 1° - Qualités professionnelles
  - 2° - Comportement au travail
  - 3° - Créativité
  - 4° - Rendement
- pour le troisième groupe: personnels occupant les fonctions opérationnelles
  - 1° - Qualités professionnelles
  - 2° - Comportement au travail
  - 3° - Capacité d'initiative
  - 4° - Rendement

**ARTICLE 5** - Chaque élément est chiffré de 0 à 20 selon un barème correspondant aux appréciations suivantes

|         |                |
|---------|----------------|
| 0       | : Très mauvais |
| 1 à 5   | : Mauvais      |
| 6 à 10  | : Médiocre     |
| 11 à 12 | : Passable     |
| 13 à 15 | : Assez bien   |
| 16 à 17 | : Bien         |

18 : très bien

19 à 20 : Excellent

La note chiffrée définitive est obtenue en divisant la somme des notes afférentes aux divers éléments affectés de leur coefficient par la somme des coefficients. Elle est assortie d'une appréciation globale exprimant la valeur professionnelle et le mérite de l'agent.

**ARTICLE 6** : Le modèle de fiche d'évaluation pour chaque groupe de fonctions indiquées à l'article 4 fait l'objet des annexes I, II, et III jointes au présent décret.

**ARTICLE 7** : Les dispositions du présent décret sont applicables aux agents non fonctionnaires de l'Etat.

**ARTICLE 8** : Des arrêtés fixent en cas de besoin, les modalités d'application du présent décret.

**ARTICLE 9** : Sont abrogées toutes dispositions contraires, notamment le décret 83.848 du 8 Août 1983.

**ARTICLE 10** : Le Ministre de la Modernisation de l'Etat est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié avec ses annexes dans le journal officiel

## Annexe 5

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

**Le Premier Ministre**

**CIRCULAIRE** n° 0007/PM/MME/BE  
du 07/05/1999

A

Messieurs les Ministres d'Etat,  
Mesdames, Messieurs les Ministres,  
Mesdames, Messieurs les Ministres délégués

**Objet : Evaluation des agents de l'Etat**

La loi n° 97-14 du 7 juillet 1997 en abrogeant et remplaçant l'article 29 de la loi n° 61-33 DU 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires a introduit, à la place du système de notation, un système d'évaluation intégrant la performance et les potentialités des agents de l'Etat pour la promotion du professionnalisme et du mérite.

A sa suite du décret n° 98-286 du 26 mars 1998 a fixé les modalités d'évaluation des agents de l'Etat.

La présente circulaire a pour objet, tout en rappelant certaines dispositions législatives et réglementaires du nouveau système d'évaluation, de préciser, autant que possible, le contenu des notions qu'elles recouvrent et de prescrire les mesures à prendre pour son application efficace.

Ace titre elle aborde, notamment, le but de l'évaluation, les attributions de l'autorité compétente en la matière, la répartition en groupe des agents de l'Etat et la précision des éléments d'appréciation concernant leur évaluation et dans le souci d'une évaluation plus objective et exploitable au plan de la promotion de l'agent, elle détermine de façon contingente, la valeur chiffrée de chacun des critères composant chaque élément.

### **1. BUT DE L'EVALUATION ET ATTRIBUTION DE L'AUTORITE COMPETENTE**

#### **Le but de l'évaluation**

L'évaluation a pour objectif permanent de donner à l'Administration les moyens de juger de la qualité et de l'efficacité de l'agent. Elle vise la promotion du mérite et du professionnalisme. Elle se traduit par une appréciation et une note chiffrée allant de 0 à 20, obtenue en divisant des notes afférentes aux divers éléments affectés de leur coefficient par la somme des coefficients.

Elle fait l'objet d'une fiche d'évaluation, s'effectue annuellement sur tout agent de l'Etat en activité ou en service détaché et est précédée d'entretiens périodiques pour améliorer la qualité du service.

### **Les attributions du chef de service**

Le chef de service, en sa qualité de supérieur hiérarchique direct, est investi du pouvoir d'évaluer les agents de l'Etat placés sous son autorité.

A cet effet il lui appartient d'organiser des entretiens périodiques d'évaluation et de communiquer à l'intéressé la note chiffrée et l'appréciation portées sur sa fiche d'évaluation.

## **2. REPARTITION DES AGENTS DE L'ETAT ET ELEMENTS D'EVALUATION**

### **2.1. La répartition des agents de l'Etat**

Pour leur évaluation, les agents de l'Etat sont désormais répartis en trois groupes suivant les fonctions exercées :

- Le premier groupe concerne les agents de l'Etat qui assument des fonctions de direction ou de supervision et gèrent une équipe dans les différents niveaux de la hiérarchie administrative ;
- Le deuxième groupe est propre aux agents de l'Etat qui sont chargés de fonction d'étude, de conseil ou de contrôle ;
- Le troisième groupe est relatif aux agents de l'Etat chargés de fonctions opérationnelles et qui n'appartiennent pas aux autres groupes.

### **1.2. Les éléments d'évaluation**

Les éléments entrant en ligne de compte dans l'évaluation des agents de l'Etat relevant des groupes ainsi prévus, comprennent des éléments communs aux trois groupes et des éléments spécifiques à chaque groupe.

#### **1.2.1. les éléments communs aux trois groupes**

##### **a)- les qualités professionnelles, coefficient 2**

Il s'agit des qualités exigées à l'Etat pour l'exécution correcte de sa profession, ce sont :

- la maîtrise des connaissances techniques, 6
- le respect des délais, 5
- la mobilisation sur les objectifs de son unité (*sens de l'Etat et du service public, loyalisme*) probité et conscience professionnelle (*réalisme, ponctualité*) 6
- les méthodes et organisation du travail 3

##### **b)- le comportement au travail, coefficient 2**

Le comportement au travail de l'agent de l'Etat s'apprécie à travers les critères suivants :

- le goût du travail 6
- la qualité des relations (*la manière de se conduire dans les services à l'égard des supérieurs, des collègues, des subordonnés et des usagers du service public*) 6
- l'assiduité 4
- le soin apporté dans l'utilisation du matériel 4

##### **c)- le rendement, coefficient 3**

Le rendement se traduit par :

- le degré d'atteinte des résultats attendus de chaque agent de l'Etat en tenant compte des objectifs et tâches qui lui sont assignés **14**
- la bonne utilisation des moyens disponibles **6**

### **2.2.2. Les éléments discriminants de chaque groupe**

Ils sont :

#### **a)- pour le premier groupe, l'aptitude à diriger, coefficient 3**

L'aptitude à diriger se mesure à la réussite ou à l'échec de l'agent de l'Etat assumant des fonctions de direction ou de supervision. Ses critères sont :

- les tâches d'animation, de direction, de coordination, d'impulsion et de contrôle **8**
- l'exemple qu'il incarne de l'autorité et du modèle qu'il donne **6**
- le sens des responsabilités **6**

#### **b)- Pour le deuxième groupe, la créativité, coefficient 3**

La créativité mesure l'aptitude de l'agent de l'Etat à concevoir et à proposer des solutions efficaces pour atteindre les objectifs. Elle est notée sur **20**

#### **c)- Pour le troisième groupe, la capacité d'initiative, coefficient 3**

La capacité d'initiative permet de mesurer l'aptitude de l'agent de l'Etat à prendre des initiatives propres à améliorer le service pour son efficacité, **20**

## **3- LES PRESCRIPTIONS PRATIQUES**

### **3.1. Pour l'évaluation de l'agent de l'Etat**

L'agent de l'Etat doit être évalué au regard de chacun des éléments qui s'appliquent à lui, compte tenu de son groupe d'appartenance. La grille des éléments d'appréciation qui lui est applicable est indiquée sur la fiche d'évaluation qu'il remplit chaque année à la diligence de son chef de service direct. Il dispose, en cas de désaccord sur son évaluation, d'un droit de recours auprès du chef de service relevant de l'autorité directe du Ministre.

### **1.2. Pour l'application du système d'évaluation**

La date d'application effective du système d'évaluation est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 1999 ;

Chaque ministre doit prendre les dispositions nécessaires pour faire tenir, à l'ensemble de ses services, les nouvelles fiches d'évaluation, objet des annexes I, II et III au décret n° 98-286 du 26 mars 1998.

Les fiches d'évaluation dûment remplies doivent parvenir au ministère chargé de la Fonction publique avant le 30 septembre 1999 et avant le 30 juin de chaque année à partir de l'an 2000\*.

A titre transitoire, les avancements de grade ou de classe de l'année 1998 et antérieures se dérouleront suivant l'ancien système de notation.

J'attache un intérêt tout particulier à l'application stricte de la présente circulaire.

***An 2000\* = cette échéance a été ramenée au 30 septembre à partir de 2002 pour l'acheminement des fiches d'évaluation à la Fonction publique et la date limite des évaluations des agents de l'Etat au niveau des services, fixée au 31 juillet de chaque année.***



## Eléments d'appréciation des critères d'évaluation des agents de l'Etat

### I – QUALITES PROFESSIONNELLES

| Sous critères                                      | Définitions  | Attitude 1   | Attitude 2  | Attitude 3   | Attitude 4   | Attitude 5   |
|--|--|--|---|--|--|--|
| <b>Maîtrise des connaissances techniques</b>       | <i>Savoir -<br/>Savoir faire-<br/>compétence technique<br/>Habilité au travail</i>                       | Oublie des données importantes ou retient peu de données et les définit mal  | A des difficultés à présenter des solutions et à les mettre en pratique   | Trouve des solutions, manque de rigueur dans leur définition   | Trouve des solutions et arrive à les mettre en pratique                    | Identifie les problèmes avec précision. Sait   |
| <b>Mobilisation sur les objectifs de son unité</b> | <i>Engagement et disponibilité constante de l'agent sur les objectifs fixés, bonne volonté manifeste</i> | N'est pas intéressé par son travail, paresseux, jamais disponible  | Manifeste peu d'intérêt pour son travail. Doit être poussé                | Participe correctement . Ne proteste jamais si on lui demande de rester après les heures de travail. | Très intéressé par son travail. Manifeste un dynamisme et de réels efforts | Passionné par son travail, s'efforce constamment à mieux faire, reste de lui-même après l'heure si le travail l'exige. |
| <b>Respect des délais</b>                          | <i>Exécution des tâches dans les délais fixés</i>  | Ne respecte jamais les délais de travail   | Accuse parfois du retard dans le travail                                  | Accuse rarement du retard  | Respect les délais   | Respecte les délais et parfois fait le travail avant l'échéance fixée  |
| <b>Probité et conscience professionnelle</b>       | <i>L'amour du travail bien fait, honnêteté et probité, régularité et application dans le travail</i>     | Ne se soucie pas de faire correctement son travail. Les usagers se plaignent de son travail et de son comportement | Se préoccupe un peu de son travail, peu accueillant vis à vis des usagers | Se préoccupe de son travail et cherche à sa satisfaire les usagers                                   | Conscientieux, honnête et cherche à bien faire                             | Très conscientieux, ne néglige rien, toujours félicité par les usagers   |
| <b>Méthode et organisation du travail</b>          | <i>Bonne organisation du travail, efficace et efficient</i>  | N'applique par l'organisation existante  | Se contente uniquement de l'organisation existante                        | Propose des améliorations d'organisation   | Propose des améliorations et sait passer à la réalisation                  | Propose des méthodes de travail originales et fait faire des économies   |

## II – COMPORTEMENT AU TRAVAIL

| Sous critères                                      | Définitions  | Attitude 1   | Attitude 2   | Attitude 3   | Attitude 4  | Attitude 5   |
|--|--|--|--|--|---|--|
| <b>Qualités des relations</b>                      | <i>Esprit d'équipe, solidarité avec les collègues, échange d'expérience avec les autres collègues, bon accueil réservé aux usagers</i>   | Frondeur, indiscipliné, caractère asocial  | Accepte mal l'autorité des supérieurs. Souvent en difficulté avec les autres | Accepte l'autorité mais peu ouvert et peu participatif                   | Entretient de bons rapports avec les collègues, ouvert et participatif            | Rapports agréables avec tous, collaboration loyale et sûre. On lui demande souvent des conseils. |
| <b>Assiduité ou absences fréquentes du service</b> | <i>L'agent ne s'absente qu'exceptionnellement, respecte les heures de travail</i>  | Absences injustifiées- Retards fréquents   | Quelques absences injustifiées – quelques retards                            | Rarement absent. Arrive rarement en retard                               | Pas d'absences ou absences justifiées Pas de retard ou retards toujours justifiés | Pas d'absence Pas de retard  |
| <b>Soin apporté dans l'utilisation du matériel</b> | <i>L'agent entretient le matériel qu'il utilise. L'agent provoque rarement des pannes. L'agent signale à temps les anomalies constatées et sollicite une intervention pour maintenance ou réparation</i> | Inconscient de la valeur du matériel. Ne contrôle pas les entrées et les sorties du matériel | Vérifie ou remplace le matériel défectueux                                   | Gère bien son stock Fait prendre conscience de la valeur des équipements | Détecte toujours les tendances de pannes Gère bien le stock                       | Veille toujours au bon état du matériel Evite le gaspillage                                      |

## III - RENDEMENT

| Sous critères                                       | Définitions   | Attitude 1                                  | Attitude 2                             | Attitude 3                            | Attitude 4                                | Attitude 5                          |
|---|---|---|--|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</b> | <i>Efficacité Quantité de travail réalisé par séquences Exécution de toutes les tâches liées au</i> | Résultats très faibles % d'efficacité < 30% | Résultats faibles % d'efficacité < 40% | Résultats moyens % d'efficacité < 60% | Assez bons résultats % d'efficacité > 60% | Bons résultats % d'efficacité > 80% |

|   |  |                       |  |                       |           |                |
|---|--|-----------------------|--|-----------------------|-----------|----------------|
|   | <i>poste de travail</i>  |                       |  |                       |           |                |
| <b>Bonne utilisation des moyens disponibles</b> | <i>Efficiences = économie des ressources utilisées avec atteinte des objectifs définis<br/>Absence de gaspillage</i> | Gaspillage des moyens | Pas de gaspillage<br>Le nécessaire est utilisé | Quelque peu efficient | Efficient | Très efficient |

#### IV – APTITUDE A DIRIGER (Personnel de direction et de supervision)

| Sous critères   | Définitions   | Attitude 1  | Attitude 2  | Attitude 3  | Attitude 4  | Attitude 5  |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Qualité d'animation et de coordination</b>                   | <i>Aptitude à planifier, à impulser, coordonner, communiquer, motiver les collaborateurs, à organiser le travail, à évaluer les résultats obtenus, à contrôler l'utilisation des ressources</i> | Ne sait pas motiver et entraîner ses subordonnés  | Se contente de tenir par formalisme des réunions de coordination                    | Suscite la collaboration et la participation                            | A de bons rapports avec son personnel et le pousse au travail   | Sait motiver et influencer ses collaborateurs dans le sens de la réalisation des objectifs. |
| <b>Modèle d'autorité et de maturité</b>                         | <i>Style de direction (autocratique – paternaliste – laxiste – management participatif)<br/>Style de leadership (informatif – délégatif – participatif – négociatif)</i>                        | Mou – timide, n'ose pas commander   | A de l'autorité mais, exagère par des commandements qui énervent ses collaborateurs | A de l'autorité mais à peu de doigté                                    | Son autorité est acceptée par tous.<br>A de l'intérêt par rapport aux relations humaines              | Possède la confiance de tous.<br>Sait maintenir avec justice une discipline ferme           |
| <b>Sens des responsabilités, de l'Etat et du service public</b> | <i>Loyauté vis à vis des autorités.<br/>Respect des institutions républicaines.<br/>Préoccupations manifestées</i>  | A tendance à défier la hiérarchie.<br>Ne respecte pas les principes de légalité et d'équité | Se préoccupe peu des politiques définies par les autorités.<br>Ne                   | Loyal vis à vis des autorités.<br>Se préoccupe de la qualité du service | Se préoccupe des plans et politiques définies par les autorités.<br>Se soucie de l'amélioration de la | Manifeste de la passion dans la sauvegarde des intérêts de l'Etat.<br>Assume ses            |

|  |   |                                   |   |  |                                      |   |
|--|---|-----------------------------------|---|--|--------------------------------------|---|
|  | <i>par rapport aux politiques définies par le Président de la République. Préoccupations par rapport aux besoins et sollicitations. Sauvegarde des intérêts de l'Etat dans les contrats publics</i> | dans l'exercice du service public | s'engage pas trop dans la sauvegarde des intérêts de l'Etat |  | qualité du service rendu aux usagers | responsabilités dans l'exercice de la mission de service public |
|--|---|-----------------------------------|---|--|--------------------------------------|---|

### V – CREATIVITE (Personnel d'étude, de conseil et de contrôle)

| Sous critères   | Définitions   | Attitude 1  | Attitude 2   | Attitude 3                                 | Attitude 4  | Attitude 5  |
|---|---|---|--|--|---|---|
| <b>Capacité à concevoir, à proposer des solutions appropriées</b> | <i>Originalité des solutions proposées pour la résolution des problèmes.<br/>Capacité à analyser un problème, à identifier la cause principale.<br/>Aptitude à sortir des sentiers battus, à éviter la routine.<br/>Aptitude à mesurer des résultats, à déterminer les écarts et à proposer des mesures correctives</i> | Ne propose aucune solution originale<br>N'est pas créatif | Quelque peu créatif<br>Mais les solutions ne sont pas originales | Tout juste créatif<br>Manque d'originalité | Sait diagnostiquer le fonctionnement d'une structure, identifier des forces et des faiblesses | Propose des solutions pertinentes<br>Maîtrise parfaitement la démarche de l'analyse de problème<br>Elabore des plans d'actions et sait mesurer des résultats, déterminer les écarts et proposer des mesures correctives |

### VI – CAPACITE D'INITIATIVE (Personnels opérationnels)

| Sous critères   | Définitions   | Attitude 1  | Attitude 2  | Attitude 3   | Attitude 4   | Attitude 5   |
|---|---|---|---|--|--|--|
| <b>Capacité à concevoir et à proposer des initiatives permettant d'améliorer la manière de servir</b> | <i>Savoir surmonter des difficultés sans attendre des instructions de la part des supérieurs<br/>Savoir prendre des risques dans le respect du cadre législatif</i> | N'attend que des instructions pour agir<br>Ne prend aucune initiative | Tente de prendre des initiatives mais, ne va pas au bout de ce qu'il entreprend | Sait entreprendre mais manque de confiance en lui-même | Malgré l'insuffisance des moyens, parvient à faire de bons résultats<br>A de l'initiative et de la détermination | A l'art de surmonter des difficultés<br>Prend des initiatives dans le respect de la réglementation<br>A beaucoup d'initiatives |

## Annexe 6

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**  
**Un Peuple- Un But- Une Foi**  
**MINISTERE DE L'EDUCATION**

Année : .....

### FICHE D'ÉVALUATION PERSONNELS DE DIRECTION ET DE SUPERVISION

|   |                     |                          |              |
|---|---------------------|--------------------------|--------------|
| Prénom(s)   | NOM                 |                          |              |
| Date et lieu de naissance   |                     |                          |              |
| Situation matrimoniale  |                     | Nombre d'enfants         |              |
| N° matricule de solde   |                     | Fonction                 | Date         |
| Grade ou classe   |                     | Echelon                  | Date         |
| Date d'entrée dans la Fonction publique   |                     | Ancienneté dans le poste |              |
| Diplômes obtenus  |                     |                          |              |
| Connaissances accessoires   |                     |                          |              |
| Décoration(s)   |                     |                          |              |
| Adresse civile  |                     |                          |              |
| Nom, Prénom(s) et qualité du Chef de service  |                     |                          |              |
| <b>CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE</b>  | <b>Coefficients</b> | <b>Note<br/>chiffrée</b> | <b>Total</b> |
| <b>1. Qualités professionnelles</b>   | 2                   | /20                      | /40          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des connaissances techniques</li> <li>• Mobilisation sur les objectifs de son unité</li> <li>• Respect des délais</li> <li>• Probité et conscience professionnelle</li> <li>• Méthode et organisation du travail</li> </ul> |                     |                          |              |
| <b>2. comportement au travail</b>   | 2                   | /20                      | /40          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des relations (services et usagers)</li> <li>• Assiduité ou absences fréquentes du service</li> <li>• Soins apportés dans l'utilisation du matériel</li> </ul>   |                     |                          |              |
| <b>3. Rendement</b>   | 3                   | /20                      | /60          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</li> <li>• Bonne utilisation des moyens disponibles</li> </ul>  |                     |                          |              |
| <b>4. Aptitude à diriger</b>  | 3                   | /20                      | /60          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité d'animation, de coordination et de contrôle</li> <li>• Modèle d'autorité et de maturité</li> <li>• Sens des responsabilités de l'Etat et du service public</li> </ul>  |                     |                          |              |
| <b>Total</b>  | 10                  | /200                     |              |
| <b>MOYENNE</b>  | /20                 |                          |              |

## Annexe 7

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**  
**Un Peuple- Un But- Une Foi**  
**MINISTERE DE L'EDUCATION**

Année : .....

### FICHE D'EVALUATION PERSONNELS OPERATIONNELS

|   |                     |                          |              |
|---|---------------------|--------------------------|--------------|
| Prénom(s)   |                     | NOM                      |              |
| Date et lieu de naissance   |                     |                          |              |
| Situation matrimoniale  |                     | Nombre d'enfants         |              |
| N° matricule de solde   | Fonction            | Date                     |              |
| Grade ou classe   | date                | Echelon                  | Date         |
| Date d'entrée dans la Fonction publique   |                     | Ancienneté dans le poste |              |
| Diplômes obtenus  |                     |                          |              |
| Connaissances accessoires   |                     |                          |              |
| Décoration(s)   |                     |                          |              |
| Adresse civile  |                     |                          |              |
| Nom, Prénom(s) et qualité du Chef de service  |                     |                          |              |
| <b>CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE</b>  | <b>Coefficients</b> | <b>Note chiffrée</b>     | <b>Total</b> |
| <b>1. Qualités professionnelles</b>   | 2                   | /20                      | /40          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des connaissances techniques</li> <li>• Mobilisation sur les objectifs de son unité</li> <li>• Respect des délais</li> <li>• Probité et conscience professionnelle</li> <li>• Méthode et organisation du travail</li> </ul> |                     |                          |              |
| <b>2. comportement au travail</b>   | 2                   | /20                      | /40          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des relations (services et usagers)</li> <li>• Assiduité ou absences fréquentes du service</li> <li>• Soins apportés dans l'utilisation du matériel</li> </ul>   |                     |                          |              |
| <b>3. Rendement</b>   | 3                   | /20                      | /60          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</li> <li>• Bonne utilisation des moyens disponibles</li> </ul>  |                     |                          |              |
| <b>4. Capacité d'initiative</b>   | 3                   | /20                      | /60          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à concevoir et à proposer des initiatives permettant d'améliorer la manière de servir</li> </ul>  |                     |                          |              |
| <b>Total</b>  | 10                  | /200                     |              |
| <b>MOYENNE</b>  | /20                 |                          |              |

**1. APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE**

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Points Forts</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Points à améliorer</u></b></p> |
|---|

**2. PERSPECTIVES DE FORMATION**

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Formulées par le collaborateur</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Formulées par le supérieur hiérarchique</u></b></p> |
|--|

**3. PERSPECTIVES DE CARRIERE ET DE SANCTION DU MERITE**

|  |
|--|
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |
|--|

Signature du collaborateur

Signature du Supérieur hiérarchique

## Annexe 8

**CIRCULAIRE N° 2514 MEN/DC/DEMSG/DEST DU 18 JUIN 1996  
SUR LES NOYADES D'ÉLÈVES AU COURS DES EXCURSIONS EN FIN D'ANNÉE  
SCOLAIRE ET PENDANT LES VACANCES Réf. Lettre N° 3525/MINT/DPC DU  
4/6/1996**

Depuis le début du mois de mai, le MEN enregistre des cas de noyades dans les établissements lors des excursions et sorties de fin d'année. C'est le lieu de rappeler aux chefs d'établissements, aux enseignants et aux équipes de surveillants, d'assistants sociaux et d'infirmiers qui sont dans les établissements, qu'une grande responsabilité leur incombe en cette période.

Il est demandé particulièrement aux chefs d'établissements de veiller à ce que les sorties d'élèves pendant cette période soient strictement encadrées par des professeurs et des surveillants en nombre proportionnel au nombre d'élèves.

Ces sorties organisées doivent se faire avec l'autorisation expresse des parents qu'il convient de recueillir par écrit. Notamment pour les sorties vers les plages, le choix des plages doit se faire de manière judicieuse, plages autorisées où existe une surveillance effective.

Pour les autres destinations, les encadreurs doivent veiller à avoir de bons véhicules. Les heures d'aller et de retour ainsi que les lieux de rassemblement et de dispersion doivent être déterminés et avalisés par les chefs d'établissements. Les élèves doivent être sensibilisés sur les risques qu'ils encourent en fréquentant les plages et cours d'eau interdits à la baignade surtout pendant les vacances scolaires.

Les notions d'insalubrité, de pollution des plages, les risques liés à la surcharge des moyens de transport (cars, pirogues), ceux liés à une mauvaise hygiène de la baignade (hydrocution) pourront constituer les principaux axes de cette sensibilisation.

Les chefs d'établissement, en application de la lettre citée en référence de Monsieur le Ministre de l'Intérieur sur la sécurité des plages et cours d'eau, pourront se mettre en rapport avec les autorités administratives locales pour tout appui nécessaire à l'exécution des directives ci-dessus.

Le Ministre de l'Éducation Nationale  
André SONKO



## Annexe 9

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>CIRCULAIRE N° 006204/MEN/SG/CT1 DU 3/11/89</b><br/><b>RÉGLEMENTATION DE LA VENTE DES DENRÉES ALIMENTAIRES AUX ABORDS</b><br/><b>DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES</b></p> |
|--|

Chaque année les élèves de nos établissements scolaires sont victimes de gastro-entérites, de coliques et diarrhées graves dues à l'absorption de denrées alimentaires crues ou préparées à l'avance et qui constituent un réel danger pour la santé des enfants.

C'est la raison pour laquelle et au regard des nombreuses plaintes des parents d'élèves, en collaboration avec le Ministère de la Santé Publique et particulièrement la Direction du Service National de l'Hygiène, nous avons décidé d'organiser et de réglementer la vente des produits alimentaires destinés aux élèves aux abords de nos établissements scolaires, conformément au code de l'hygiène.

Je vous engage à réserver le meilleur accueil possible aux agents du service national de l'hygiène chargé de l'application de cette décision.

Le Ministre de l'Education Nationale, Ibrahima NIANG

## Annexe 10 Initiation



**Dans tous les villages diolas, l'initiation reste une cérémonie fondamentale. Autrefois, l'initiation des garçons était publique et centrée sur la circonsion: elle s'appelait "kahat". Puis pour préserver et renforcer les valeurs ancestrales, la cérémonie devint secrète et appelée "bukut".**



**C'est avant tout un rituel d'intégration de l'individu au village de ses ancêtres permettant de passer de l'univers de l'enfance à celui des hommes. Au cours d'une retraite dans le "bois sacré", les Anciens enseignent: le respect du aux aînés, les règles régissant le village, le clan, la famille, les chants et le langage secret des tam-tams, les lois du bois sacré. L'initié subit aussi une préparation militaire sévère.**



**La date de l'initiation est aujourd'hui fixée par les Anciens, après consultation des boekins (fétiches). Un an avant la date choisie, une grande fête proclame officiellement la prochaine cérémonie. Tous les jeunes en âge d'être initiés sont tenus de regagner leur village afin de se préparer. On leur fait absorber une boisson, dont la préparation reste secrète, et qui leur permettra d'être invulnérables. Quelques jours avant la cérémonie, les jeunes visitent leurs parents coté maternel d'où ils reçoivent des cadeaux; on leur coupe des mèches de cheveux qui seront jetées près des fétiches; ils n'en gardent qu'une seule qui sera rasée le jour de l'initiation.**

---



**Le jour de l'initiation, le village se réunit autour des jeunes garçons. Il se rendent d'abord à la mosquée puis auprès de l'arbre sacré pour rendre hommage aux boekins. L'allégresse est générale: on chante, danse, on siffle, on crie. Encouragés, acclamés, les futurs initiés "ambatiés" montrent leur puissance naissante en se donnant des coups de couteau ou en passant une lame tranchante sur la langue. Les festivités vont se poursuivre tout le temps que dure la retraite des jeunes. Lorsqu'ils sortent du bois sacré, les "ambatiés" se reposent pendant une semaine avant de rejoindre les villageois en liesse.**

---



**..... Mais ce qui s'est réellement passé durant cette initiation restera un secret absolu qui ne devra en aucun cas être révélé aux non initiés. Quiconque enfreindrait cette loi du silence serait immédiatement frappé de malédiction, qui pourrait atteindre la famille, parfois pour plusieurs générations.....**

*[info@casamance.net](mailto:info@casamance.net)  
Suggestions et commentaires  
copyright © 2000 -Tous droits réservés  
Casamance.net - Casamance.org*

## Annexe 11

Le Monde 10.01.02

### **En Casamance pour être un homme, il faut s'initier**

« Je suis maintenant un homme », lance Bassène, à sa sortie du bois sacré d'Oussouye, en Casamance, au sud du Sénégal, le 30 décembre. Vêtu de paille et le visage enduit de poudre noire, comme une centaine d'autres garçons plus ou moins jeunes, il achève ses trois mois d'initiation passés dans la forêt sacrée. Le gros bourg, situé à une quarantaine de kilomètres de Ziguinchor, fête l'évènement. Au son des sifflets, grelots, pétards et tirs de fusils, les nouveaux initiés, encadrés par leurs guides – des hommes déjà initiés –, sont accueillis par la foule dans une proche clairière.

« J'ai 30 ans, explique Bassène. Mais avant cette initiation, j'étais considéré comme un enfant. Je n'avais pas droit à la parole au conseil du village. Je ne pouvais pas me marier, avoir des enfants légitimes. Maintenant j'ai droit à la considération. » Ici en pays diola (ethnie à majorité chrétienne et animiste installée en Casamance), comme dans la plupart des sociétés traditionnelles d'Afrique et de l'hémisphère Sud, l'initiation est un passage obligé. Un peu, comme le furent, chez nous, le service militaire, le bizutage ou, aujourd'hui encore chez les chrétiens, le catéchuménat.

En quoi consistent les rites initiatiques ? Il est impossible à un non-initié de la savoir précisément, et il lui est interdit de s'aventurer dans les bois sacrés en période d'initiation, sous peine de graves problèmes. « L'initiation comprend la circoncision et l'apprentissage de la vie en communauté », explique sobrement Bassène. Le contact avec la modernité n'a pas empêché la perpétuation de cette tradition ancestrale. Mais, en Casamance, le conflit armé qui sévit depuis plus de dix ans avait entraîné la quasi-interruption de cette tradition pendant plusieurs années. Ce n'est que récemment que la région a renoué avec cette pratique. Au grand bonheur de plusieurs milliers de jeunes Casamançais qui attendent de passer cette épreuve pour être considérés comme des hommes.

Dominique Hazard

## REFERENCES

Le chef d'établissement : techniques et pratiques du management  
Guy DELAIRE – Edition Berger-Levrault, 1993

Les personnels de direction des établissements secondaires  
Alain PICQUENOT – Edition Hachette éducation – 1995

Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi  
Jean-Pierre OBIN – Edition Hachette éducation – 1996

Comment gérer les personnalités difficiles  
François LELORD et Christophe ANDRE – Edition Odile Jacob, 1996

Violence et éducation  
La revue des Ceméa, numéro 512, novembre 2003

Ecole et religion  
Revue internationale d'éducation, numéro 36, juillet 2004

Le droit d'informer. Le rôle des médias dans le développement économique  
Editions De Boeck – janvier 2005 -

### Sur le Web

Mission « Ethique du fonctionnaire et responsabilité de l'enseignant »

- Pour une éthique de l'enseignement  
Gilbert LONGHI, ESF éditeur, 1998

- Pour une éthique du regard et de la parole

Exposé réalisé dans le cadre d'une université d'été « Bâtir une école du respect » Chalon en Champagne, 2002

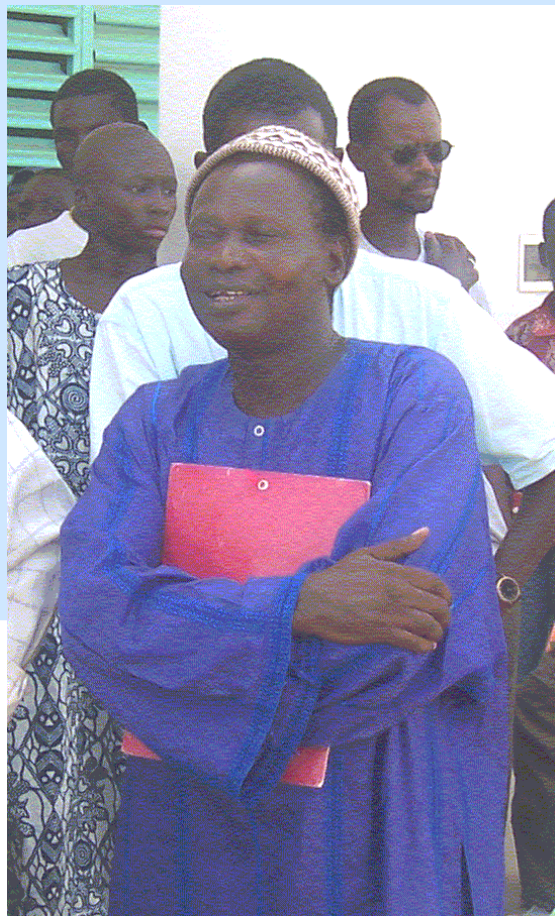
- Pour une éthique de l'inspection  
Dominique SENORE, ESF, 2002

Ethique et déontologie dans les métiers de l'éducation  
Colloque national 2003, Lille, 28 au 30 mars 2003

Développer une compétence éthique chez les administrateurs et les administratrices scolaires  
Lyse LANGLOIS – Revue virtuelle de l'ACELF – 2003

Les principes de l'idéal laïc  
Henri PENA-RUIZ, conférence donnée au CDDP d'Ille et Vilaine le 9 juin 2004

# *Le leadership*



## INTRODUCITON

Dans l'exercice de sa fonction, le chef d'établissement fonde son action sur les orientations nationales en matière d'éducation. Dans ce cadre, le Programme Décennal de l'Education et de la Formation, après la composante « *accès* » s'est fixé comme objectif l'amélioration de la qualité des enseignements /apprentissage et de la gestion.

Dans cette perspective, le chef d'établissement, au centre d'un faisceau de relations, doit développer des stratégies pertinentes autour des normes suivantes :

- Un leadership pédagogique et éducatif ;
- Un leadership dans la communauté ;
- Un leadership participatif.

Ce module, d'une durée de 24 heures, est destiné aux chefs d'établissements en fonction, expérimentés ou nouvellement nommés. Il développera des activités de formation autour des trois indicateurs suivants :

- L'amélioration des conditions de l'environnement des enseignements/ apprentissages
- Une bonne communication avec toute la communauté pour réguler les relations avec les différents groupes et les autres partenaires
- La participation de tous ceux qui sont appelés à jouer un rôle clés dans le développement de l'établissement.



## CHRONOGRAMME

|               | Heure              | Séance  |
|---------------|--------------------|---|
| <b>JOUR 1</b> | 8h30-10h           | <b>Séance 1</b><br>Ouverture, Pre-test, Les Normes de Performance, Présentation des Objectifs   |
|               | 10h-11h            | <b>Séance 2</b><br>Identifier des ressources internes et externes   |
|               | <b>11h-11h30</b>   | PAUSE-CAFE  |
|               | 11h30-12h30        | Séance 2, suite   |
|               | 12h30-13h30        | <b>Séance 3</b><br>Détecter et valoriser les activités novatrices   |
|               | <b>13h30-14h30</b> | <i>PAUSE-REPAS</i>  |
|               | 14h30-16h          | <b>Séance 4</b><br>Identifier les besoins de formations des enseignants   |
|               | 16h-17h            | <b>Séance 5</b><br>Identifier les mécanismes de formation   |
|               | Heure              | Séance  |
| <b>JOUR 2</b> | 9h-10h 30          | Séance 5, suite<br>Déployer les mécanismes de formation   |
|               | 10h30-11h30        | Séance 5, suite<br>Elaborer des stratégies de motivation  |
|               | <b>11h30-12h</b>   | PAUSE-CAFE  |
|               | 12h-13h            | <b>Séance 6</b><br>Identifier les conflits  |
|               | <b>13h-14h</b>     | PAUSE-REPAS   |
|               | 14h-15h30          | <b>Séance 7</b><br>Mettre en place des mécanismes de prévision des conflits et de résolution des conflits                                 |
|               | 15h30-17h          | <b>Séance 8</b><br>Animer le CGE et les structures de participation   |
|               | Heure              | Séance  |
| <b>JOUR 3</b> | 8h30-10h30         | Séance 8, suite<br>Assurer le suivi des réunions et des décisions prises<br>Informer objectivement sur le budget et les autres ressources |
|               | 10h30-11h30        | Séance 8, suite<br>Informer objectivement sur le budget et les autres ressources  |
|               | <b>11h30-12h</b>   | PAUSE CAFE  |
|               | 12h-13h30          | <b>Séance 9</b><br>Evaluation<br>Clôture  |
|               | <b>13h30-14h30</b> | REPAS   |

## **Fiche Stagiaires**

## FICHE STAGIAIRE 1 (séance 1)

Votre Nom:

Votre Etablissement:

1) Comment le CE peut-il renforcer le contrôle et le suivi pédagogique dans son établissement? ...

a.

.....

b. ....

2) Comment le CE arrive-t-il à améliorer les enseignements apprentissages ?

a. ....

b. ....

3) Comment le CE peut-il prendre en compte les besoins de formation de ses enseignants dans son établissement?

.....

.....

.....

4) Comment le CE détecte-t-il, identifie-t-il les conflits dan son établissement?

a. ....

b. ....

c. ....

5) Comment le CE peut-il gérer les conflits dans son établissement?

a.

.....

b. ....

c. ....

6) Comment aider le CE à faire participer la communauté?

a. ....

b. ....

c. ....

7) Comment le CE peut-il développer les stratégies de mobilisation sociale et d'implication de la communauté ?

a. ....

b. ....

c. ....

## FICHE STAGIAIRE 2 (séance 1)

### Objectifs

---

**Premier objectif intermédiaire : améliorer la qualité des enseignements/ apprentissages**

#### *Objectifs spécifiques*

- Le chef d'établissement est capable d'identifier les ressources internes et externes permettant d'améliorer les conditions d'enseignements apprentissages
- Le chef d'établissement est capable de détecter et de valoriser les activités novatrices dans l'établissement
- Le chef d'établissement est capable d'identifier les besoins de formation de l'établissement
- Le chef d'établissement est capable de déployer les mécanismes de formation personnalisés des enseignants
- Le chef d'établissement est capable de motiver les enseignants à poursuivre leur formation en fonction des besoins de l'établissement.

**Deuxième objectif intermédiaire : savoir bien gérer les conflits**

#### **2.1.3 Objectifs spécifiques**

- Le chef d'établissement est capable de mettre en place des mécanismes de prévention des conflits
- Le chef d'établissement est capable d'identifier les conflits
- Le chef d'établissement est capable de mettre en place des mécanismes de résolution des conflits

**Troisième objectif intermédiaire : faire participer la communauté**

#### **2.1.4 Objectifs spécifiques**

- Le chef d'établissement est capable d'animer le CGE et les structures de participation
- Le chef d'établissement est capable d'assurer le suivi des réunions et des décisions prises
- Le chef d'établissement est capable d'informer objectivement sur le budget et les autres ressources de l'établissement

### Résultats Attendus

---

**Premier objectif intermédiaire : améliorer la qualité des enseignements/ apprentissages**

- Les ressources internes et externes de l'établissement sont identifiées par le chef d'établissement
- Les activités novatrices sont détectées et valorisées dans l'établissement par le chef d'établissement
- Une stratégie d'identification des besoins de formation de l'établissement est mise en place par le chef d'établissement
- Les mécanismes de formation personnalisés des enseignants sont déployés

- Les enseignants sont motivés à poursuivre leur formation

***Deuxième objectif intermédiaire : savoir bien gérer les conflits***

- Les mécanismes de prévention des conflits sont mis en place, dans l'établissement
- Les conflits sont identifiés dans l'établissement
- Les mécanismes de résolution des conflits sont mis en place par le chef d'établissement

***Troisième objectif intermédiaire : faire participer la communauté***

- Le CGE et les structures de participation sont animés par le chef d'établissement
- Le suivi des réunions et des décisions prises est assuré par le chef d'établissement
- Les informations sur le budget et les autres ressources de l'établissement sont objectivement données par le chef d'établissement

## FICHE STAGIAIRE 3 (séance 2)

### *Premier objectif intermédiaire : améliorer la qualité des enseignements apprentissage*

#### **Elaboration d'un dispositif d'identification des moyens d'améliorer la qualité des enseignements apprentissages**

**Durée : 1 heure**

Le principal du CEM « le JAMBAR » vient d'être nommé à ce poste. Le professeur qui assurait l'intérim avant son arrivée lui fait la description de son nouvel établissement.

Situé en zone rurale, l'établissement compte 9 classes physiques pour 15 classes pédagogiques. Les effectifs globaux sont de 1000 élèves dont 620 garçons. Les effectifs des classes sont de 80 élèves en 6<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup>, 60 élèves en 4<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup>. Le bloc d'hygiène comprend 12 boxes dont 03 pour les filles. Il n'existe pas de sanitaires pour les personnels.

Le matériel didactique est composé de :

- 2 ensembles de matériel de géométrie de tableau (1 équerre, 1 règle, 1 compas, 1 rapporteur) pour les 5 professeurs enseignant cette discipline,
- un vieux squelette auquel il manque un bras,
- quelques planches anatomiques et
- des cartes de géographie éculées.

Les résultats aux examens du BFEM, les taux de redoublement, d'exclusion et d'abandon sont traduits par les histogrammes (voir documents joints).

Le personnel d'enseignement est composé de professeurs titulaires, contractuels et vacataires (ces 2 derniers groupes sont plus importants), expérimentés ou non. Le personnel d'encadrement est constitué de 17 surveillants. Les personnels de cet établissement sont motivés et veulent améliorer l'image de leur établissement.

Au mois d'octobre, le chef d'établissement organise avec ses personnels, une journée d'étude et procède à l'état des lieux pour une amélioration qualitative du cadre de travail et des résultats.

#### **Travail individuel**

- listez les dysfonctionnements et les avancées de l'établissement
- analysez les histogrammes des évaluations de l'établissement sur 3 ans
- proposez des moyens d'identification et d'amélioration des ressources de l'établissement

Quelles remédiations la communauté devrait-elle apporter dans ce collège pour améliorer la qualité des enseignements/apprentissages ?

#### **Travail de groupe**

- faites la mise en commun des productions individuelles
- proposez un dispositif d'identification et d'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages

## FICHE STAGIAIRE 4 (séance 3)

*Premier objectif intermédiaire : améliorer la qualité des enseignements / apprentissages*

Détection et valorisation des activités novatrices

Durée : 1 heure

### Travail individuel

À partir du rapport de monsieur D, professeur d'histoire et géographie,

- faites l'analyse de l'exemple en faisant ressortir les éléments novateurs
- citez d'autres activités novatrices développées dans vos établissements ?

### Travail de groupe

- Proposez un dispositif pour détecter et valoriser les activités novatrices améliorant la qualité des enseignements/ apprentissages

---

Monsieur D, professeur d'histoire et géographie a envoyé le rapport suivant à son administration :

### Le foyer socio-éducatif cadre innovant pour la qualité des enseignements apprentissages :

#### Expérience d'un professeur d'histoire et géographie, animateur culturel

La baisse de niveau des élèves préoccupe les enseignants et diverses solutions sont proposées pour y remédier. A notre avis, Les foyers socio-éducatifs intéressant l'ensemble des élèves mais devenus des cadres de contestations où sont organisées surtout des activités lucratives et de loisirs, au détriment de programme culturel et éducatif, pourraient participer à **l'amélioration de la qualité des apprentissages**. Pour cette raison fondamentale, nous nous sommes impliqués de manière active dans l'encadrement de leurs membres.

Il est tout à fait possible en effet, d'établir un lien efficient entre les activités du foyer et les programmes des disciplines enseignées en classe, surtout celles réputées difficiles. Nous allons illustrer nos propos par la description d'une activité que nous avons expérimentée au sein du foyer, **les inter classes de culture générale**.

Nous sommes parti de deux constats :

- 
- Premièrement: les élèves se désintéressent de certaines disciplines telles, *les mathématiques et l'anglais* qu'ils considèrent comme difficiles. Ils s'en désintéressent, accumulent de mauvaises notes et, à tort ou à raison, ils rejettent la responsabilité de leur

échec sur les professeurs jugés sévères, incompetents, mauvais communicateurs etc. Ce rejet leur fait adopter une attitude absentéiste ou d'indifférence par rapport à ces disciplines.

- **deuxièmement:** les élèves attirés par la beauté des images et les programmes attractifs de la télévision ne lisent plus suffisamment, ne s'intéressent pas à l'actualité nationale ou internationale. leur **niveau de culture générale** est très bas. Ils apprennent leurs leçons par cœur sans les comprendre. Conséquemment, ils éprouvent des difficultés réelles lorsque les sujets des évaluations font appel à la réflexion et à leur savoir être. A titre d'illustration, nous vous citons une boutade d'un élève de 3<sup>ème</sup> : « seul le PAR COEURISME est payant ». Ce diagnostic révèle qu'ils n'acquièrent pas un esprit d'analyse, de critique et de synthèse pour traiter par exemple, un sujet de dissertation. La tendance générale étant la répétition fidèle des cours, face à certains types de questions, leur réponse est la suivante « nous ne l'avons pas vu en classe ».

Les **inter classes de culture générale** mettent en compétition les classes par niveaux et portent sur ces matières dites difficiles : *mathématiques, français, anglais, informatique, histoire et géographie*. Il s'y ajoute *les sciences de la vie et de la terre, les sciences physiques et les questions de culture générale* pour les élèves des classes de 4<sup>ème</sup>. **Le jury est composé uniquement d'élèves de 3<sup>ème</sup>**. Ceux-ci fixent les règles de cette compétition et choisissent les questionnaires. Ce cadre réglementaire crée une émulation et une motivation certaines auprès des élèves devenus **les propres acteurs de leur formation**. Les questions sont tirées des leçons vues en classe. Ainsi, les candidats représentant leur classe respective pour être compétitifs, sont obligés de les apprendre, avec l'aide de leurs camarades de classe. L'esprit de la compétition les oblige également à suivre l'actualité nationale et internationale. Ainsi, par ce jeu, l'ensemble des élèves s'informent et se forment en dehors des classes, dans un environnement plus approprié et plus motivant pour les élèves que celui des cours classiques. Les professeurs encadreurs dans cette compétition ne jouent qu'un rôle d'encadrement et de facilitation.. Toutes les classes participent passionnément à cette compétition. Les **inter classe de culture générale** sont **une activité novatrice** organisée au sein du foyer, susceptible de **renforcer qualitativement les apprentissages**.

*Mr. M.M.D., professeur d'histoire et géographie*



## FICHE STAGIAIRE 5 (séance 4)

Elaboration d'un outil d'identification des besoins de formation :

**Durée : 1 heure**

### **Travail individuel**

- Construisez un questionnaire s'adressant au personnel d'enseignement et au personnel d'encadrement (surveillant, bibliothécaire, animateur des activités socioéducatives ou autres).
- Citez d'autres stratégies (outils, processus etc.) pour identifier des besoins de formation des personnels.

### **Travail de groupe**

- Faites la mise en commun et choisissez l'outil vous paraissant le plus approprié, à enrichir ou à amender si nécessaire.

## FICHE STAGIAIRE 6 (séance 5)

*Premier objectif intermédiaire : améliorer la qualité des enseignements  
apprentissage*

**Identification de mécanismes de formation personnalisée**

**Durée : 1 heure**

### Travail de groupe

Prenant appui sur l'outil ou le processus que vous venez d'élaborer pour identifier les besoins de formation et sur l'article ci-dessous, proposez :

- des mécanismes de formation personnalisée des enseignants avec le concours d'une part, dans le cadre interne du collège, des structures d'animation sous l'égide de professeurs expérimentés de l'établissement et d'autre part, de personnes ressources des structures centralisées ou déconcentrées ou de structures de formation
- des mécanismes de formation personnalisée des personnels d'encadrement avec, dans le cadre interne, l'aide du conseil de gestion ou autre organe du collège et, dans le cadre externe, en faisant appel à des personnes-ressources ou structures appropriées dont vous citerez quelques-unes.

**Article de C. Clanet. (janvier 1992) « Quelques réflexions  
générales sur un projet de formation des maîtres. Janvier 1992.  
Bulletin de la ligue française de l'enseignement.**

La formation des enseignants s'oriente en trois directions :

1. La dimension professionnelle par l'acquisition des connaissances indispensables à l'exercice du métier
2. La dimension personnelle trouvant sa place dans toute procédure de formation : la formation doit être un espace de ressourcement, d'ouverture permettant d'y découvrir et d'exploiter toutes ses potentialités dans un esprit de créativité et de recherche.
3. La dimension socioculturelle: la formation doit s'ouvrir aux réalités socioculturelles des populations.

Bulletin de la ligue française de l'enseignement

## FICHE STAGIAIRE 7 (séance 5)

### Elaboration de stratégies de motivation

**Durée : 1 heure**

#### **Travail de groupe**

A partir de votre expérience personnelle, déterminez la stratégie mise en œuvre par le chef d'établissement permettant de motiver les enseignants à poursuivre leur formation en fonction des besoins de l'établissement. Cette stratégie à partir des activités précédentes, prendra en compte :

- l'outil ou le processus identifiant les besoins des enseignants adopté en plénière
- un planning d'activités du chef d'établissement conduisant à la motivation des enseignants pour la poursuite de leur formation

Etablissez le listing des motivations mises en œuvre dans le cadre interne et externe de l'établissement avec l'aide des personnes-ressources ou des structures de formation déclinées précédemment, à partir de demandes formulées par le chef d'établissement.

## FICHE STAGIAIRE 8 (séance 6)

*Deuxième objectif intermédiaire : savoir bien gérer les conflits*

Durée : 1 heure

### Étude de cas<sup>2</sup> en atelier

#### LA PRISE DE FONCTION DE PRINCIPAL DE M. L.B

M. L.B. comptabilise 15 ans d'expérience en qualité de professeur dans un collège. Il vient d'être nouvellement affecté comme Principal du CEM de Djilikhar.

Situé en zone rurale, l'établissement ne compte qu'un bloc d'hygiène de 12 boxes dont 03 pour les filles. Le matériel didactique est nettement insuffisant. L'établissement a enregistré de mauvais résultats au BFEM, durant les 2 années précédentes. Dès sa prise de service, M. L.B. s'enferme dans son bureau pour faire connaissance avec « son » collège. Les parents d'élèves et les partenaires habituels de l'établissement gardent la distance. Deux mois après sa prise de fonction, M. L.B estime avoir compris cette situation intolérable, caractérisée par :

- des professeurs désintéressés et démotivés
- des surveillants trop compréhensifs à l'endroit des élèves
- des élèves contestataires et exagérément exigeants
- des parents d'élèves démissionnaires et peu coopératifs
- des autorités lentes à réagir et par ailleurs trop permissives

Il prend alors des notes de service mettant en branle « un train de mesures susceptibles d'assurer un fonctionnement rigoureux ».

- un calendrier des contrôles continus et des contrôles des cahiers de textes
- un règlement intérieur
- un système de contrôle strict des fréquentations et assiduités des élèves et des personnels
- un calendrier des compositions du 1<sup>er</sup> semestre

Tout est calme et semble aller comme il le veut. Mais dès février, à une semaine des évaluations du 1<sup>er</sup> semestre, les élèves déclenchent un mouvement de grève de 72 heures renouvelables et finissent, dans l'escalade par exiger le départ du principal !

C'est la condition *sine qua non* de reprise des études.

M. LB n'en revient pas ! Il avait bien pris les choses en mains ! Quelle ingratitude !

En travail individuel puis de groupe :

- Analysez ce cas en décrivant :
  - la nature et l'origine du conflit
  - l'attitude des acteurs

<sup>2</sup> On trouvera à l'annexe 13 un texte sur la méthodologie de l'étude de cas  
*Cahier du Stagiaire*  
*Formation des chefs d'établissements*

## FICHE STAGIAIRE 9 (séance 7)

*Deuxième objectif intermédiaire : savoir bien gérer les conflits*

- Quelles mesures préventives du principal auraient permis d'éviter le conflit ?
- Imaginer des mécanismes utilisables pour la résolution d'autres conflits

## FICHE STAGIAIRE 10 (séance 8)

*Troisième objectif intermédiaire : faire participer la communauté*

**Simulation d'une reunion du CGE**

**Durée : 1 heure**

Le CEM situé dans un grand centre urbain dirigé par Monsieur Bampoky comprend 12 classes dont trois 6ème, trois 5ème, trois 4ème et trois 3ème.

Les effectifs sont de 1000 élèves. Le collège est doté d'une salle informatique et d'une bibliothèque équipées. Durant l'année scolaire 2004/05, les frais d'inscription étaient de 3500 F pour les petites classes et de 4000 F pour les classes d'examen.

Monsieur Bampoky, pour faire face aux charges diverses de fonctionnement de la salle informatique, d'entretien du collège, d'achat de matériel pédagogique et didactique et des prestations de service (gardien, formateurs en informatique etc.), souhaite pour l'année scolaire 2005/06, augmenter les frais d'inscription à 9500 F pour les petites classes et 10000 F pour les classes d'examen.

Il décide alors de convoquer le CGE le 31 mai. Un seul point figure à l'ordre du jour : frais d'inscription 2005/2006.

## FICHE STAGIAIRE 11 (séance 8)

### *Troisième objectif intermédiaire : faire participer la communauté*

#### **Elaboration du budget prévisionnel**

**Durée : 1 heure**

L'augmentation des frais d'inscription est acceptée par le CGE.

Monsieur Bampoky assure le suivi de la réunion en établissant le budget du collège en ressources et dépenses.

#### **Travail individuel**

Selon les éléments recueillis dans les consignes du jeu de rôle,

- établissez le budget du collège prenant en compte
  1. Les ressources composées des :
    - ✓ frais d'inscription
    - ✓ produits d'activités socioculturelles
    - ✓ recettes de la salle informatique
    - ✓ contributions éventuelles des partenaires
    - ✓ autres à préciser
  2. Les dépenses composées des :
    - ✓ équipements de la salle informatique
    - ✓ des activités pédagogiques et éducatives : distribution des prix, participation aux manifestations de l'UASSU,
    - ✓ des charges de fonctionnement : assurances scolaires, visite médicale des élèves, CNOS, soutien aux élèves en difficulté etc.
    - ✓ des matériels et fournitures de bureau
    - ✓ activités d'entretien et de réparation
    - ✓ autres

#### **Travail de groupe**

- Faites la mise en commun : esquisse de budget prévisionnel
- Proposez un plan de communication sur le nouveau budget du collège.

**FICHE STAGIAIRE 12 (séance 9)**  
**Post-Test**  
**Sous forme de posters affichés**

Votre Nom :

Votre Etablissement :

**Clef:**  
T.S: Très satisfait  
S: Satisfait  
P.S: Peu satisfait  
P.S.D.T: Pas satisfait du tout  
S.R: Sans réponse

**Amélioration des enseignements apprentissages**

| ATTENTES   | Niveau de satisfaction |   |     |         |     |
|--|------------------------|---|-----|---------|-----|
|  | T.S.                   | S | P.S | P.S.D.T | S.R |
| Renforcement des capacités pour le contrôle et le suivi pédagogiques   |                        |   |     |         |     |
| Comment aider les CE à améliorer les enseignements apprentissages (compétences, connaissances, outils, méthodes) ? |                        |   |     |         |     |
| Comment amener les CE à prendre en compte les besoins de formation des enseignements ?                             |                        |   |     |         |     |

**- la gestion des conflits**

| ATTENTES   | Niveau de satisfaction |   |     |         |     |
|--|------------------------|---|-----|---------|-----|
|  | T.S.                   | S | P.S | P.S.D.T | S.R |
| Comment aider les CE à gérer les conflits ?  |                        |   |     |         |     |
| Comment aider les CE à détecter, à prévenir les conflits (outils, méthodes...), à identifier les sources de conflits ? |                        |   |     |         |     |
| Renforcement des capacités pour la gestion des conflits  |                        |   |     |         |     |

**- la participation communautaire**

| ATTENTES  | Niveau de satisfaction |   |     |         |     |
|---|------------------------|---|-----|---------|-----|
|   | T.S.                   | S | P.S | P.S.D.T | S.R |
| Aider les CE à faire participer la communauté en leur proposant des méthodes, des moyens... |                        |   |     |         |     |
| Développer des stratégies de mobilisation sociale, d'implication de la communauté           |                        |   |     |         |     |
| Comment développer le leadership chez le CE   |                        |   |     |         |     |
| Acquisition de techniques d'animation du group, de la communauté                            |                        |   |     |         |     |



## FICHE STAGIAIRE (séance 13)

### Évaluation du séminaire

*Évaluation du séminaire (cocher la case appropriée)*

| Rubriques                                       | Aspects de la formation   | Très satisfait(e) | Satisfait(e) | Peu satisfait(e) | Très peu satisfait(e) |
|---|---|-------------------|--------------|------------------|-----------------------|
| <b>Conditions de travail</b>                    | Infrastructures d'accueil   |                   |              |                  |                       |
|   | Durée des travaux   |                   |              |                  |                       |
|   | Méthode de travail  |                   |              |                  |                       |
|   | Rythme de travail   |                   |              |                  |                       |
|   | Horaires  |                   |              |                  |                       |
| <b>Le module de formation sur le leadership</b> | Pertinence des thèmes de cette session par rapport à votre travail et à votre vécu ?  |                   |              |                  |                       |
|   | Approche et mode de formation participatifs ? Démocratiques ? Basés sur l'expérience et la créativité ?   |                   |              |                  |                       |
|   | Les activités des séminaristes, ont-elles fait appel à des échanges et à des actions : travail de groupes de différentes tailles ? Apprentissages mutuels? Etc. |                   |              |                  |                       |
| <b>Le formateur du séminaire</b>                | Le rôle du formateur a-t-il été celui de facilitateur ?   |                   |              |                  |                       |
| <b>Appui documentaire</b>                       | L'appui documentaire a-t-il été pertinent ? efficient ?   |                   |              |                  |                       |

### *Suggestions et recommandations*

- Qu'est-ce qui vous a le plus enchanté durant cette session ?
- Qu'est-ce qui vous a le plus déplu durant cette session ?
- Faites une suggestion/recommandation et une seule.

---



---



---

## **Annexes**

## Annexe 1

### Évaluation externe et interne

« Donner du sens au processus d'évaluation. Il faut évaluer pour piloter, pour évoluer, pour améliorer les ressources ou les processus d'apprentissage, pour promouvoir la qualité des services rendus à la population étudiante » Secrétaire Général AFIDES.

On peut faire exercer à l'évaluation externe, une fonction de contrôle et à l'évaluation interne, une fonction de mobilisation avec une dimension participative

Dans une évaluation externe, des évaluations portant sur des processus de travail individuel ou en groupe sont des **évaluations formatives**. Ces évaluations formatives avec au bout du processus une **certification** peuvent servir d'**indicateurs utiles**, parfois fiables pour une approche diagnostique de certains aspects des systèmes et organisations scolaires. L'exemple des épreuves standardisées de connaissances et de compétences permet de :

- Mesurer l'**évolution des acquis pédagogiques** dans le temps
- De **comparer** l'établissement scolaire aux autres établissements

**La conception de véritable évaluation externe diagnostique** par l'Institution scolaire permet de se donner des moyens d'observation et de développer des programmes visant à améliorer :

- l'**équité** susceptible de réduire les inégalités entre classes et établissements scolaires
- l'**efficacité** susceptible d'obtenir des résultats positifs
- la **qualité**, la re-médiation des difficultés d'apprentissages
- l'**efficience** par rapport aux impulsions et corrections prises pour piloter le système

**La conception de l'évaluation interne** est une démarche au cours de laquelle des enseignants ou l'équipe de direction consentent à un effort collectif pour l'examen d'observations et de données recueillies permettant de :

- dégager **des forces et des faiblesses** de l'établissement
- définir des **objectifs d'évolution** de la qualité des apprentissages des élèves
- **adapter des modes d'action** pédagogique et de gestion de la vie en commun aux évolutions de la société

L'évaluation interne permet :

- la conception et la mise en œuvre des **projets d'établissements**
- l'émergence de **besoins de formation** pour les enseignants, les éducateurs, l'équipe de direction
- le **développement de stratégie** telle la gestion du temps, la communication, le travail en équipe

Les enjeux de l'évaluation interne :

- une vision davantage **partagée** des objectifs et des difficultés rencontrées
- une **mobilisation** plus grande des acteurs autour des actions d'amélioration de la qualité
- une gestion davantage fondée sur la **communication avec les partenaires et autorités**

#### Remarques

Attention à la **démarche coûteuse** en temps, énergie au travail quotidien  
Seule une **minorité** consent à participer à une démarche jugée utile et crédible  
Risque de **démobilisation** après quelques temps  
Le manque d'expertise de la **direction** pour gérer une telle démarche de diagnostic participatif, source de tension

## Annexe 2

### Fiche d'évaluation de la participation

| Nom : Mme Guillet<br>Classe : Anglais<br>Année 2005 - 2006             |  | 1° Trimestre                |                            | 2° Trimestre               |                            | 3° Trimestre               |                            | <i>Bilan</i><br><i>Année</i> |                  |
|--|--|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|
|  |  | <i>auto</i><br><i>éval.</i> | <i>éval</i><br><i>prof</i> | <i>auto</i><br><i>éval</i> | <i>éval</i><br><i>prof</i> | <i>auto</i><br><i>éval</i> | <i>éval</i><br><i>prof</i> | +                            | --               |
| <b>Je participe à l'oral</b>   |  | <b>6</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| De façon volontaire et spontanée                                       |  | <b>6</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Très fréquemment   |  | <b>4</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Régulièrement  |  | <b>2</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Rarement   |  | <b>0</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Jamais   |  |                             |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>J'améliore mon expression orale</b>                                 |  | <b>6</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>Prononciation / intonation / accentuation</b>                       |  | <b>2.1.14</b>               |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Toujours   |  | <b>2</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Parfois  |  | <b>1</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Jamais   |  | <b>0</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>J'apprends mon vocabulaire et je le réinvestis</b>                  |  | <b>2</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Toujours   |  | <b>1</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Parfois  |  | <b>0</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Jamais   |  |                             |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>J'apprends les tournures syntaxiques et je les réinvestis</b>       |  | <b>2.1.33</b>               |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Toujours   |  | <b>2</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Parfois  |  | <b>1</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Jamais   |  | <b>0</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>Je participe à la vie de la classe</b>                              |  | <b>8</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>Je suis attentif et j'écoute / Je respecte l'autre et sa parole</b> |  | <b>2.1.43</b>               |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Toujours   |  | <b>4</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Parfois  |  | <b>2</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Jamais   |  | <b>0</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>Je respecte les consignes / Je travaille de façon régulière</b>     |  | <b>2.1.53</b>               |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Toujours   |  | <b>4</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Parfois  |  | <b>2</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| ➤ Jamais   |  | <b>0</b>                    |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
|  |  | <b>2.1.63</b>               |                            |                            |                            |                            |                            |                              |                  |
| <b>2.1.62</b>  |  |                             |                            |                            |                            |                            |                            |                              | <b>2.1.2.1.6</b> |

## Annexe 3

### Six questions à se poser pour évaluer et quelques principes

Toute situation d'évaluation gagne à être éclairée par 6 questions :

**1. A quoi va servir cette évaluation ?**

Pour réguler le processus enseignement/apprentissage ? Pour contrôler des acquis ?

**2. A qui les résultats sont-ils destinés ?**

Aux élèves / à l'enseignant ? A l'institution, aux parents ?

**3. Qu'est-ce qui est évalué ?**

Des stratégies, des démarches ? Des apprentissages spécifiques / des compétences ?

**4. Qui évalue ?**

Les élèves et l'enseignant ? L'enseignant, l'équipe pédagogique / éducative ? L'institution ?

**5. Quand évaluer ?**

Avant, au début de la séquence, en cours de séquence ? A la fin de la séquence, ultérieurement, en différé ? A la fin d'un cycle de scolarité ?

**6. Comment ?**

Par des observations, des analyses, des questionnements, etc. ? Par des tests, des épreuves ?

Le dispositif d'évaluation est à concevoir en même temps qu'est conçue la séquence enseignement/apprentissage, le projet de formation, le projet pédagogique.

**Le type de tâche pour l'évaluation sommative**, l'épreuve qui permettra d'évaluer les compétences visées par la séquence d'enseignement/apprentissage est donc **à déterminer en même temps que sont déterminées ces compétences**. C'est en fonction de ces compétences et du type de tâche / d'épreuve pour l'évaluation sommative que sont organisés le déroulement de la séquence et les évaluations intermédiaires, qui permettent de réguler le dispositif, de l'adapter en fonction de la progression des apprenants. Cela permet à l'enseignant lors du choix définitif de la tâche pour l'évaluation (adaptée à la progression dans de l'ensemble des élèves) **d'évaluer ce qui a été effectivement enseigné**.

Mais prévoir le dispositif d'évaluation ne se limite pas à envisager la tâche d'évaluation finale. C'est aussi introduire de l'évaluation formative. Il ne s'agit pas pour lui de seulement contrôler en cours de route ce qui se passe pour réguler, adapter son enseignement, renvoyer aux apprenants des informations qualitatives, mais aussi **d'impliquer les élèves dans l'évaluation** : aider les élèves, en début de séquence, à se construire une référence de ce qu'ils devront avoir appris à faire (explicitement la/les compétences visées, co-construire les critères), les mettre en situation d'utiliser les critères, d'identifier des indicateurs, de questionner leurs productions intermédiaires dans des situations d'évaluations mutuelles, de faire évoluer les critères.

L'identification des compétences visées, la construction, l'appropriation des critères et indicateurs font partie de l'apprentissage : c'est ce qui permet à l'apprenant de réguler son action, autrement dit d'auto évaluer.

## Annexe 4

### Identification des besoins de formation du personnel pédagogique

#### 1. Identification

Prénom : ..... Nom : .....

Sexe :     M           F

Discipline enseignée : ..... Date de prise de service : .....

Diplôme universitaire : ..... Diplôme professionnel.....

Corps : ..... Grade.....

#### 2. Perception de la fonction

Comment percevez vous votre fonction enseignante ? .....

Comment vous sentez-vous dans votre rôle d'enseignant ?.....

La fonction enseignante est-elle conforme à l'idée que vous vous en faisiez avant votre prise de fonction ?

Oui

Non

En quoi ?.....

Pourquoi ?.....

#### 1. Difficultés

Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'exercice de votre fonction ? (cochez la ou les cases intéressantes)

Tâches administratives

Relations avec vos collègues

Tâches pédagogiques

Tâches de planification des activités professionnelles

Relations avec votre administration

Autres (à préciser)

#### 2. Gestion de la classe

Dans la gestion de votre classe dans quel(s) domaine(s) rencontrez-vous le plus de difficultés?

La communication avec les apprenants

L'attention des apprenants : classe attentionnée

classe active

classe agitée

Gestion du matériel pédagogique et didactique

Activité pédagogique

Progression dans le programme : P. achevé

Comment faites-vous ? .....

Cahier du Stagiaire

190

USAID/PAEM

Formation des chefs d'établissements

P. non achevé  Pourquoi ? .....

Aimez –vous travailler en équipe ?

Oui  Non   
Pourquoi ?..... Pourquoi ?.....

Dans votre établissement, avez-vous la possibilité de travailler en équipe ?

Oui  Non   
Pourquoi ?..... Pourquoi ?.....

Participez-vous aux activités para et périscolaires de votre établissement ?

Oui  Non   
Avantages ?..... Pourquoi ?.....

### 3. Profil

A votre avis, quel doit être le profil actuel d'un enseignant de l'enseignement moyen ?

### 4. Formation

Avez-vous reçu une formation initiale avant d'enseigner ?

Oui  Non   
Sous quelle forme ?..... Pourquoi ?.....

Avez-vous reçu une formation continue dans un de vos établissements d'affectation ?

Oui  Non   
Sur quel(s) thème(s) ?..... Pourquoi ?.....

### 5. Perspectives de formation

Selon vous, la formation des enseignants est-elle nécessaire ?

Oui  Non   
Si oui, citez 3 domaines de cette formation ?

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

Quelle formation suggérez-vous ?

Formation académique dans une structure de formation (ENS)  Durée : .....

Formation personnalisée  Durée : .....

Formation en séminaires/ateliers  Durée : .....

Formation en ligne à partir des Technologies de l'Information  Durée: .....

### 6. Attentes

Quelles sont vos attentes en formation

.....

## Annexe 5

### Identification des besoins de formation du personnel d'encadrement

#### 1. Identification

Prénom : ..... Nom : .....

Sexe : M F

Discipline enseignée : ..... Date de prise de service : .....

Diplôme universitaire : ..... Diplôme professionnel.....

Corps : ..... Grade.....

#### 2. Perception de la fonction

Comment percevez vous votre fonction d'encadrement ? .....

Comment vous sentez-vous dans votre rôle d'encadrement ?.....

La fonction d'encadrement est-elle conforme à l'idée que vous vous en faisiez avant votre prise de fonction ?

Oui

Non

En quoi ?.....

Pourquoi ?.....

#### 3. Difficultés

Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'exercice de votre fonction ? (cochez la ou les cases intéressantes)

Tâches administratives

Relations avec vos collègues

Tâches pédagogiques

Tâches de planification des activités professionnelles

Relations avec votre administration

Autres (à préciser)

#### 4. Gestion de la classe

Dans la gestion de vos classes dans quel(s) domaine(s) rencontrez-vous le plus de difficultés?

La communication avec les apprenants

L'attention des élèves : élèves attentionnés  actifs  agités

Gestion du matériel pédagogique et didactique

Activité pédagogique

Progression dans le programme : P. achevé

Comment faites-vous ? .....

P. non achevé

Pourquoi ? .....

Aimez-vous travailler en équipe ?

Cahier du Stagiaire

Formation des chefs d'établissements



Oui  Non   
Pourquoi ?..... Pourquoi ?.....

Dans votre établissement, avez-vous la possibilité de travailler en équipe ?

Oui  Non   
Pourquoi ?..... Pourquoi ?.....

Participez-vous aux activités para et périscolaires de votre établissement ?

Oui  Non   
Avantages ?..... Pourquoi ?.....

## 5. Profil

A votre avis, quel doit être le profil d'un enseignant encadreur ?

## 6. Formation

Avez-vous reçu une formation initiale avant d'enseigner ?

Oui  Non   
Sous quelle forme ?..... Pourquoi ?.....

Avez-vous reçu une formation continue dans un de vos établissements d'affectation ?

Oui  Non   
Sur quel(s) thème(s) ?..... Pourquoi ?.....

## 7. Perspectives de formation

Selon vous, la formation des personnels chargés de l'encadrement est-elle nécessaire ?

Oui  Non   
Si oui, citez 3 domaines de cette formation ?  
8. ....  
9. ....  
10. ....

Quelle formation suggérez-vous ?

Formation académique dans une structure de formation (ENS)  Durée : .....

Formation personnalisée  Durée : .....

Formation en séminaires/ateliers  Durée : .....

Formation en ligne à partir des Technologies de l'Information  Durée: .....

## 8. Attentes

Quelles sont vos attentes en formation

.....

## Annexe 6

### Comment faire face à la violence ?

*A Saint Etienne du Rouvray (Seine Maritime), adultes et élèves ont mis en place une pratique de la médiation et de la gestion des conflits. La médiation n'est certes pas le remède-miracle, mais l'éducation à la gestion des conflits constitue l'une des tâches prioritaires de l'école. N'est-ce pas le lieu d'éducation à la citoyenneté ?*

L'école Jean Macé et le collège Robespierre sont deux établissements importants de la Zone d'Education Prioritaire (ZEP) de Saint-Etienne du Rouvray. S'il était logique que les deux établissements se retrouvent dans une action commune, cela est pourtant le fruit de multiples paramètres et étapes. Quand le Conseil de ZEP, en janvier 1992, évoqua la nécessité de travailler sur la "*restauration de la citoyenneté*", cette orientation fut suffisamment partagée par de nombreux partenaires pour qu'un programme sur "*la violence et la gestion des conflits*" soit élaboré. C'est au sein du dispositif piloté par l'Etat dénommé "*Services publics de proximité*", que se mirent en place les premières actions, réflexions et formations par le biais d'un outil retenu collectivement : le théâtre - forum. C'est avec "Arc-en-ciel", compagnie parisienne dont le programme annonçait du "*théâtre à la ZEP*" que nous avons engagé un travail qui se poursuit encore ce jour.

Le constat fut fait au bout d'une année de la nécessité d'accompagner le théâtre - forum par d'autres démarches : il s'agissait, au-delà d'une expression indispensable sur les vécus et les préoccupations des jeunes, de tenter de les amener à intervenir réellement sur ces conflits. C'est par le biais d'un cycle de formation organisé par les "Services des Actions de l'Etat" que se produisit la rencontre avec Jean-Pierre Bonafé Schmitt, chercheur au CNRS : la "*médiation*" telle qu'il la décrivait en usage dans certains quartiers apparut comme une voie à explorer.

Jean Pierre Bonafé Schmitt est aujourd'hui engagé avec nous dans une expérimentation sur trois ans. C'est donc sur le principe d'une recherche/action que nous travaillons, avec, en décembre prochain, un stage ZEP pour une formation des adultes aux techniques utilisées (théâtre - forum et médiation) avec l'intention affichée, et en accord avec eux, de se passer de nos mentors...

En février 1994, l'expérience a pu démarrer avec deux classes (CM1-CM2 et CM2) de Jean Macé et deux classes (6ème et 5ème) de Robespierre. En s'engageant dans cette action, les enseignants ont déclaré vouloir, comme le précise Bruno Pesquet, cheville ouvrière de l'action à l'école Jean Macé, "*petit à petit, amener les enfants à privilégier le dialogue, de préférence à la violence, à reconnaître à d'autres (leurs pairs) le droit d'intervenir pour tenter de rétablir le dialogue, à s'approprier des règles de vie collectives et à les accepter, leur faire observer des situations de conflits et rechercher des méthodes pour rétablir "la paix", sans pour autant se faire trop d'illusions car des habitudes se sont ancrées, dans ce quartier, qui ne s'effaceront pas, d'un coup de baguette magique*".

Tout d'abord, un questionnaire a été proposé aux enfants afin de cerner les représentations et leurs pratiques en matière de gestion de conflits. Ces questionnaires anonymes ont été ensuite dépouillés par le laboratoire de recherche de Jean-Pierre Bonafé Schmitt. Les réponses aux questions qui permettent, et aux adultes et aux enfants, de s'interroger sur la perception des relations adultes/enfants, enfants/enfants, ont été globalement présentées lors d'une séance

publique, il y a un an. Elles seront comparées aux réponses que feront les élèves, à la fin de l'expérience, lorsqu'ils seront soumis à nouveau au même questionnaire, pour évaluation du programme.

Dans un deuxième temps, une sensibilisation à la démarche et une explication des concepts ont été mis en oeuvre par Jean-Pierre Bonafé Schmitt. Des jeux de rôles qui ont permis une implication de tous les élèves ont été filmés, puis analysés à la séance suivante par tout le groupe. Cette phase a permis d'approfondir le rôle des futurs médiateurs, et d'observer leurs capacités d'écoute, d'aide à la recherche de solution aux conflits. C'est à cette étape que, sur proposition des enseignants et avec les conseils du chercheur, furent cooptés des jeunes susceptibles de devenir médiateurs. *"Dans chaque classe, le choix des adultes reste déterminant : pour que l'expérience puisse se prolonger sur trois ans, pour que les enfants puissent fortifier les compétences requises et les transmettre à d'autres ultérieurement, et surtout pour qu'ils ne développent pas des comportements de caïds... Cela ne veut pas dire qu'il s'agisse pour autant d'éléments n'ayant pas de problèmes avec la discipline : certains auraient même des rapports plutôt vigoureux avec leurs camarades "*. Restait à parfaire leur formation, à mettre en oeuvre les modalités de leur intervention, à rédiger un guide du médiateur/élève, et à assurer la promotion du dispositif.

En février 1995 eut lieu au collège la toute première médiation, avec des élèves qui s'étaient donc engagés dans ce cycle l'année précédente : le fait mérite d'être noté, car il ne faut surtout pas imaginer que l'instauration d'un tel dispositif est instantané. Depuis, d'autres classes sont entrées dans le dispositif.

#### Remarques

Fiche extraite de la base DPH. Auteur : Manuelle DAMAMME

Manuelle Damamme est coordinatrice de la ZEP de Saint-Etienne du Rouvray. La coordination de la ZEP diffuse une cassette vidéo intitulée "Si on se parlait" et qui présente la démarche de médiation et la sensibilisation des élèves.

Contact : ZEP Coordination, Parc des écoles Wallon, rue du Jura, 76800 Saint-Etienne-du-Rouvray.

## Annexe 7

### Grille d'attitude face à un conflit

| Attitudes                                      | Avantages   | Inconvénients   |
|--|---|---|
| <b>Impartialité</b>                            | Neutralité – équité   | Temps énorme consacré à la résolution du conflit  |
| <b>Recul</b>                                   | Distanciation par rapport à l'évènement<br>Erreurs amoindries   | Temps énorme consacré à la résolution du conflit  |
| <b>Maîtrise de soi</b>                         | Lucidité<br>Choix judicieux des solutions appropriés<br>Sérénité  | Très diffus   |
| <b>Réceptivité</b>                             | Ecoute empathique<br>Sécurisation   | Variable selon les conflits et les protagonistes  |
| <b>Disponibilité</b>                           | Sécurisation  | Risque de dispersion du médiateur<br>Risque de perte de temps<br>Risque d'épuisement du médiateur |
| <b>Patience</b>                                | Attention plus grande<br>Imprégnation du problème<br>Pas de précipitation<br>Pas de décision hâtive                                   |   |
| <b>Objectivité</b>                             | Dépassement de soi<br>Recherche de la cause initiale du conflit<br>Dépassement des contingences et des préjugés                       | Subjectivité par rapport à autrui   |
| <b>Compromis</b>                               | Sens de l'équilibre<br>Sens du consensus  | Insatisfaction<br>Frustration<br>Possible persistance du conflit                                  |
| <b>Compromis « sénégalais » : la « MASLA »</b> | Cogestion du conflit<br>Cohésion du groupe<br>Sauvegarde du savoir dire, de la cohésion sociale<br>Appel au pair, au droit d'aïnesse. | La recherche de la vérité n'est pas une priorité  |

## Annexe 8

### La fonction d'observation d'un médiateur dans un conflit

« Observer, c'est repérer et rendre significantes des informations dans un contexte déterminé pour caractériser un objet » Alain Bollon, consultant français 1996.

Une des qualités d'un médiateur dans un conflit, sinon la principale est la fonction d'observation.

#### **Le contexte d'observation.**

Est celui d'un conflit, avec des passions exacerbées de la part des belligérants, soupçonneux et prêts à toutes les extrémités

#### **Etablissement de la confiance des belligérants envers lui.**

Pour y arriver, le médiateur devra :

- être neutre envers les parties en conflits
- savoir établir ou rétablir la communication entre les belligérants
- être capable de tout entendre et faire abstraction de ses propres sentiments

Si le climat de confiance envers lui existe, le médiateur pourra alors **repérer et rendre significantes les informations recueillies.**

Ce recueil d'information pourra être très utile éventuellement au juge. Le médiateur n'est pas un juge mais son travail est complémentaire à celui du juge.

Extrait d'une réflexion d'Alain Bollon, consultant France. *Séminaire de lancement de la formation des chefs d'établissement de l'Enseignement Moyen et Secondaire 04/11/1994.*

## Annexe 9

### Le médiateur, ses qualités, ses compétences et son statut

- **Quelles sont les qualités du médiateur ?**

Savoir écouter est certainement la première qualité du médiateur. Egalement, il devra pouvoir faire abstraction de ses opinions ou valeurs personnelles qui ne doivent pas peser dans le processus de médiation. Le médiateur n'a pas de conseil à donner.

- **Le médiateur doit être neutre. N'est-il pas alors trop distancié du problème vécu par les parties ?**

Le médiateur est neutre en ce sens qu'il ne prend pas parti pour l'un ou pour l'autre ; mais on peut mieux dire en précisant qu'il est entièrement avec chacune des parties qui s'expriment. Il est partial avec l'une puis avec l'autre. En ce sens, il est humain, présent au problème vécu par chacun.

- **Le médiateur est-il capable de tout entendre et de faire abstraction de ses sentiments ?**

Dans le même ordre d'idée, le médiateur n'est pas un surhomme. Il connaît ses limites et devra pouvoir s'arrêter à temps et renvoyer vers d'autres intervenants. Souvent la présence d'un co-médiateur permet d'assurer un bon équilibre et est le gage d'une médiation qui "respire". De la même manière, le médiateur aura besoin de "décharger" les émotions qu'il a accumulées lors de la médiation à travers un échange en équipe, voire une supervision.

- **Le médiateur établit/rétablit la communication. Que faire si une des parties rompt ? Si la médiation n'aboutit pas ?**

Le conflit appartient aux parties en présence. Dans tous les cas, le médiateur aura à respecter les silences, les reculs, les ruptures, les échecs. Il aura l'humilité nécessaire pour considérer l'éventuel accord comme une étape dans les relations entre les parties.

- **Le médiateur doit-il être spécialement formé ?**

Cette question entraîne des réponses controversées. Pour certains, tout le monde ou à peu près possède les capacités pour être médiateur et pourra se mettre au service de la collectivité dans laquelle il vit. Pour d'autres, la médiation requiert un apprentissage assez complet qui fait du médiateur un professionnel. Il semble en tous cas qu'un minimum de qualités soient nécessaires et que certaines personnes, au regard de leur expérience de vie, en possèdent plus que d'autres.

- **Le médiateur est-il un concurrent du juge ?**

Il faut plutôt parler de rapport complémentaire entre le médiateur et le juge. Les pays anglo-saxons appliquent depuis parfois assez longtemps cette articulation justice/médiation. La médiation n'est pas la panacée et certains conflits ne ressortent que d'une intervention traditionnelle de la justice.

- **De qui le médiateur doit-il tenir son mandat ?**

On peut imaginer des médiateurs mandatés et rémunérés par les pouvoirs publics, la justice par exemple. On peut également envisager des médiateurs privés exerçant une activité indépendante. La question de leur légitimité est alors posée. Mais on peut dire que le premier mandat du médiateur procède des parties en conflit elles-mêmes.

- **Finalement, le médiateur n'est-il pas le nouveau sorcier d'une société en désarroi ?**

Il est certain que la tentation de pouvoir est grande pour le médiateur dans la mesure où il est mis sur le devant d'une société qui cherche dans la privatisation des rapports sociaux une alternative à la chose publique. Le médiateur est un intervenant capable plus qu'un autre de relativisation et de remise en question.

François Bazier. Université de Paix de Namur (Belgique)

## Annexe 10

### Exemples canadiens de gestion coopérative des conflits à l'école

#### Lutte contre la violence au Québec

Pour lutter contre la violence, il faut commencer à travailler dans les cours d'école car c'est là que les enfants apprennent à se comporter les uns avec les autres. Médiation scolaire, gestion pacifique des conflits, etc., au-delà des réponses théoriques, il y a l'expérimentation, toujours spécifique. Cécile Denis nous rapporte deux réalités canadiennes.

Les professionnels de l'éducation sont de plus en plus confrontés, dans l'exercice de leur fonction, à des jeunes agressifs sans réellement savoir comment intervenir efficacement auprès d'eux. Parmi les actions préventives envisagées, la médiation est un procédé qui vise à encourager les personnes à résoudre leurs conflits à l'amiable.

Au Canada, de telles expériences se développent depuis plusieurs années. Plusieurs écoles assurent une éducation à la résolution des conflits, selon la méthode développée par William Kridles dans le cadre de l'organisation "*Educateurs à la Responsabilité Sociale*". "*Alors que j'étais jeune instituteur, explique Kridles, je voulais empêcher tout conflit dans ma classe. Mais j'ai réalisé que ce n'était ni possible ni souhaitable et que je pouvais utiliser le conflit comme outil d'apprentissage*".

L'école et la famille sont des lieux où cohabitent des adultes détenteurs de pouvoirs et des enfants en processus d'identification et de croissance, eux aussi détenteurs de pouvoirs. Dans ces lieux, les adultes exercent le plus souvent seuls l'autorité. Or la gestion des conflits n'est pas le monopole des adultes. Ils peuvent agir de façon responsable sans toujours trancher, décider, imposer des sanctions. La solution d'autorité n'est pas la seule ni forcément la meilleure. La négociation (résolution coopérative des conflits) est l'idéal à poser. La médiation quant à elle est un processus d'entraide mis à la disposition de ceux et celles qui veulent négocier.

La discipline et les règles de vie sociale doivent continuer d'exister et peuvent provenir d'un consensus au lieu d'être entièrement imposées. La solution d'autorité reste nécessaire mais peut devenir marginale et exceptionnelle, en termes de fréquence du recours.

En cette matière, comme dans d'autres, il n'est pas réaliste de déresponsabiliser le jeune jusqu'à dix-huit ans pour ensuite, du jour au lendemain, lui demander de faire preuve de compétence et d'autonomie dans la résolution des conflits. Les enfants peuvent apprendre à gérer leurs conflits. La famille et l'école peuvent favoriser un changement significatif en adoptant des conduites plus responsabilisantes et en tablant davantage sur la capacité des jeunes à apprendre et sur leur désir de montrer qu'ils ont des capacités. De plus, les enfants peuvent servir de personnes-ressources lorsque d'autres enfants ou d'autres personnes sont en conflit.

Ainsi, la solidarité et la responsabilité s'acquièrent dès l'enfance. A la question de savoir ce qu'est la réussite scolaire, personne ne répond uniquement en termes de connaissances académiques. Cela inclut également l'acquisition d'"*habiletés sociales*", c'est-à-dire de compétences et de comportements tels que savoir communiquer, être courtois, etc. L'aptitude à la résolution de conflits devrait faire partie plus ouvertement du projet éducatif. Prévenir et gérer sainement ses conflits sont des choses qui s'apprennent et qui s'enseignent, consciemment ou inconsciemment. Les enfants apprennent souvent en imitant des modèles. Il

serait donc intéressant de leur fournir un éventail d'outils à utiliser et de conduites alternatives à imiter. Si nous ne mettons à leur portée que des modèles violents et autoritaires, ils seront non seulement handicapés par ce manque d'outils mais ils pourront aussi nuire à eux-mêmes et aux autres. Par contre, avec une action éducative concertée de tous les intervenants, dans le sens de la résolution coopérative des conflits, il est possible de réduire les conflits mal gérés et les dégâts qu'ils peuvent engendrer.

### **Plan d'ensemble d'une intervention éducative en matière de prévention et de résolution de conflits en milieu scolaire proposée par Marie-France Chabot**

1. Démarche préparatoire (2 à 3 mois). Processus semi autonome, interventions de la formatrice selon les besoins.
  - Sensibilisation auprès des représentants du personnel, de la direction et des parents au sujet des programmes de résolution de conflits (formatrice, une heure)
  - Définition des besoins, des problèmes et des projets de l'école (par l'équipe locale, assistée au besoin)
  - Prises de décision politiques collectives (par l'équipe locale, assistée au besoin)
  - Etablissement du plan d'intervention, d'un calendrier, des objectifs à court et à moyen terme, pour chaque cycle d'élèves, pour l'école avec la famille (par l'équipe locale, assistée au besoin)
  - Conférence générale de sensibilisation à l'intention de tous les adultes concernés. Le but est de stimuler l'intérêt et donner un avant-goût du programme (formatrice, une soirée)
  - Gérer le développement des habiletés sociales de résolution de conflit dans le projet éducatif régulier de l'école (entre autres : définir les compétences que devront avoir acquises les élèves à leur sortie de l'école) en sorte que, le plus rapidement possible, l'école devienne totalement autonome au plan des compétences dans le domaine.
2. Phase de démarrage du programme (2 à 3 mois): processus assisté. Interventions de la formatrice selon trois types.
  - Deux demi-journées d'ateliers avec les professeurs et les autres membres du personnel éducatif et la direction (pouvant inclure les surveillants, les chauffeurs d'autobus, les professionnels). (6 heures)
  - Deux soirées d'ateliers avec les parents. (6 heures)
  - Un atelier de 3 heures dans chaque classe de 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, et 6<sup>e</sup> années, et 2 à 4 ateliers de 3 heures avec un sous-groupe composé de certains élèves de 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup>. (6 à 12 heures).
3. Phase de soutien et de suivi du programme (étendue sur une période d'une année). Processus assisté. Interventions de la formatrice (trois types).
  - Une demi-journée d'atelier avec les membres du personnel et de la direction. (3 heures)
  - Deux soirées d'ateliers avec les parents. (3 ou 6 heures)



- Un atelier de 3 heures dans chaque classe de 4<sup>e</sup> année, et 1 atelier avec le sous-groupe composé d'élèves de 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> (3 heures).

Des adaptations sont nécessaires lorsqu'il s'agit d'une école de niveau secondaire ou comportant deux niveaux. Marie-France Chabot met davantage l'accent sur l'apprentissage et l'acquisition de compétences en négociation plutôt qu'une stricte formation de médiateurs.

### **Remarques**

**Marie-France Chabot** est psychologue et avocate à Québec ; présidente de plusieurs instances de résolution des conflits, elle est consultante pour la mise en place de programmes de lutte contre la violence à l'école.

Adresse : Marie-France Chabot, 1961 René-Levesque-Ouest, Sillery G1S 1X8 (Canada).

**Cécile Denis** est chargée de la médiation scolaire à l'Université de Paix de Namur.

Adresse : Université de Paix, Bd du Nord 4, B-5000 Namur (Belgique).

**Site Internet** <http://www.irenees.net>

### **Dossier**

Des exemples de quelques démarches de médiation pour la résolution de conflits; d'éducation à la paix; du rôle de la société civile dans la construction de la paix. Retour sur le conflit du Rwanda ainsi que sur le conflit entre la Russie et la Tchécquie.

### **Entrées géographiques**

Paix aux Amériques

### **Entrées thématiques**

Pluralisme culturel et éthique de paix. Culture et paix

Des idées et des valeurs pour la paix

L'éducation à la paix

Education à la paix dans des écoles

Elaboration d'outils pédagogiques d'éducation à la paix

### **Entrées temporelles**

Sauver la paix. Eviter la guerre, gérer les conflits.

Gérer des conflits

Agir pour sauver la paix

Rechercher la paix. Agir pour la paix dans une situation de guerre

Négocier pour rechercher la paix

### **Entrées acteurs**

Intellectuels. Des gestionnaires de symboles

Universités, Centres de recherche, Scientifiques

Accueil - Vers une alliance d'artisans de paix - Contact

# Annexe 11

## Décret sur les conseils de gestion 2000337 du 15/05/00

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

N° 2000.337

Décret portant création des conseils de gestion  
des établissements d'enseignement moyen et secondaire

### LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

Vu la Constitution,  
Vu la loi organique n° 75.64 du 18 juin 1975 portant loi organique relative aux lois des finances modifiée,  
Vu la loi 91.22 du 16 février 1991 portant loi d'orientation de l'éducation Nationale,  
Vu la loi 96.06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités Locales, Régions Communes et Communautés Rurales en matière d'éducation, d'alphabétisation et de promotion des langues nationales,  
Vu la loi 96.07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux Régions Communes et Communautés Rurales en matière d'éducation, d'alphabétisation et de promotion des langues nationales,  
Vu le décret 86.877 du 19 juillet 1986 portant organisation du ministère de l'Éducation Nationale, modifiée,  
Vu le décret 95.264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoirs du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel,  
Vu le décret 2000-264 du 1<sup>er</sup> Avril 2000 portant nomination du Premier Ministre,  
Vu le décret 2000-266 du 05 avril 2000 portant nomination des Ministres,  
Vu le décret 2000-269 du 05 Avril portant répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères, modifié,  
Sur rapport du Ministre de l'Éducation Nationale,

### DÉCRÈTE

Article premier : Il est créé au niveau de chaque établissement d'enseignement moyen et secondaire, un Conseil de Gestion.

### CHAPITRE PREMIER : COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET FONCTIONNEMENT

Article 2 : Le conseil de gestion de chaque établissement d'enseignement moyen et secondaire est composé comme suit

#### 1. Les membres de droit

##### a)- au niveau du Lycée

- le chef d'établissement, président
- le Censeur ou le Directeur des Études
- l'Intendant
- le représentant du Conseil Régional
- le représentant du Maire
- le représentant du Trésor

##### b)- au niveau du CEM et du BST

- le chef d'établissement, président
- le Surveillant Général
- le Gestionnaire
- le représentant du Conseil Régional
- le représentant du Maire
- le représentant du Trésor

#### 2. Les membres élus

##### a)- au niveau du Lycée

1 Surveillant Général  
2 représentants des parents d'élèves  
Les représentants du personnel enseignant: 3 jusqu'à 1000 élèves; 4 pour plus de 1000 élèves  
Les représentants du personnel de surveillance: 1 jusqu'à 1000 élèves; 2 pour plus de 1000 élèves  
Les représentants des élèves: 2 jusqu'à 1000 élèves; 3 pour plus de 1000 élèves  
Il est prévu deux suppléants pour chaque catégorie de membres élus.

##### b)- au niveau du CEM et du BST

2 représentants des parents d'élèves  
Les représentants du personnel enseignant: 3 jusqu'à 1000 élèves; 4 pour plus de 1000 élèves  
Les représentants du personnel de surveillance: 1 jusqu'à 1000 élèves; 2 pour plus de 1000 élèves  
Les représentants des élèves: 2 jusqu'à 1000 élèves; 3 pour plus de 1000 élèves

L'élection des membres élus se fait à une date et à une heure fixée par le chef d'établissement et au plus tard le 15 novembre.

Pour l'élection des représentants du personnel enseignant et du personnel de surveillance, le chef d'établissement dresse les listes d'électeurs et les communique au personnel. Chaque électeur est éligible dans sa catégorie.

Pour l'élection des représentants des parents d'élèves, une assemblée générale est organisée par les responsables de cette structure en relation avec le chef d'établissement.

Pour l'élection des représentants des élèves, une assemblée générale des délégués de classe est convoquée à cet effet par le chef d'établissement.

L'élection des membres élus a lieu au scrutin secret, à la majorité simple des voix.

Dans un délai de quinze (15) jours, le chef d'établissement transmet à l'Inspecteur d'Académie les copies des procès verbaux des différentes élections.

**Article 3 :** Le conseil de gestion exerce soit par lui-même, soit par sa Section Permanente prévue à l'article 5, des attributions relatives au fonctionnement matériel et moral de l'établissement. Le conseil de gestion donne son avis sur l'état prévisionnel des recettes et des dépenses, l'observation des prescriptions relatives à l'hygiène et sur toutes les questions qui lui sont soumises par le Ministre de l'Éducation Nationale, l'Inspecteur d'Académie, le chef d'établissement ou la Section Permanente. Le conseil de gestion vote le budget.

**Article 4 :** Le conseil de gestion se réunit autant de fois que de besoin et au moins deux (2) fois par an, au début et à la fin de l'année scolaire, sous la présidence du chef d'établissement. En cas d'empêchement de celui-ci, la suppléance est assurée au niveau du Lycée par le Censeur et au niveau du CEM et du BST, par un professeur désigné par le chef d'établissement parmi les représentants du personnel enseignant au Conseil de gestion.

Les délibérations ne sont valables que si le nombre de membres présents est au moins égal à la majorité des membres du Conseil. Le chef d'établissement désigne un secrétaire parmi les membres du Conseil. Le procès verbal des séances est tenu dans un registre disponible auprès du chef d'établissement. Dans un délai de quinze (15) jours après chaque séance, une copie du procès verbal est transmise à l'Inspecteur d'Académie.

**Article 5 :** La section permanente du Conseil de Gestion est composée comme suit.

- le chef d'établissement, président
- le Censeur ou le Directeur des Études
- le Surveillant général
- l'intendant ou le Gestionnaire
- Les représentants du personnel enseignant et de surveillance au conseil de gestion.

La section permanente du Conseil de Gestion comprend un Conseil Intérieur et un Conseil de Discipline.

Le Conseil Intérieur donne son avis sur :

- l'aménagement de la vie scolaire en vue de l'éducation morale et civique
- la tenue matérielle de l'établissement, son équipement, l'entretien, le renouvellement et l'enrichissement du matériel scolaire et scientifique
- le rayonnement de l'établissement à l'extérieur

Le Conseil Intérieur se réunit au moins deux fois par an, au début et à la fin de l'année scolaire.

Le Conseil de Discipline agit en matière disciplinaire. Il peut proposer le règlement intérieur de l'établissement et statue sur les cas de discipline individuels ou collectifs. Ses attributions sont consultatives. Il se réunit à la fin de chaque trimestre et chaque fois que de besoin.

## CHAPITRE II - MOBILISATION ET UTILISATION DES RESSOURCES

**Article 6 :** Les établissements d'enseignement moyen et secondaire sont autorisés à percevoir dans le cadre de leurs activités, les recettes ci-après :

- frais d'inscriptions
- contribution des partenaires
- contribution des collectivités locales
- produit des manifestations socioculturelles et des locations d'infrastructures, subventions, dons et legs
- produits des prestations de service

Article 7 : les modalités de mobilisation et d'utilisation des ressources générées par les établissements d'enseignement moyen et secondaire sont déterminées par arrêté conjoint du Ministre de l'Économie des Finances et du Plan et du Ministre de l'Éducation Nationale.

### CHAPITRE III - DISPOSITIONS DIVERSES

Article 8 : Les fonctions de membre du Conseil de gestion sont gratuites et ne donnent droit à aucune rémunération.

Article 9 : Toute vacance au sein du Conseil de gestion par suite de mutation, démission ou décès en cours d'année scolaire parmi les élus, est complétée par appel aux suppléants. Le nouveau conseiller est élu pour la durée du mandat qui reste à courir.

Article 10 : Sont abrogées les dispositions du décret 65.414 du 18 juin 1965 relatif aux conseils de gestion des Lycées, Collèges et Écoles Normales et toutes dispositions contraires au présent décret.

Fait à Dakar, le 16 MAI 2000

Par le Président de la République

Abdoulaye WADE

Le Premier Ministre

Moustapha NIASSE

## Annexe 12

### Arrêté interministériel sur les conseils de gestion N° 3207 du 17/03/04

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTERE DE L'EDUCATION

003207

17 MAR 04

Arrêté interministériel fixant les modalités de mobilisation et d'utilisation des ressources générées par les établissements d'enseignement moyen et secondaire

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES,  
LE MINISTRE DE L'EDUCATION

- VU la Constitution ;
- VU la loi n° 91-22 du 16 février 1991 portant loi d'orientation de l'Education nationale ;
- VU la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales ;
- VU la loi n° 2001-09 du 15 octobre 2001 portant loi organique relative aux lois des finances ;
- VU le décret 86-877 du 19 juillet 1986 portant organisation du Ministère de l'Education nationale, modifié ;
- VU le décret n° 95-264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoirs du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel ;
- VU le décret n° 2000-337 du 16 mai 2000 portant création des conseils de gestion des établissements d'enseignement moyen et secondaire ;
- VU le décret n° 2003-665 du 25 août 2003 portant nomination du Premier Ministre ;
- VU le décret n° 2003-666 du 27 août 2003 portant nomination des Ministres modifié par le décret n° 2003-671 du 28 août 2003 ;
- VU le décret n° 2003-677 du 02 septembre 2003 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères ;

#### A R R E T E N T

**ARTICLE PREMIER :** Les modalités de mobilisation et d'utilisation des ressources générées par les établissements d'enseignement moyen et secondaire sont déterminées en application de l'article 7 du décret n° 2000-337 du 16 mai 2000, par les dispositions du présent arrêté.

**ARTICLE 2 :** Les recettes générées par les établissements d'enseignement moyen et secondaire sont constituées par :

- les frais d'inscription ;
- les contributions des partenaires ;
- les contributions des collectivités locales ;
- les produits des manifestations socioculturelles ;
- les locations d'infrastructures ;
- les subventions, dons et legs.

## Annexe 13

### Étude de cas

Auteurs : A.C., Frankard, C. Hector, et C. Plusquin (1983)

#### 1. Description sommaire

C'est une méthode pédagogique active centrée sur une connaissance concrète des problèmes dans des domaines qui peuvent être les plus divers : technique, administration, comptabilité, gestion du personnel, problèmes de production, problèmes de vente, et évidemment, relations humaines.

Cette méthode permet aux membres de participer activement et personnellement à la recherche des solutions de problèmes.

Les participants sont réunis en petits groupes. Le cours consiste à commenter un cas écrit étudié à l'avance par chacun et en une discussion animée par le professeur. La discussion en groupe rend l'analyse du cas plus fouillée, plus exhaustive grâce à l'apport de chacun et à l'éventail de solutions plus large.

#### 2. Etapes

##### 2.1. Phase préliminaire (entre 5 et 10 mn)

**Prise de connaissance du cas** par les participants (lecture, spectacle de film si il s'agit d'un cas filmé ou audition de l'enregistrement si il s'agit d'un cas enregistré).

Les participants sont invités à poser ou se poser les questions-clefs pour avoir, obtenir ou chercher les informations nécessaires à la compréhension du cas.

##### 2.2. Phase I (entre 30 et 60 mn)

Surgissement ou explosion des **opinions**, des **impressions**, des **jugements**, des **décisions** de la part des participants. Bien conduite, cette phase révèle à chacun sa subjectivité et la possibilité d'autres opinions que la sienne.

##### 2.3. Phase II (entre 1h et 1h30)

**Analyse en commun.** Le "*retour aux faits*" et à l'information générale disponible s'impose pour sortir de l'embarras général. La recherche en commun du sens des faits permet aux participants d'accroître leur conscience de la situation analysée, d'intégrer des aspects de l'information que leurs préjugés avaient oubliés, de redécouvrir le réel et les personnes.

##### 2.4 Phase III (entre 30 et 40 mn)

**Conceptualisation**, c'est-à-dire formulations des concepts opérationnels ou principes d'action concrète que l'analyse du cas permet de définir de façon suffisamment large pour qu'il puisse être utilisé dans une situation semblable ou dans toutes situations humaines.

#### 3. Variantes

##### 3.1. Phillips 6/6

- Groupe de 30 à 60 personnes
- Sous-groupes de 6 personnes à qui sont imposés des séances de délibération de 6 minutes, de façon à créer un "stress" favorisant la prise de décision rapide.

##### 3.2. Accent mis sur les rôles dans le travail du groupe

- L'accent est mis sur l'apprentissage de rôles fonctionnels.

- Un des membres est appelé à prendre le rôle du leader de la discussion ou d'un observateur ou tout autre rôle du groupe.

### ***3.3. Accent mis sur l'intégration de l'information, sur la communication et sur l'écoute d'autrui***

Le groupe s'intéresse :

- A la recherche, à la réception et l'évaluation de l'information
- Ou à l'écoute d'autrui et recherche la compréhension du point de vue adverse. Par exemple, un des participants défend une opinion qui n'est pas la sienne.
- Ou à l'intégration de l'information et au diagnostic. Après chaque "période" du récit du cas, les participants doivent prévoir les réactions du héros et l'évolution de la situation (cas programmé).

Le cas peut être le point de départ d'une simulation ou d'un jeu de rôle.

## **4. Règles**

### ***4.1. Pour la rédaction ou le choix d'un cas***

- Le cas doit être de qualité et pertinent
- La situation doit être concrète et prise dans la vie professionnelle (à partir d'interviews, de dossiers, etc.)
- Elle appelle un diagnostic ou une décision (ou les 2)
- Elle requiert une information et une formation dans un domaine particulier pour être traitée
- Le cas est centré sur une seule problématique. Toutes les informations nécessaires doivent être disponibles ou facilement accessibles
- La situation est décrite de façon réaliste : les faits, les sentiments, les habitudes, les attitudes, les buts, le milieu doivent être mentionnés
- Le cas doit être clair
- le rédacteur ne peut exprimer ou sous-entendre son avis
- Il doit être testé expérimentalement sur un groupe avec un observateur (souvent le rédacteur) pour en voir les défauts.

### ***4.2. Pour l'attitude de l'animateur***

- Il doit s'abstenir de donner un avis personnel
- Il doit éviter toute suggestion et toute évaluation
- Il doit accueillir toutes les opinions d'autrui
- Il reformule systématiquement les opinions des participants
- Chacun doit avoir la parole
- L'animateur distribue la parole
- Il distingue les phases et signale le passage de l'une à l'autre
- Il porte son attention sur les réactions collectives et élucide ces réactions
- Il rappelle le temps imparti et organise la réunion en fonction du temps
- Il donne des synthèses partielles et une synthèse finale de ce qui a été dit par le groupe

## **5. Contraintes**

### ***5.1. En ce qui concerne la composition du groupe***

L'**hétérogénéité** du groupe est à souhaiter (âge, sexe, caractère, statut social, profession seront de préférence différents). Un groupe homogène est en effet à son insu prisonnier de stéréotypes, c'est-à-dire qu'il aura tendance à attribuer une valeur d'objectivité à ce qui réalisera l'accord du groupe, alors que cet accord se fait automatiquement et implicitement sur les idées et valeurs qui sont collectivement admises dans le groupe.

### **5.2. En ce qui concerne les conditions matérielles**

L'organisateur doit prévoir les meilleures conditions habituelles de réunion/discussion.

- Offrir au groupe des positions de travail telles que chacun voit directement tous les autres (table ronde, ovale ou sociométrique)
- Préparer les cartons nominatifs pour que chacun identifie tous les autres
- Disposer de temps suffisant
- Éviter tout dérangement et toute perturbation extérieure pendant la séance de travail
- Organiser le confort du groupe, dans un espace suffisant
- Situer la réunion à un moment opportun de la journée

### **5.3. Conditions personnelles requises des membres pour favoriser l'atteinte des objectifs**

La participation : l'attention portée sur la spontanéité, l'originalité et l'indépendance intellectuelle du participant.

Le travail investi : cette méthode demande beaucoup de préparation individuelle.

### **5.4. Pertinence et qualité des cas soumis**

## **6. Objectifs poursuivis**

Cette méthode a le mérite de favoriser chez les étudiants une participation active, car ce sont eux qui font les cours. Chacun a le devoir de participer à la discussion, de donner son opinion.

Cette technique, de plus, entraîne ceux qui la subissent à la pratique de la discussion et du travail en groupe.

Enfin, la méthode des cas est un entraînement à l'analyse d'un problème et à la prise de décision. Cette méthode vise à mettre l'étudiant le plus possible en face de la réalité concrète.

Ceci devrait lui permettre de développer l'habileté à saisir et à résoudre les cas concrets auxquels il fera face plus tard. Les habiletés en relation avec ce but sont :

- La capacité de diagnostiquer une solution
- La capacité de tirer le maximum de renseignements en vue d'une solution qui soit la plus adéquate
- La capacité d'analyser d'une façon critique, de sélectionner les faits les plus significatifs

## **7. Bibliographie**

Anxieu, D. & Martin, J.Y. (1968, 1971). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF. p. 255-271.

Arbousse-Bastide, P. (1936). *La méthode des cas et la formation au commandement*. Dunod.

Benne, K.D. (1959). « La méthode des cas dans la formation des directeurs administratifs ». In Revue "*Hommes et Techniques*", n° spécial 169.

Chevrolet, D. (1979). *Méthodes directives et formation des adultes*. Paris : ESF. 247.

Davies, I.K. (1976). *L'art d'instruire*. Guresnes : Hommes et Techniques.

Goguelin, P. (1964). *Problèmes psychosociologiques de la formation et de l'organisation dans l'industrie*. Bulletin de Psychologie, 231-XVII-17 du 30/04/1964.

Mucchielli, R. (1976). *La méthode des cas*. Paris : ESF.



## Annexe 14

### Le jeu de rôle

#### Description

Les jeux de rôles sont construits à partir d'une démonstration de comportement permettant aux participants de mettre en pratique ce qu'ils ont appris et d'améliorer le modèle de comportement démontré. Par les jeux de rôles, les participants gagnent en confiance, reçoivent l'appui de guides, et reçoivent une rétroaction constructive comme s'ils interagissaient avec des collègues en milieu de travail. Dans une situation idéale, le modèle « *dire – montrer – faire – réviser* » est utilisé :

- Premièrement, on informe les participants sur le comportement souhaité et on les encourage à en discuter (**dire**).
- Puis, les participants assistent à une démonstration du comportement souhaité, soit en personne ou par projection vidéo (**montrer**). La démonstration est brièvement analysée.
- Les participants ont alors l'opportunité de jouer le rôle eux-mêmes (**faire**).
- Finalement, les participants reçoivent une rétroaction constructive sur leur jeu, soit par l'instructeur, soit par leurs pairs (**réviser**).

Le jeu de rôles est souvent élaboré en fonction de l'étape du *faire*, mais un véritable jeu de rôle inclut toutes les étapes.

L'étape du *faire* peut être présentée de différentes manières. Après la démonstration, les participants sont invités à jouer le rôle avec l'ensemble de la classe, l'instructeur tenant l'un des rôles; en petits groupes de 3, 4 ou 5; ou devant une caméra vidéo ou une enregistreuse. Les rôles joués par les participants peuvent être ou non, partiellement ou complètement, préparés avec un scénario réalisé à l'avance. Dans certains cas, le jeu commence en suivant un scénario et évolue ensuite sans scénario, ce qui peut être efficace pour des comportements difficiles à modéliser. Les rôles se jouent souvent en alternance, de façon à ce que le participant ait, par exemple, l'occasion de jouer le rôle de l'employé, du gestionnaire et de l'observateur.

L'étape de la révision est critique. La vidéo est un excellent outil si le participant n'a pas d'objection à être filmé. Les participants peuvent ainsi faire une critique constructive du travail des autres et développer leur habileté d'observation d'un nouveau comportement. L'étape de la révision ne doit pas être dogmatique ni trop critique. Les participants doivent être encouragés à améliorer leurs habiletés quel que soit leur niveau.

Le jeu de rôles est probablement le meilleur outil pour faciliter les changements de comportement. Il est démontré que cette méthode, convenablement utilisée, a donné des résultats remarquables en milieu de travail. Le jeu de rôles peut mener à un haut niveau de transfert et de maintien de nouveaux comportements. L'utilisation du jeu de rôles est largement répandue dans le domaine du développement des habiletés interpersonnelles des superviseurs et des nouveaux gestionnaires, par exemple pour développer les habiletés suivantes:

- le *coaching* des employés;
- les interviews d'employés ou de clients;

- les sanctions disciplinaires à des employés;
- les relations avec des clients ou des employés difficiles;
- l'écoute active et la rétroaction constructive.

Chamberland, Lavoie et Marquis (1995, p. 72) identifient trois types techniques auquel peut avoir recours un formateur pour utiliser un jeu de rôle :

- **La technique centralisée** : tous les participants ont un rôle à jouer (le formateur peut aussi demander à certains participants d'être des observateurs si cela est nécessaire).
- **La technique aquarium** : un petit nombre de participants participe au jeu, tandis que les autres sont des observateurs.
- **La technique décentralisée** : le groupe est divisé en sous-groupe, et chaque sous-groupe joue le jeu. Le formateur peut assigner un observateur à chaque sous-groupe.

### Avantages

Les jeux de rôles présentent plusieurs avantages :

- Ils sont excellents pour développer les habiletés en matière de relations interpersonnelles et de résolution de problèmes
- Ils permettent un haut degré de transfert des acquis dans le milieu de travail et offrent l'opportunité d'apprendre dans divers champs d'habiletés
- Ils permettent une rétroaction immédiate
- Ils améliorent les habiletés de communication
- Ils constituent une agréable façon d'apprendre grâce à leur aspect ludique
- Ils sont peu coûteux (sauf si on doit acquérir des équipements vidéo coûteux).

### Désavantages

Ils comportent toutefois, les désavantages suivants :

- Leur développement peut prendre du temps
- Ils peuvent être coûteux si l'on doit acquérir des vidéos
- Ils prennent souvent plus de temps que les exposés ou les lectures
- Ils nécessitent un formateur expérimenté pour que les participants s'investissent et prennent leur rôle au sérieux.

### Utilisation du jeu de rôle

Chamberland, Lavoie et Marquis (1995, pp. 76/79) identifient quatre phases dans l'utilisation d'un jeu de rôle :

1. La préparation
2. Le déroulement du jeu
3. Le retour sur le déroulement du jeu (la révision)
4. L'évaluation.

Durant la phase de **préparation**, le formateur devrait :

- Communiquer clairement les objectifs d'apprentissage
- Choisir un jeu de déroulant dans une situation avec laquelle les participants sont familiers
- S'assurer qu'un chacun des participants sera actif
- Communiquer clairement les directives reliées au jeu
- S'assurer que les participants dont le *rôle* est d'observer comprennent bien leur *rôle*.

Pendant le **déroulement** du jeu :

- Les participants qui ne le désirent pas ne devraient pas être forcés de jouer
- Les acteurs doivent avoir une marge de manœuvre : l'issue ne doit pas être forcée
- Le formateur doit s'abstenir de toute intervention autoritaire
- Le formateur doit gérer le temps.

Pendant le **retour** ou la **révision** :

- Les participants et les observateurs doivent avoir la possibilité de s'exprimer
- Les moments clés du jeu doivent être rappelés
- Le formateur doit faire le lien avec les objectifs d'apprentissage poursuivis
- Le formateur doit encourager les participants à formuler les théories, modèles ou principes que le jeu a permis d'illustrer.

Pendant la phase d'**évaluation**, le formateur devrait demander aux participants d'évaluer le jeu.

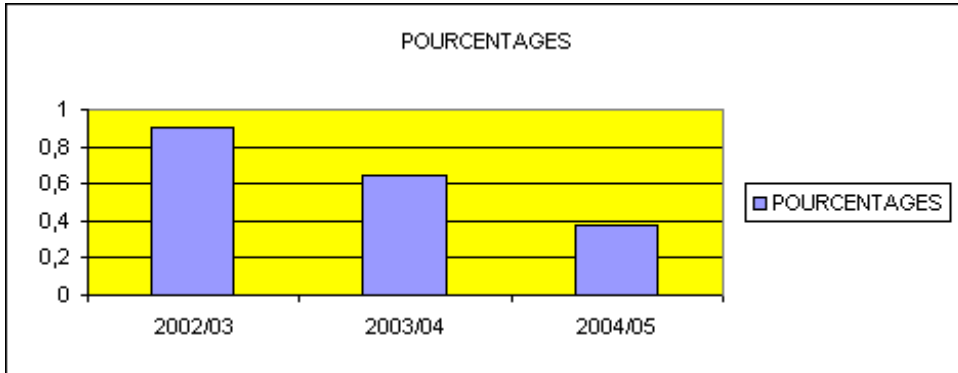
D'après Proust et Posse (1991) la phase de préparation devrait prendre entre 10 et 15 minutes, le déroulement du jeu entre 10 et 20 minutes, et les phases de révision et d'évaluation combinées, entre 20 et 40 minutes, pour un total d'environ une heure. Ils sont aussi d'avis que lorsque la phase de retour sur le déroulement du jeu, les observateurs devraient prendre la parole en premier, suivi des participants au jeu, le formateur prenant la parole en dernier lieu.

## **Bibliographie**

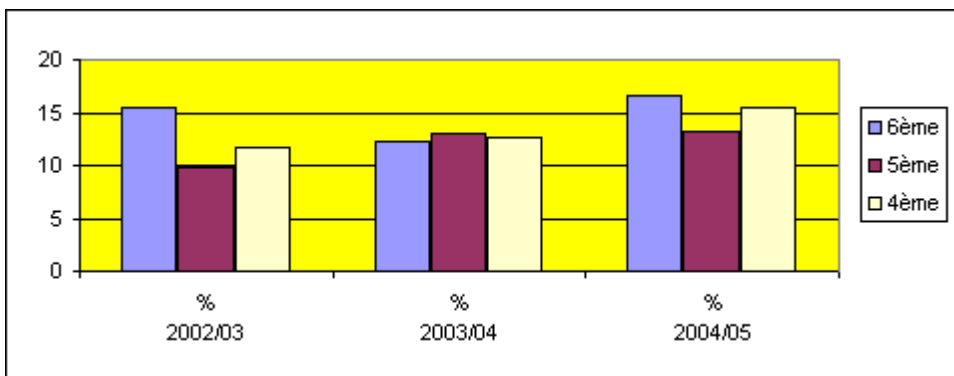
- Boisvert, D., Cossette F. et Poisson M. (1991). *Animation de groupe*. Tome 1. Montréal : les Éditions Agence D'ARC. pp. 208 - 375.
- Chamberland, Gilles et Guy Provost. (1996). *Jeu, Simulation et jeu de rôle*. Sainte-Foy : les Presses de l'Université du Québec.
- Chamberland, Gilles, Louise Lavoie et Danielle Marquis. (1995). *20 formules pédagogiques*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université du Québec. pp. 71 – 80.
- Eitington, Julius E. (1996). *The Winning Trainer*. Third Edition Houston. TX Gulf Publishing Company. pp 94 – 144.
- Proust, François et Patrick Posse. (1991). *Précis de jeux de rôle*. Paris :les Éditions d'Organisation.
- Van Wart, Montgomery, N. Joseph Cayer, et Steeve Cook (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector*. San Francisco, CA. Jossey-Bass. pp. 194 - 195.

## Annexe 15 Hostogrammes

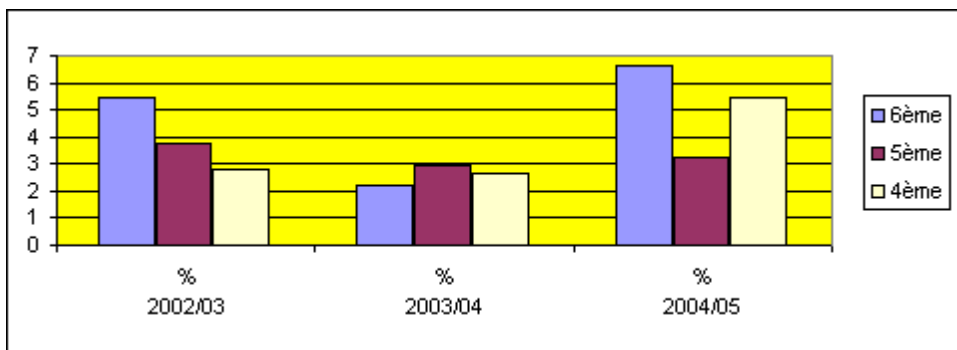
### Résultats BFEM sur 3 ans



### Taux de Redoublement



### Taux d'Exclusion



## Taux d'Abandon

