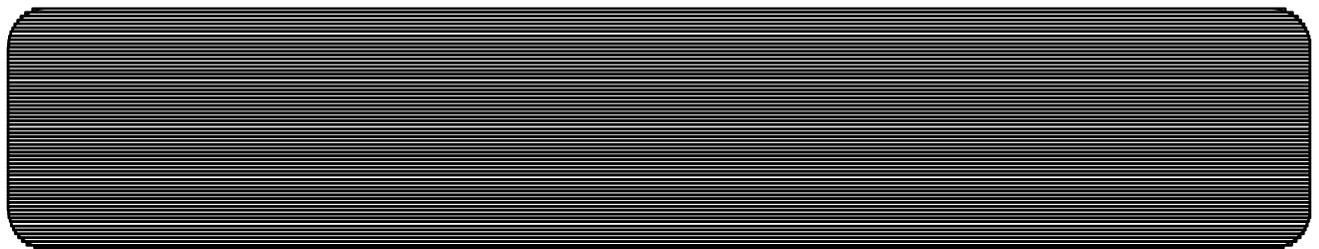


MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

DIRECTION REGIONALE DE MAN

COLLEGE MODERNE DE MAN



**Concours pédagogique des adjoints aux Chefs d'établissements
scolaires**

**THEME : Quel profil de Chef d'établissement scolaire
dans un contexte socio-éducatif de plus en plus
controversé ?**

**Présenté et soutenu par :
TIA POHO SYLVAIN
Professeur de Collège,
Censeur- stagiaire.**

Année scolaire 2008/2009

Quel profil de Chef d'établissement scolaire
dans un contexte socio-éducatif de plus en
plus controversé?

TIA POHO SYLVAIN

AVANT-PROPOS

Comme la plupart des enseignants du secondaire en Côte Ivoire, je n'envisageais pas spécialement d'accéder à la fonction d'Adjoint aux Chefs d'établissement scolaire. C'est une fonction qui souffre en effet de nombreux préjugés : « Le Censeur ou le sous-directeur est débordé de travail, il est vidé de toute autorité et est condamné à être confiné aux tâches administratives les plus ingrates; pour être nommé Chef d'établissement, il faut être pistonné car, en réalité, on n'est pas choisi en tenant compte de critères objectifs, etc..»

Cependant, grâce au commerce que j'ai eu avec quelques chefs d'établissement et avec leurs adjoints, j'ai compris que lorsqu'on est habité par la volonté d'apporter sa pierre à l'édification du système éducatif ivoirien, aucun obstacle n'est insurmontable.

Je voudrais donc ici dire mes remerciements à ceux là qui m'ont permis de jeter un autre regard sur les fonctions de direction dans l'administration scolaire, grâce à leurs conseils avisés et à l'exemple pratique qu'ils m'ont donné d'observer par leur abnégation à la tâche. Ce sont :

- § M. ESSI Yao Inspecteur Général de l'Éducation Nationale,
- § M. KOUAME Germain, Secrétaire général à la DREN de Dimbokro.
- § M. BOLLY KOUA Yves Théodore Saïgon, Principal du Collège Moderne de Dimbokro,
- § M. EDOUKOU KROU, Principal du Collège Moderne de Man,
- § M. KOFFI KOUAME, Censeur au Lycée Moderne de Dimbokro.

Je voudrais aussi témoigner ma gratitude à tous mes amis et connaissances qui m'ont encouragé et félicité lors de la proclamation des résultats des deux premières épreuves d'admissibilité.

Je n'oublie naturellement pas ma tendre épouse, Mme TIA Née GOSSE KYENE Julie, et mes enfants qui ont accepté de consentir énormes sacrifices pendant la préparation des épreuves écrites et orales et surtout pendant le stage pratique.

De même, je voudrais dire ma gratitude à Mlle GNAHOUI MAWA Elafice, Secrétaire au Collège Moderne de Man, pour sa grande disponibilité.

Enfin, comment ne pas rendre grâce à **DIEU**, le **Tout-Puissant** qui me soutient dans tous mes projets !

RESUME :

Le système éducatif ivoirien traverse une crise profonde et multiforme qui tire ses origines des réformes sociopolitiques consécutives à l'avènement du pluralisme politique et idéologique et de la longue crise économique que connaît notre pays depuis plusieurs décennies.

l'environnement socio-éducatif est par conséquent devenu un univers marqué par la contestation et la confrontation ou le choc des idées. Dans un tel contexte, les chefs d'établissement qui sont des acteurs clés dans la gestion du système éducatif voient leurs rôles se complexifier. Ils sont de plus en plus fortement mis à contribution dans la recherche de solutions aux problèmes de l'école.

Il est donc nécessaire qu'ils soient des professionnels avertis et des pédagogues à la notoriété établie, de véritables managers capables de motiver leurs collaborateurs et de favoriser la réalisation de leurs initiatives. Ils doivent aussi être pénétrés de grandes qualités morales et professionnelles, notamment la probité, la rigueur, la conscience professionnelle, l'ouverture d'esprit, l'humilité et le don de soi. Qualités qui sont plus que nécessaires à ces grands gestionnaires de conflits que sont les chefs d'établissement et leurs adjoints.

un autre point de vue, cette complexification du rôle des chefs d'établissement scolaire tend à aboutir à une véritable professionnalisation de la fonction aussi bien en Côte d'Ivoire que dans plusieurs autres pays à travers le monde.

est pourquoi, la prise en compte des fonctions de chef d'établissement et d'adjoint au chef d'établissement scolaire par le nouveau profil de carrière des personnels du secteur éducation-formation est judicieuse.

En effet, l'arrêté **N° 9482 du 13 août 2008** portant dispositions transitoires du décret **N° 2007-695 du 31 décembre 2007** prévoit, en ses articles 12 et 14, que la situation des fonctionnaires enseignants

des grades A1, A2 et A3 anciens occupant des fonctions de responsabilité sera examinée par une commission interministérielle.

est une juste reconnaissance de l'évolution de ces fonctions qui sont devenus un véritable métier.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	.P1
RESUME	P2
INTRODUCTION	.P6
PREMIERE PARTIE :	
<i>LE MILIEU SCOLAIRE, UN ENVIRONNEMENT EN PROFONDE MUTATION</i>	.P8
I. LES ORIGINES DES CRISES RECURRENTES CONSTATEES DANS LE MILIEU SCOLAIRE EN COTE D'IVOIRE	.. P9
1. L'influence des changements sociaux sur les comportements de la population scolaire	P9
2. Les incidences des réformes du système éducatif	..P11
3. Les crises liées au mode de gestion et au style d'exercice de autorité par les Chefs d'établissement	.P13
II. LA COMPLEXIFICATION DU RÔLE DES CHEFS ETABLISSEMENT SCOLAIRE	.P16
DEUXIEME PARTIE :	
<i>LE CHEF D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE EN COTE D'IVOIRE, QUEL PROFIL AUJOURD'HUI?</i>	..P18
I. LES ATTRIBUTIONS TRADITIONNELLEMENT DEVOLUES AUX CHEFS D'ETABLISSEMENT	.P19
1. Absence d'un cadre légal relatif à la fonction	.. P20
2. Une esquisse de définition des attributions des Chefs établissement	..P20
II. QUI DEVIENT HABITUELLEMENT CHEF D'ETABLISSEMENT EN COTE D'IVOIRE ET SUR LA BASE DE QUELS CRITERES ?	P22

III. QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUALITES PROFESSIONNELLES ET PERSONNELLES QUE DOIT AVOIR UN CHEF DETABLISSEMENT DANS LE CONTEXTE ACTUEL ? ..	P25
1. Les compétences professionnelles attendues dun Chef établissement scolaire ..	P25
2. les qualités personnelles nécessaires à lexercice de la fonction ..	P27
IV. LES CONNAISSANCES DE BASE NECESSAIRES POUR EXERCICE DE LA FONCTION ..	P29
V. LES AVIS DE QUELQUES PROFESSIONNELS DU DOMAINE DE EDUCATION. (Documents) ..	P31

TROISIEME PARTIE :

<i>PERSPECTIVES</i> ..	P37
I. LE NOUVEAU PROFIL DE CARRIERE DES PERSONNELS DU SECTEUR EDUCATION / FORMATION ET LE STATUT DES CHEFS ETABLISSEMENT EN COTE DIVOIRE ..	P38
II. LA SITUATION DES CHEFS DETABLISSEMENT DANS QUELQUES AUTRES PAYS ..	P42
1. Le Chef détablissement en France ..	P42
2. Le métier de chef détablissement dans quelques pays africains ..	P43
III. ET DEMAIN ? ..	P46
1. Le recrutement des adjoints aux chefs détablissement ..	P46
2. La formation des adjoints aux chefs détablissement ..	P46
3. Le statut des chefs détablissement et de leurs adjoints ..	P49
CONCLUSION GENERALE ..	P50
BIBLIOGRAPHIE ..	P51

INTRODUCTION

Evoquer la crise que traverse l'école ivoirienne depuis deux décennies relève d'un véritable truisme. En effet, les vents contraires, très perceptibles, qui secouent le système éducatif de notre pays font tellement de dégâts qu'il est quasiment impossible aujourd'hui de conduire une année scolaire à son terme sans perturbations.

Cela est d'ailleurs tellement ancré dans les murs qu'on ne s'émeut presque plus devant les soubresauts récurrents observés dans le fonctionnement de cette institution.

Tenir la barre dans un tel contexte devient un véritable défi pour les chefs d'établissement, « maîtres d'œuvre de la structure de base du système éducatif », dont l'autorité est quotidiennement mise à mal.

Mais, plus encore pour l'Autorité de tutelle qui doit choisir, dans le vivier des Enseignants, des chefs capables de maîtriser tous les éléments et de mettre efficacement en œuvre les politiques définies au plus haut niveau des instances dirigeantes de l'Etat.

La question est de savoir qui choisir. En d'autres termes, quels doivent être les critères déterminants du choix des dirigeants des établissements scolaires en Côte d'Ivoire dans ce contexte socio-éducatif de plus en plus controversé?

Quelles qualités professionnelles et quels traits de caractère doit posséder un chef d'établissement scolaire dans le contexte socio-éducatif ivoirien de plus en plus marqué par la contestation et des crises récurrentes ?

Dans cette monographie, nous essayerons de faire la synthèse des avis recueillis ici et là, auprès des acteurs clés intervenant dans le domaine scolaire (Enseignants, parents d'élèves, élèves et syndicats), ainsi que des points de vue de personnes ressources averties (Chefs d'établissement et autres cadres de l'Administration scolaire).

Nous analyserons ainsi les causes des mutations intervenues dans le milieu scolaire depuis 1990, esquisserons un profil « sui generis » du Chef d'établissement dans le contexte actuel de crise, puis nous traiterons de la problématique du statut des chefs d'établissement scolaire.

PREMIÈRE PARTIE :

*LE MILIEU SCOLAIRE,
UN ENVIRONNEMENT EN
PROFONDE MUTATION .*

Chapitre I :

Les origines des crises récurrentes constatées dans le milieu scolaire en Côte d'Ivoire.

1. Influence des changements sociaux

Le climat économique et sociopolitique ivoirien a été marqué par de profonds bouleversements intervenus pendant ces deux dernières décennies. De nombreux changements sociaux inhérents à la montée en puissance des idéaux de démocratie ont ainsi influencé le milieu scolaire, y entraînant à leur tour une profonde mutation.

A partir de 1990, en effet, sous les effets conjugués de la crise économique et des remous sociaux, le multipartisme est réinstauré, ouvrant ainsi la voie à de nombreuses et nouvelles formations politiques et syndicales, mais donnant ainsi et surtout l'occasion à de nombreux citoyens ivoiriens de s'exprimer et de soutenir la contradiction.

Les milieux intellectuels (l'université, les écoles) mènent le bal de la contestation et revendiquent de meilleures conditions de travail, notamment par la suppression pure et simple de la mesure de raccrochage frappant les enseignants de tous les niveaux enseignement recrutés à partir de Janvier 1991.

Cette mesure fait d'ailleurs le lit de nombreuses contestations survenues entre 1991 et Juin 2001, période à laquelle elle fut rapportée.

Plus près de nous, c'est un nouveau profil de carrière qui est exigé, dans la perspective d'une plus grande motivation des personnels intervenant dans le secteur Education / Formation. Cette nouvelle revendication somme toute légitime n'est pas sans conséquence sur la bonne marche du système éducatif.

De son côté, la fédération estudiantine et scolaire de Côte d'Ivoire (FESCI) qui s'est substitué au défunt Mouvement des Elèves et Etudiants de Côte d'Ivoire (MEECI), règne sans partage dans l'univers de l'école, multipliant à tort ou à raison des grèves, des marches et des casses et défiant l'autorité du Maître et celle de l'Etat.

D'ailleurs, en 1992, le Premier Ministre, ALASSANE D. Ouattara, Chef du Gouvernement, reconnaissait l'ampleur de la crise qui secoue l'école, lui qui disait, le 23 Juillet de cette année, dans sa déclaration à l'Assemblée Nationale sur l'école :

« Il n'est donc pas exagéré de dire que notre système éducatif traverse depuis quelques années une crise profonde qui inquiète notre société :

- **Crise de confiance** : qui se caractérise par un enseignement qui ne permet plus une insertion sociale à la mesure des aspirations de la jeunesse.
- **Crise pédagogique** : comment améliorer l'efficacité du système, réorganiser les filières, revoir les programmes, rendre les enseignements plus performants ?
- **Crise organisationnelle** : comment mieux planifier, programmer, gérer, optimiser les ressources disponibles ?
- **Crise financière** : comment mieux accueillir plus de colégiens, élèves et étudiants, tout en restant dans des budgets supportables pour l'Etat sur une longue période ?

Une crise de cette ampleur est révélatrice de mutations sociales et économiques profondes. »

L'analyse des fondements de la crise de l'école en Côte d'Ivoire serait incomplète si l'on ne mentionnait pas la crise militaro-politique déclenchée en septembre 2002 et dont les conséquences sur le fonctionnement du système éducatif sont nombreuses :

- Le déséquilibre des effectifs des élèves entre la zone dite anciennement « zone gouvernementale » et les zones Centre Nord Ouest (CNO),

- apparition d'une nouvelle catégorie d'enseignants n'ayant reçu aucune formation pédagogique initiale (les bénévoles),
- La formation au rabais dans les zones CNO,
- La destruction des locaux et des archives de plusieurs établissements scolaires desdites zones,
- insuffisance des structures d'accueil
- Le délabrement de nombreux établissements
- insuffisance ou l'absence de salles spécialisées dans la plupart des établissements scolaires
- usage intempestif des grèves comme premier recours pour revendiquer ou pour protester
- usage de la violence comme moyen de contestation ou de revendication tant par les apprenants que par les enseignants
- Le non-respect de l'autorité hiérarchique (Chef d'établissement, DREN, Ministre) par les apprenants et les enseignants
- La politisation du milieu scolaire
- etc.

La crise de l'école ivoirienne prend donc en partie racine dans les contradictions nées des changements économiques et sociopolitiques intervenus au cours de ces deux dernières décennies.

Toutefois, le climat scolaire s'est aussi largement détérioré du fait de certaines réformes entreprises ou envisagées par l'Etat de Côte d'Ivoire en direction du système éducatif.

2. Les incidences des réformes du système éducatif

Un besoin de réforme de l'institution scolaire s'est fait très tôt sentir quelques années après les indépendances parce que toutes les questions issues de l'école coloniale n'avaient pas été résolues. Par exemple, avant la mise en œuvre de la politique de l'École Pour Tous

(EPT) arrêtée à la Conférence Mondiale de l'Education Pour Tous à JOMTIEN en Thaïlande, du 05 au 09 Mars 1990, l'école ivoirienne demeurait profondément élitiste et se contentait encore essentiellement de former des cadres pour l'Administration Publique.

Ainsi, en 1977 déjà, un projet de réforme de l'Ecole ivoirienne voit le jour dont l'objectif était de faire de l'école ivoirienne une école nationale qui satisfasse les besoins internes de la société ivoirienne, instruisse tout en éduquant et obéisse au principe de l'homogénéité et de la multipolarité. C'est-à-dire une institution où chaque cycle devient autonome, permettant, avec des filières de formation et des passerelles entre ces filières, l'insertion dans la vie active. Ce projet fut adopté le 16 Août 1977 par l'Assemblée Nationale.

Mais cette réforme ne résolvait que les questions relatives au cloisonnement entre la formation technique et la formation générale, entre la formation et l'emploi. Elle ne donnait pas de réponses aux défaillances structurelles telles que les effectifs pléthoriques, les nombreux échecs scolaires, le faible taux d'accès aux études universitaires (2 % de la classe d'âge 20 - 24 ans ont accès à l'université dans les années 90).

Ainsi, malgré les efforts accrus de l'Etat en direction du secteur de l'Education (en moyenne 40% du budget de l'Etat), des dysfonctionnements demeuraient.

est pourquoi, l'Etat a décidé de la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures en vue de mieux maîtriser les ressources allouées au fonctionnement du système éducatif, notamment : la suppression des internats, l'instauration de critères plus sélectifs pour l'attribution des bourses d'études, la suppression de la subvention pour le transport des élèves et étudiants etc.

L'application de ces réformes a très tôt entraîné de nombreuses agitations dans le milieu scolaire et étudiant. Elles sont même encore aujourd'hui stigmatisées par les syndicats d'élèves et d'étudiants et entretiennent une tension permanente entre ceux-ci et les Autorités du Ministère de l'Education Nationale et celles du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

3. Les crises liées au mode de gestion et au style d'exercice de l'autorité par les Chefs d'établissement

Au delà de la crise institutionnelle dont les causes sont générales, certaines crises surviennent par à-coups dans certains établissements scolaires qui sont le fait soit de la population scolaire autre que les membres de l'administration scolaire, soit le fait même des chefs d'établissement. Nous nous intéressons dans notre analyse, au second cas de figure.

Les résultats d'une enquête menée sur le terrain (ville de Man) et dont l'un des objectifs était de mesurer le degré d'implication des responsables d'établissements scolaires dans la survenance de ces crises ponctuelles sont très éloquentes. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que, dans l'exercice de leurs fonctions, certains Chefs d'établissements commettent des erreurs qui provoquent des réactions de mécontentement de la part de leurs collaborateurs.

En établissant une typologie de ces erreurs, on peut mettre en évidence trois grands ensembles :

- Les problèmes d'ordre relationnel
- Le laxisme
- Les questions de gestion matérielle et financière

a. Les problèmes d'ordre relationnel

Il s'agit de problèmes provoqués par des déficits de communication entre le Chef d'établissement et ses collaborateurs directs (Econome, Adjoint au C.E.) ou entre le Chef d'établissement et le personnel enseignant. Lorsque de tels problèmes existent, les crises sont souvent larvées avant que n'importe quel problème insignifiant ne vienne les déclencher ouvertement.

Ces déficits de communication résultent souvent d'un manque de confiance du Chef vis-à-vis de ses collaborateurs qu'il peut juger incompetents ou trop encombrants.

Quand c'est le cas, le Chef d'établissement ne consulte pas ses collaborateurs ou ne fait aucun cas de leurs conseils avant de prendre des décisions. Il devient l'homme à tout faire mais aussi l'homme à abattre.

Les enseignants quant à eux ne supportent pas que l'un de leurs anciens collègues devienne distant vis-à-vis d'eux et qu'il ne se souvienne même plus des préoccupations professionnelles du groupe auquel il a appartenu (?) ¹. Il n'est donc pas perçu comme un collaborateur, mais comme un adversaire.

b. Le laxisme

Le laxisme est aussi pointé du doigt comme étant un facteur générateur de conflits au sein des écoles.

En effet, pour certains panélistes, il y a des chefs trop complaisants, ce qui provoque des dérives dans le comportement de certains personnels. Ceux-ci ne se sentant pas obligés d'accomplir correctement leurs devoirs professionnels.

On évoque aussi des accointances suspectes de quelques Chefs d'établissements avec les leaders syndicaux de la FESCI, histoire de offusquer personne.

Malheureusement, cette attitude ne produit pas toujours les effets escomptés car, les élèves, ayant le sentiment d'être intouchables, finissent par devenir incontrôlables et sont une menace permanente pour la sécurité au sein de l'établissement.

Le laxisme peut aussi prendre la forme d'une négligence notoire dans l'encadrement pédagogique des enseignants (pas de visites de classe) ou celle d'une absence de volonté du Chef d'établissement en matière de formation continue, par rapport aux innovations pédagogiques. Ce qui entraîne une méconnaissance des nouvelles méthodes d'enseignement et donc, par ricochet, une fragilisation de l'autorité. Car, selon Jacky Simon, Directeur de la Direction des

¹En réalité, le chef d'établissement demeure jusqu'à présent un enseignant. Il ne bénéficie

Personnels d'Inspection et de Direction en France en 1991, « Le sens de l'autorité, on l'a lorsqu'on sait ce qu'on veut et de quoi on parle. Il faut donc avoir des connaissances de base solides »

c. Les questions relatives à la gestion matérielle et financière

Il a aussi été fait cas, dans les réponses données par les personnes interrogées, de la trop grande cupidité de certains Chefs d'établissement qui font main basse sur les fonds COGES et FAES ou qui gèrent le budget de fonctionnement en ignorant royalement les problèmes existants, voulant tirer profit hic et nunc de leur nouvelle fonction.

Une telle attitude provoque irrémédiablement le courroux des parents d'élèves, véritables maîtres d'œuvre en ce qui concerne la conduite des activités des COGES, ou encore la colère des enseignants, dont les besoins en matériels didactiques ne sont pas satisfaits.

Ce contexte de crise institutionnelle dont quelques aspects fondamentaux viennent d'être étudiés a largement contribué à rendre les tâches des Chefs d'établissement de l'enseignement secondaire plus complexes aujourd'hui.

Chapitre II

La complexification du rôle des chefs d'établissement

La crise de l'école ivoirienne, subséquente aux bouleversements économiques et sociopolitiques, ainsi que les différentes réformes opérées au sein du système éducatif rendent la gestion des établissements scolaires plus complexe.

Gérer un établissement scolaire dans le contexte socio-éducatif actuel demande des aptitudes et des compétences spécifiques.

Ainsi, le rôle des Chefs d'établissement évolue. Ils doivent en effet désormais coopérer avec une multiplicité de syndicats d'enseignants et d'élèves, des associations de parents d'élèves, des structures telles que les comités de gestion des écoles (COGES), le conseil scolaire des délégués des élèves (CSDE), autant d'entités avec lesquelles ils doivent savoir cohabiter pour assurer le bon fonctionnement des établissements scolaires.

De plus, l'ouverture de l'école sur son environnement entraîne une plus grande implication des parents d'élèves dans le suivi des apprenants. Ces parents sont donc plus regardants et souvent très critiques à l'égard des pratiques pédagogiques ou des méthodes des enseignants. Des conflits peuvent ainsi naître entre les parents d'élèves et les enseignants, dont la gestion incombe au Chef d'établissement.

Il y a aussi la gestion des relations entre les filles et les garçons à propos des cas de grossesses, des harcèlements sexuels, des viols ou des agressions, et plus généralement la violence à l'intérieur de l'école ou dans son environnement immédiat de même que les questions de gestion de l'environnement et des fléaux tels que le SIDA.

Enfin, le Chef d'établissement devra s'adapter aux réformes pédagogiques parce qu'il doit contribuer à en assurer le succès par un suivi plus engagé des enseignants.

D'ailleurs, dans un document intitulé « Les nouveaux rôles des Chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire », le groupe inter-agences de l'UNESCO sur l'enseignement secondaire fait une analyse similaire, à une échelle plus grande². Le groupe indique ceci : « au cours des cinquante dernières années, le rôle du système éducatif s'est profondément transformé dans le monde entier. A des degrés différents, selon le niveau de développement économique et social, tous les pays ont subi la double pression de la démocratisation de l'enseignement et de la transformation de la société () Les attentes de la société à l'égard de l'école deviennent de plus en plus complexes et pressantes.

Pour les enseignants, qui sont et resteront les rouages essentiels de l'éducation, on peut analyser les changements et les nouvelles attentes à quatre niveaux : dans leurs relations avec chaque élève, dans la conduite de leur classe, dans leur établissement et dans leurs relations avec les parents et la société qui constitue l'environnement de l'établissement ().

Par ailleurs, pour faire face aux multiples contraintes évoquées plus haut et maintenir la cohésion et l'autonomie de leurs établissements, les Chefs d'établissement doivent aussi mettre en œuvre des compétences nouvelles et diversifiées (). Leur responsabilité globale les amène à intervenir sur de multiples fronts :

- § Rencontrer les parents, recueillir leurs opinions et les associer à la vie de l'établissement.
- § Stimuler et faire travailler ensemble les enseignants et les autres personnels qui participent à l'action éducative
- § Interpréter et faire comprendre à tous la politique des autorités de tutelle.
- § Organiser l'évaluation des performances des élèves
- § Animer les équipes pédagogiques pour associer chacun à l'amélioration de l'établissement (). Ils [Les Chefs d'établissement] n'interviennent pas dans la salle de classe

² *Au niveau des systèmes éducatifs, du monde entier*

où se passe l'essentiel de l'activité de formation de l'établissement. On attend d'eux qu'ils créent un climat favorable à l'enseignement et à l'apprentissage : ils doivent soustraire élèves et enseignants aux pressions extérieures tout en stimulant leurs aspirations par la fixation d'objectifs appropriés à chacun ».

Conclusion partielle

Cette rapide analyse du contexte socio-éducatif ivoirien permet d'apprécier la profondeur de la crise qui secoue le système éducatif ivoirien depuis un peu plus de deux décennies. Crise aux fondements multiples, crise héritée d'une école coloniale non encore véritablement réadaptée, crise caractéristique d'une société en pleine mutation.

Aujourd'hui, l'Etat de Côte d'Ivoire s'emploie à y trouver les réponses appropriées, afin d'enraciner l'école ivoirienne dans les réalités du milieu dans lequel elle se situe : adoption de la politique de Education Pour Tous (EPT), choix de la Formation par Compétences (FPC) etc.

Cependant, à la base de la structure du système éducatif, c'est-à-dire à l'échelon de l'établissement scolaire, quels types de ressources humaines faut-il désormais recruter qui soient capables de veiller à la mise en œuvre de ces réformes, qui soient aptes à donner des réponses appropriées aux attentes de la société vis à vis de l'école et susceptibles de contribuer à la restauration du système éducatif ivoirien ?

Nous nous intéressons en particulier, dans la suite de cette monographie, à la fonction de Chef d'établissement. Ainsi, nous tenterons, dans la deuxième partie de cet exposé, de définir les contours des qualités professionnelles et personnelles que devrait avoir aujourd'hui tout aspirant à l'exercice de cette fonction.

DEUXIÈME PARTIE :

*LE CHEF DÉTABLISSEMENT
SCOLAIRE EN COTE D'IVOIRE,
QUEL PROFIL AUJOURD'HUI?*

Chapitre I :

Les attributions traditionnellement dévolues au Chef d'établissement scolaire en Côte d'Ivoire.

1. Absence d'un cadre légal relatif à la fonction

Jusqu'à présent la fonction de Chef d'établissement n'est pas clairement régie dans notre système éducatif par des textes législatifs ou réglementaires qui en définissent les attributions.

C'est en 1992 qu'une tentative a été initiée dans ce sens par le projet PARMEN (Programme d'ajustement et de Remobilisation du Ministère de l'Éducation Nationale). Une revue, « *les cahiers de l'Éducation Nationale* », dans son deuxième numéro définit globalement les tâches des personnels de direction. Mais les dispositions contenues dans ce document n'ont pas été traduites en textes législatifs ou réglementaires.

2. Une esquisse de définition des attributions des Chefs d'établissement

En ce qui concerne le Chef d'établissement, la revue « *les cahiers de l'Éducation Nationale* » mentionne qu'il est chargé de fonctions administratives, pédagogiques, financières et matérielles.

Comme **administrateur**, il est chargé de l'exécution des ordres et des instructions reçues de sa hiérarchie à qui il rend ensuite compte. Il gère aussi les personnels mis à sa disposition et préside toutes les structures consultatives présentes au sein de l'établissement.

En tant que **responsable pédagogique**, il conçoit les emplois du temps et est chargé du suivi pédagogique des enseignants, par le biais entre autres des unités pédagogiques, des conseils d'enseignement et des visites de classe.

Il réalise aussi le suivi pédagogique des élèves grâce aux conseils de classes, au conseil de discipline et au conseil intérieur qui connaît notamment des questions relatives au régime pédagogique (choix des manuels, organisation de cours de renforcement, études surveillées etc.), à l'aménagement de la vie scolaire etc.

est enfin, lui, le **responsable de la gestion financière et matérielle** au sein de l'établissement. Il est en effet l'administrateur des crédits et l'ordonnateur de toutes les dépenses effectuées pour le compte de l'établissement.

Les Chefs d'établissement sont aussi chargés du maintien de l'ordre dans l'entité qu'il dirige, selon les termes de la loi de 1995 relative à l'enseignement.

Chapitre II :

Qui devient habituellement chef établissement scolaire en Côte Ivoire et sur la base de quels critères ?

Dans le système éducatif ivoirien, les chefs d'établissements sont choisis parmi des enseignants justifiant d'un certain nombre d'années d'exercice et qui sont soumis à un concours dit « Concours d'accès aux fonctions d'Adjoints aux Chefs d'Etablissement » institué par l'arrêté interministériel **N°178/MEN/MEFP/DEXC du 15-03-1993**

Les candidats à ce concours doivent être ivoiriens, totaliser au moins dix (10) années d'ancienneté dans la fonction enseignante, et ne pas faire l'objet d'une sanction disciplinaire en cours d'exécution. Ils doivent en outre rédiger une lettre de motivation explicitant les raisons qui les conduisent à postuler à l'exercice de la fonction d'Adjoint aux chefs d'établissement scolaire.

Le concours est ouvert à l'issue de l'examen des dossiers de candidature. Les candidats retenus sont alors autorisés à se présenter à l'épreuve écrite d'admissibilité qui comporte deux sujets : un sujet de dissertation et une étude de cas.

Les candidats admissibles au terme de cette première épreuve sont soumis à un examen oral dont l'objectif est, outre la vérification des connaissances et aptitudes intellectuelles du candidat, l'étude de sa personnalité. Une deuxième sélection est faite pendant cet examen oral et les candidats admissibles sont autorisés à faire un stage.

Jusqu'en 2006, les stagiaires étaient regroupés pendant quelques jours voire quelques semaines pendant lesquels ils recevaient une formation accélérée portant sur :

- *La connaissance du système éducatif ivoirien*

- *Le suivi pédagogique des enseignants*
- *La présentation et le fonctionnement d'un établissement d'enseignement secondaire*
- *Les procédures réglementaires et administratives*
- *La gestion matérielle et financière d'un établissement d'enseignement secondaire*
- *La rédaction administrative*
- *organisation des examens scolaires*
- *La confection des emplois du temps*

Cette année 2009, les stagiaires sont placés en situation de responsabilité dans un établissement d'enseignement secondaire et doivent en sus rédiger et soutenir un mémoire de fin de stage. De plus, la période de stage est rallongée pour s'étendre sur une année scolaire complète, au lieu de quelques semaines.

Cela dit, les Chefs d'établissement, eux, sont choisis parmi les adjoints aux Chefs d'établissement et nommés par le Ministre de l'Éducation Nationale. Les critères déterminant la nomination des Chefs d'établissement dépendent essentiellement de la discrétion du Ministre qui analyse toutefois, préalablement, les dossiers des Adjoints susceptibles d'être choisis.

Des initiatives avaient été prises dès l'année scolaire 2000-2001 par la Direction des Enseignements du Ministère de l'Éducation Nationale, dans le sens de l'instauration d'une évaluation objective des adjoints aux Chefs d'établissement, à partir de critères vérifiables et transparents tels que :

- *esprit d'initiative et de créativité,*
- *esprit d'organisation et de méthode,*
- *La tenue et la présentation,*
- *La moralité,*

- *Les rapports avec les élèves, les professeurs et les autres personnels ainsi qu'avec les parents d'élèves,*
- *Le suivi et la maîtrise des emplois du temps élèves et professeurs,*
- *Le respect de la hiérarchie,*
- *La connaissance des textes réglementaires,*
- *Le souci du respect des consignes officielles,*
- *Le contrôle et le suivi des dossiers des élèves,*
- *Le contrôle des absences et retards des élèves et du personnel,*
- *implication dans les activités para et extrascolaires,*
- Etc.

Il semble cependant, après enquête sur le terrain, que cette grille d'évaluation conçue à cet effet est, à présent, peu ou prou utilisée.

Au total, on peut affirmer que la nomination d'un Chef d'établissement suppose à l'issue d'une procédure rigoureuse de sélection. Une telle précaution devrait avoir pour conséquence une maîtrise suffisante des éléments par chaque Chef d'établissement. Cependant, comme nous l'avons indiqué dans la première partie de cet exposé, l'environnement scolaire demeure explosif pour des raisons qui dépassent certes très souvent les compétences des Chefs d'établissements, mais aussi de plus en plus pour des motifs qui impliquent leurs responsabilités.

Comment donc désigner ces hommes et ces femmes dont la contribution est essentielle pour l'apaisement du climat socio-éducatif en Côte d'Ivoire, pour la restauration du système éducatif ivoirien ? Quel profil de Chef d'établissement correspondrait-il le mieux au contexte socio-éducatif actuel ?

Chapitre III :

Quelles sont les principales qualités professionnelles et personnelles que devrait avoir un chef

établissement dans le contexte actuel ?

La notion de profil dans le monde du travail évoque les caractéristiques psychologiques et professionnelles d'un individu, c'est à dire ses traits de caractère, sa personnalité et ses compétences professionnelles qui le rendent aptes à occuper un emploi ou à exercer une fonction.

A un emploi ou à une fonction particulière correspond ainsi normalement un profil particulier qui constitue la référence en matière de recrutement ou de sélection des candidats.

1. Les qualités professionnelles attendues d'un Chef établissement scolaire

enquête réalisée dans le cadre du présent travail, portant sur la définition du profil idéal de Chef d'établissement scolaire, et dont l'objectif était de recueillir les avis des principaux acteurs intervenant dans le milieu scolaire, a permis d'identifier certaines compétences professionnelles comme essentielles pour l'exercice de la fonction. Nous les énumérons ici, sans ordre de préséance, tout en les explicitant.

a. La rigueur

La rigueur est aujourd'hui une nécessité dans la gestion des personnels placés sous l'autorité du Chef d'établissement ainsi que dans celle des ressources matérielles et financières qui lui sont confiées,

comme intendant de l'Etat et de la communauté, pour le bon fonctionnement de l'organisation qu'il dirige.

b. L'autorité

Selon **HENRI FAYOL** (1841-1925), « **autorité** est le droit et le pouvoir de se faire obéir de ses subordonnés ». Toutefois, l'autorité ne réside pas dans la contrainte ou la menace. Il s'agit d'arriver à se faire obéir par l'exemplarité.

c. La conscience professionnelle

est la vertu cardinale à laquelle devrait aspirer tout travailleur. Malheureusement, la **conscience professionnelle** fait de plus en plus défaut aux fonctionnaires de l'Etat de Côte d'Ivoire.

Un Chef d'établissement consciencieux se préoccupe, en plus des tâches administratives qui lui sont confiées, des performances des élèves, du suivi pédagogique des Enseignants et en général de l'amélioration des conditions de travail des uns et des autres.

d. L'aptitude à motiver

l'aptitude **à motiver** se traduit par la capacité du Chef d'établissement à mobiliser ses collaborateurs en vue d'atteindre des objectifs communs. C'est aussi la capacité à donner aux uns et aux autres des signes de reconnaissance, ce qui permet de susciter l'adhésion et la créativité de chacun.

e. L'aptitude à communiquer

La communication au sein d'un établissement scolaire crée des liens entre les personnels. Lorsque le Chef d'établissement a la capacité de s'adresser à chacun de ses collaborateurs, pour entre autres les motiver, demander leur contribution en termes de suggestions, de remarques et même de critiques, on observe très souvent beaucoup de progrès et de bien-être, aussi bien avec les personnels qu'avec les élèves.

f. Lesprit déquité

Nous vivons dans une société de plus en plus exigeante en matière de justice et de liberté. Enfreindre à ces principes dans un établissement scolaire engendre aujourd'hui inévitablement des réactions de mécontentement de la part des élèves ou des personnels enseignant et encadrement. Le Chef d'établissement doit donc être impartial et neutre dans ses prises de décisions.

g. Ouverture desprit

Le Chef d'établissement doit avoir lesprit ouvert sur les aptitudes des autres, de façon à encourager leurs initiatives. Il est en effet nécessaire de s'intéresser aux idées des autres, tout en étant prêt à les écouter sans idées préconçues et avec objectivité.

2. Les qualités personnelles nécessaires à l'exercice de la fonction de Chef d'établissement

a. La probité

La **probité** est sans conteste aujourd'hui une vertu essentielle pour les enseignants qui façonnent lesprit des enfants dont ils ont la charge, à fortiori pour les Chefs d'établissement qui sont les garants de la mise en œuvre de la politique éducative arrêtée par l'Etat de Côte d'Ivoire et dont les finalités sont, entre autres, la formation d'« un citoyen :

- libre, responsable de ses actes, digne, respectueux des droits humains, capable de s'approprier des valeurs de justice sociale, des idées et des comportements propres à un régime et une société démocratiques ;
- ayant le goût de l'effort, du travail bien fait, de la recherche permanente de l'excellence et capable d'initiative individuelle et de créativité. »

Il est évident que pour atteindre ces finalités, pour inculquer de telles vertus civiques aux apprenants, il faut être soi-même un modèle d'intégrité.

En outre, comme cela a été dit plus haut, la probité permet asseoir l'autorité et rend acceptable par les autres la rigueur dans la gestion.

b. La patience

l'homme / la femme patient(e) manifeste de la sagesse dans son attitude. En effet, la patience met le leader à l'abri de nombreux conflits. La patience est une vertu qui lui permet de bien apprécier les choses avant de décider quoi que ce soit. Elle manifeste aussi sa dignité et peut contribuer à faire asseoir son autorité.

c. Le don de soi

La fonction enseignante est un sacerdoce et plus encore les charges qui incombent aux Chefs d'établissement scolaire. Tout Chef d'établissement devrait donc faire preuve de don de soi et être capable de s'adapter aux réalités du milieu dans lequel il vit. Il n'y a en effet aucun mérite à disposer d'un surcroît de moyens avant de pouvoir travailler. Tout le mérite réside dans la capacité du leader à imaginer des solutions susceptibles de pallier la rareté des ressources qui caractérise les sociétés émergentes comme les nôtres.

d. Le courage

Certaines situations nécessitent la prise de décisions originales, incompréhensibles au départ et donc contestables. Cependant, tout bon gestionnaire doit être capable de prendre des initiatives novatrices, après avoir mûrement réfléchi à leurs éventuelles conséquences et en toute responsabilité.

Ces vertus sont autant de qualités qui, si elles sont possédées par les leaders que sont les Chefs d'établissement, devraient contribuer à faire naître dans les établissements scolaires un climat plus propice à l'apprentissage.

Chapitre IV :

Les connaissances de base nécessaires pour l'exercice de la fonction.

Toutes les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête réalisée dans la ville de Man, pensent qu'il est judicieux de choisir parmi les enseignants expérimentés ceux qui doivent exercer des fonctions de direction dans l'administration scolaire. Pour elles, en effet, le Chef d'établissement doit d'abord et avant tout être un pédagogue, quelqu'un qui devra contribuer à l'éducation des apprenants. Pour ce faire, il doit avoir des connaissances suffisantes en **psychopédagogie**, en **psychologie de l'éducation** et en **sociologie de l'éducation** .

Ces disciplines appelées aussi sciences de l'éducation sont enseignées en formation initiale à l'École Normale Supérieure. Cependant, il serait intéressant qu'un accent particulier soit mis sur elles pendant la formation des Adjoints aux Chefs d'établissement.

En outre, le suivi pédagogique des professeurs (qui ne enseignent pas forcément la même discipline que le Chef d'établissement) est plus pertinent s'il s'articule autour de leurs comportements pédagogiques.

C'est pourquoi, le Chef d'établissement doit être un vrai conseiller pédagogique capable de contribuer à l'amélioration des enseignements dispensés aux apprenants, grâce aux remarques et aux suggestions faites aux professeurs après les visites de classes.

En matière administrative, il est évident que le Chef d'établissement a besoin de connaissances de bases solides sur le système éducatif ivoirien, ses finalités et ses buts. C'est en effet lui qui est chargé de mettre en œuvre, au niveau local, la politique éducative de l'Etat. Il est donc nécessaire qu'il en ait une idée claire et juste.

En dehors de ces savoirs qui devraient représenter le socle de la formation des Chefs d'établissement, il serait judicieux qu'ils reçoivent des cours dans les domaines suivants :

- a. La gestion des ressources humaines*
- b. Le droit du travail*
- c. La comptabilité*
- d. L'informatique*

Les connaissances acquises dans les domaines précités viendraient alors naturellement s'ajouter aux modules enseignés jusqu'à présent aux Adjoints aux Chefs d'établissement stagiaires, notamment :

- a. La présentation et le fonctionnement d'un établissement d'enseignement secondaire*
- b. Les procédures réglementaires et administratives*
- c. La gestion matérielle et financière d'un établissement d'enseignement secondaire*
- d. La rédaction administrative*
- e. L'organisation des examens scolaires*
- f. La confection des emplois du temps*

Au total, l'accent devrait être mis sur les sciences de l'éducation pour remettre le Chef d'établissement au cœur de sa mission première, à savoir contribuer à l'éducation, à la formation et à l'intégration sociale de citoyens responsables, ayant notamment le goût de l'effort et du travail bien fait.

Chapitre V :

Les avis de quelques professionnels du domaine de l'éducation.

Les propos rapportés ici sont extraits de la revue Dialogues N°32 d'avril 1991. Il s'agit d'un Trimestriel Français dans lequel nous avons sélectionné des avis de quelques professionnels du domaine de l'éducation, avis que nous estimons encore d'actualité et adaptés à la situation de l'école ivoirienne. Nous les présentons ici à titre de documents.

Document 1 : Le Chef d'établissement : un professionnel responsable d'une entité complexe .

Interview de M. Jacky Simon, Directeur de la Direction des Personnels Inspection et de Direction du Ministère de l'Éducation Nationale de France en 1991.

Dialogues : Quel serait votre portrait du Chef d'établissement ?

Jacky Simon : Il n'existe pas de Chef d'établissement type comme il existe pas non plus de Chef d'établissement destiné à vie au collège, au lycée ou au lycée professionnel. Ces établissements possèdent cependant une culture commune, ce qui ne signifie pas uniformité. Il est clair que ce métier a une composante très individuelle et humaine, mais les Chefs d'établissement ne sont pas des Chefs d'entreprise, ce sont des professionnels responsables d'une institution complexe. Il y a nécessairement une identification à l'établissement. Il est d'ailleurs souhaitable qu'il en soit ainsi pour des raisons culturelles notamment.

Dialogues : Quelles sont les principales qualités d'un Chef d'établissement ?

Jacky Simon : Le Chef d'établissement est le responsable d'une entité dans laquelle il doit gérer des tensions fortes entre tous les partenaires

internes et externes. Sa première qualité est d'être capable de gérer ces conflits. Son aura et son implication personnelle ont aussi une importance dans les relations humaines. Il reste très lié par ses origines au milieu enseignant même s'il n'est plus enseignant³. Cette situation doit être un atout pour la réussite dans une tâche différente.

Sa deuxième qualité réside dans le fait qu'il doit gérer des changements progressifs de l'institution, rarement prévisibles ().

Troisièmement, quel type de relation le Chef d'établissement doit-il entretenir avec les enseignants et les élèves ? Après tout, le Chef d'établissement a une influence toute relative sur les enseignants. C'est son pouvoir de conviction qui jouera, beaucoup plus qu'un rapport hiérarchique, voire une note administrative. () Cet impact personnel est pas forcément lié au niveau du diplôme possédé, mais surtout à son savoir-faire. Il est un meneur au sens large du terme, quelqu'un qui a aptitude à rassembler des équipes, à faciliter la réalisation des initiatives et non à imposer. Il faut quelqu'un qui connaisse bien le système éducatif comme cela devrait être le cas de tous les enseignants. La capacité d'écoute et de dialogue procède de la même démarche. En bref, le Chef d'établissement doit être un passionné très éclairé du système éducatif.

Document 2 : Priorité de l'Etat, la réussite des élèves

M. LUC Soubré, Conseiller technique auprès de Lionel Jospin et Inspecteur général de l'Education Nationale, a rédigé un rapport en 1982 sur la décentralisation et la démocratisation des institutions scolaires.

)

Dialogues : Quel est, selon vous, le profil idéal du Chef d'établissement ?

Luc SOUBRE : est quelqu'un qui privilégie ce qui conditionne directement la réussite des élèves : l'organisation des enseignements, la formation continue des enseignants, la composition des équipes pédagogiques, tout ce qui peut concourir à l'acquisition de l'autonomie

³ Les Chefs d'établissement scolaire appartiennent en France au corps des personnels de l'Education Nationale.

des élèves dans et hors de la classe. Avant tout, il doit être **un pédagogue**. L'institution scolaire n'est pas une entreprise au sens économique ; elle n'est pas là pour faire des bénéfices. Le seul bénéfice important pour la Nation est le chiffre croissant de jeunes formés et qualifiés.

Document 3: Chefs d'établissement, qui êtes-vous ?

Pour mieux cerner le profil, faire le portrait de cette fonction complexe, qui mieux que les principaux intéressés pouvait nous répondre ?

Points de vue de quelques Chefs d'établissement :

- q **Georges Calmes**, proviseur du lycée polyvalent régional
Alembert à Saint-Étienne (1991) :

« Le degré de solitude du Chef d'établissement est inversement proportionnel à son sens de la relation, des nuances et du terrain : s'il agit et réagit avec diplomatie, intelligence et logique, il déclenchera l'adhésion de son équipe en vue d'appliquer une politique commune. La responsabilité incombe au Chef d'établissement et à lui seul, mais la prise en compte des problèmes et de leur solution doivent être une œuvre collective. C'est un **catalyseur, un dynamiseur**, il doit être le concepteur et l'impulseur des actions éducatives et des améliorations matérielles, ainsi que le garant d'une ambiance sereine dans son établissement.

Dans le concours ⁴, il faut donner une préférence aux qualités humaines et à l'efficacité du candidat plutôt qu'à son niveau d'études() »

- q **Gilbert Béranger**, directeur de l'Institut français de
Thessalonique (1991) :

« Le Chef d'établissement est un artisan qui doit transformer une matière composite, une réalité polymorphe, comprenant une dimension

⁴ Le concours de recrutement des Adjoints aux Chefs d'établissement

juridique, des individus aux statuts différents, des êtres aux compétences diverses, un tissu relationnel complexe, un environnement socio-économique, une architecture conçue avec les normes d'une autre époque et enfin lui-même, individu décidé à faire le saut vers ces fonctions de gestion, d'animation, de coordination des responsabilités.

Chaque individu a son utilité dans le groupe, il s'agit de prendre les gens comme ils sont dans leur contexte, d'établir des ponts entre les uns et les autres. Pour ce faire, quelles doivent être les qualités du Chef d'établissement ?

Il n'y a pas de modèle, mais des capacités nécessaires :

- § une **capacité d'écoute, d'observation** lui permettant de recueillir toutes les informations nécessaires à la prise de décision et à leur application,
- § une **capacité à établir des relations** de personne à personne, de groupe à groupe, à créer des réseaux où circuleront idées, énergies et volontés,
- § Une **capacité à discerner les compétences** de chacun, à proposer les actions aptes à susciter l'émergence de nouvelles compétences,
- § Une **capacité à absorber les conflits** pour ne restituer que les causes essentielles et rechercher les réponses,
- § Une **capacité à déléguer** et donc à assumer la responsabilité des erreurs et des dysfonctionnements qui en découleraient,
- § Une **capacité de synthèse** pour proposer une « politique d'établissement »
- § Une **capacité d'humilité** pour sentir si l'on a toutes les compétences requises pour donner vie à l'établissement et être une tête active en permanence.

est un artisan et, comme tel, il doit patiemment travailler sur le quotidien en connaissant les limites de son action et la vanité des succès éphémères, et ne pas se satisfaire du bruit harmonieux d'un établissement vivant. »

Commentaires :

Le contexte de crise qui caractérise l'école ivoirienne nécessite de la part des Chefs d'établissement qu'ils aient eux aussi **un sens aigu des relations humaines** comme le dit **Jacky Simon**. Ce qui favorisera nécessairement le maintien d'un climat d'établissement sain qui survit à toutes les crises pouvant éclater sporadiquement. Leur capacité à établir de telles relations serait un gage certain pour la gestion des conflits. Ce sont donc les qualités humaines des Chefs d'établissement qui leur permettront non seulement d'absorber les conflits, mais aussi d'avoir l'adhésion de leurs collaborateurs pour la mise en œuvre des politiques qu'ils auront arrêtées.

Par ailleurs, les Chefs d'établissement doivent garder à l'esprit leur vocation première : **ils sont des pédagogues** et comme tels, ils doivent se préoccuper beaucoup plus des conditions d'apprentissage des élèves, de leurs performances scolaires, des conditions de travail des enseignants ainsi que de leur formation continue comme le soutient **Luc Soubré**. Les Chefs d'établissement doivent considérer les insuccès des élèves dont ils ont la charge comme leur échec personnel, car si l'on mesure les performances d'une entreprise commerciale à son chiffre d'affaires et à son résultat comptable, l'établissement scolaire est jugé en fonction de l'efficacité de ses résultats. Par conséquent, un bon Chef d'établissement ne devrait pas, de façon irresponsable, jeter la pierre aux apprenants quand ils ont de mauvais résultats. Il doit savoir en rechercher les causes et proposer des solutions idoines.

Enfin, **la capacité d'écoute et de dialogue** que suggèrent **Jacky Simon** et **Gilbert Béranger** sont aujourd'hui absolument indispensables pour qui veut diriger un établissement scolaire, lieu d'apprentissage par excellence de l'exercice de la démocratie.

Conclusion partielle :

idée que les uns et les autres se font du Chef d'établissement capable de relever les défis engendrés par les problèmes économiques et sociopolitiques actuels transparaît à travers les avis que nous venons de présenter. Ce doit d'abord être un homme /une femme qui connaît bien le système éducatif ivoirien, un meneur d'hommes (un leader) caractérisé par l'ouverture d'esprit et l'humilité, un homme/ une femme conciliant (e), loyal (e), intègre et volontaire. Il n'existe certes pas de Chef d'établissement type comme le disait JACKY Simon, mais il existe aujourd'hui des types de comportements indispensables, utiles pour la restauration de l'école ivoirienne.

Après cet essai de définition du profil souhaitable des Chefs d'établissement scolaire dans le contexte socio-éducatif actuel, nous nous interrogeons, dans la suite de l'exposé, sur l'avenir de cette fonction.

TROISIÈME PARTIE :

PERSPECTIVES

Chapitre I :

Le nouveau profil de carrière des personnels du secteur éducation / formation et le statut des chefs d'établissement en Côte d'Ivoire.

Le décret N° **2007-695** du 31 décembre 2007 modifiant et complétant le décret N° **93-608** du 02 juillet 1993 portant classification des grades et emplois dans l'Administration de l'Etat et dans les établissements publics nationaux transforme de nombreuses fonctions du secteur Education / Formation en emplois, et en crée d'autres. Ces nouveaux emplois sont spécifiés dans l'arrêté N°**9482** du 13 Août 2008 portant dispositions transitoires du décret N°**2007-695** du 31 décembre 2007 cité ci-dessus.

Ainsi les fonctionnaires enseignants de grade B3 exerçant par exemple les fonctions de Conseiller pédagogique du préscolaire et du primaire ou de conseiller à l'Extrascolaire sont reclassés au grade A3, respectivement dans l'emploi de conseiller pédagogique du préscolaire et du primaire et dans l'emploi de Conseiller à l'extrascolaire.

Toutefois, selon les termes de l'article 12 dudit arrêté, la situation des fonctionnaires enseignants des grades A1, A2, A3 anciens qui exercent des fonctions transformées en emplois ou des fonctions de responsabilité sera précisée par arrêté interministériel.

Cet arrêté devra être produit par une commission de reclassement composée des différents ministères techniques intéressés et du Ministère de la Fonction Publique. Cette commission établira la liste d'aptitude des fonctionnaires enseignants à reclasser dans les nouveaux emplois des grades A5, A6, et A7.

En tenant compte du tableau des emplois et grades annexé au décret N° **2007-695** du 31/12/2007, on peut affirmer que les emplois concernés par le reclassement à effectuer dans le cadre des travaux de ladite commission interministérielle sont les suivants :

- **Inspecteur Général** (Education et formation, enseignement artistique et culturel ..) : **Grade A7**
- **Inspecteur en Chef** (Education et formation, enseignement artistique et culturel ..) : **Grade A6**
- **Inspecteur Principal** (Education préscolaire et primaire, Education et Orientation, Enseignement Technique et formation professionnelle) : **Grade A5**
- **Inspecteur Pédagogique Principal** (Education et Formation, Enseignement Technique et formation professionnelle .) : **Grade A5**

Il nous semble par ailleurs que la situation des enseignants exerçant des fonctions pédagogiques ou éducatives est plus précise dans ce tableau des emplois et grades. Celle des enseignants occupant des fonctions de responsabilité, notamment les Chefs d'établissement et leurs adjoints, étant beaucoup plus ambiguë. Seuls les résultats des travaux de la commission interministérielle prévue pour statuer sur le cas de ces différentes fonctions apporteront plus de clarté.

En somme, malgré la prise du décret N° **2007-695** du 31/12/2007 portant organisation du profil de carrière des personnels du secteur Education / Formation, le statut des Chefs d'établissement scolaire et de leurs adjoints demeure vague et flou.

En effet, si les fonctions de Chef d'établissement scolaire ou d'Adjoint au Chef d'établissement scolaire ne sont pas transformées en emplois, serait-il possible de reclasser les personnels enseignants occupant actuellement ces fonctions dans les grades A5, A6 et A7, comme le stipule l'article 14 de l'arrêté précité ?

Ceux qui accéderont plus tard à ces fonctions (après la période transitoire) seront-ils à leur tour reclassés dans les mêmes grades ou

demeureront-ils dans leurs anciens grades comme c'était le cas jusqu'à présent ?

En d'autres termes, le Chef d'établissement ou son adjoint seront-ils toujours considérés seulement comme des enseignants occupant des fonctions de direction et demeureront-ils par conséquent dans les mêmes grades que les « enseignants en main » ?

Ce sont autant d'interrogations qui méritent d'être rapidement clarifiées pour que le nouveau profil de carrière adopté récemment ne se révèle pas très tôt inefficace à cause d'éventuelles contradictions qu'il contiendrait.

Pourtant, le **projet de profil de carrière** des personnels du secteur de l'Éducation et de la formation organisait clairement les emplois du secteur en trois (03) grandes familles (emplois de la voie pédagogique, emplois de la voie administrative, emplois de la voie éducative) et les dispositions transitoires élaborées dans le cadre de ce projet réglaient clairement la situation des chefs d'établissement scolaire et de leurs adjoints en indiquant ceci :

- « *Le professeur titulaire du CAP/CM exerçant la fonction de Chef d'établissement accède à l'emploi de Conseiller d'Administration Scolaire de grade A4 avec indice équivalent.*

Le Professeur titulaire du CAP/CM exerçant la fonction d'Adjoint au Chef d'établissement accède à l'emploi de Conseiller d'Administration Scolaire de grade A4 avec indice équivalent. »

- « *Le professeur Licencié ou titulaire du CAP/CPL exerçant la fonction de Chef d'établissement ou d'adjoint au Chef d'établissement, du fait de la suppression du grade A2, accède de façon transitoire à l'emploi de Conseiller d'Administration Scolaire de grade A4.*

Il est soumis à un concours exceptionnel de promotion à l'emploi de Conseiller Principal d'Administration Scolaire de grade A5 dont les conditions seront déterminées par arrêté conjoint des Ministères de la Fonction Publique, de l'Éducation Nationale et de l'Économie et des Finances.

Ce concours exceptionnel d'accès à l'emploi de Conseiller Principal Administration Scolaire se déroulera sur une période de trois (03) ans et sera organisé par les Ministères de la Fonction Publique et de l'Education Nationale.

A l'issue de cette période, tout Chef d'établissement ou Adjoint au Chef d'établissement n'ayant pas satisfait aux conditions d'admission restera dans l'emploi de Conseiller d'Administration Scolaire de grade A4. »

- « Le professeur titulaire du CAPES exerçant la fonction de Chef d'établissement accède à l'emploi de Conseiller Principal d'Administration Scolaire de grade A5 avec indice équivalent.

Le Professeur titulaire du CAPES exerçant la fonction d'Adjoint au Chef d'établissement est reclassé de façon transitoire dans l'emploi de Conseiller d'Administration Scolaire de grade A4.

Il est soumis à un concours exceptionnel de promotion à l'emploi de Conseiller Principal d'Administration Scolaire de grade A5 dont les conditions seront déterminées par arrêté conjoint des Ministères de la Fonction Publique de l'Education Nationale et de l'Economie et des Finances.

Ce concours exceptionnel d'accès à l'emploi de Conseiller Principal Administration Scolaire se déroulera sur une période de trois (03) ans et sera organisé par les Ministères de la Fonction Publique et de l'Education Nationale. »

En somme, le profil de carrière des personnels du secteur éducation/formation tel que défini par le décret N° **2007-695** du 31 décembre 2007 pourrait contribuer à professionnaliser la fonction de Chef d'établissement en Côte d'Ivoire.

Une telle décision serait non seulement le signe d'une volonté politique affichée de valoriser la fonction, mais aussi une reconnaissance de la complexité grandissante des tâches assignées aux Chefs d'établissement.

Chapitre II :

La situation des chefs établissement dans quelques autres pays.

La situation des Chefs d'établissement, du point de vue du droit et de leurs attributions, n'est pas identique selon les pays. Nous présentons dans ce chapitre la situation des Chefs d'établissement en **France** puis celle des Chefs d'établissement de quelques **pays africains**.

1. Le Chef d'établissement en France

Le guide juridique du Chef d'établissement édité en **2001** par la Direction des Affaires juridiques du Ministère français de l'Éducation Nationale explicite le statut du Chef d'établissement en France : Il est à la fois l'organe exécutif de l'établissement et le représentant de l'État au sein de l'établissement public local d'enseignement (EPL).

En tant qu'organe exécutif de l'établissement :

- § Il est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement
- § Il passe au nom de l'établissement, tout contrat ou convention dont le conseil d'administration a préalablement autorisé la conclusion.
- § Il préside le conseil d'administration dont il anime les travaux et exécute les délibérations.
- § Il préside les autres instances de l'établissement (Commission permanente, conseils de classe, conseils des délégués des élèves)
- § Il prépare le budget qu'il transmet à la collectivité de rattachement et à l'autorité académique

Comme représentant de l'Etat au sein de l'EPL, le Chef établissement exerce son autorité sur l'ensemble des personnels affectés ou mis à disposition de l'établissement et assure le fonctionnement régulier de celui-ci au plan pédagogique, en ce qui concerne l'action éducative, dans le domaine de la vie scolaire, en matière disciplinaire et du point de vue du maintien de l'ordre.

En résumé, le Chef d'établissement réunit en sa personne, à l'image du Maire, une double qualité, celle d'organe exécutif de l'établissement public local d'enseignement (EPL) et celle de représentant de l'Etat. Il est doté depuis 1988 d'un statut qui le classe parmi les personnels de Direction.

2. Le métier de Chef d'établissement dans quelques pays africains

Extrait de *La contribution du chef d'établissement à l'amélioration de l'éducation post-primaire en Afrique,* **Richard CHARRON**, Document de travail de l'ADEA (Association pour le développement de l'éducation en Afrique), 2008.

a. En Guinée

En République de Guinée, le profil de compétences des directeurs d'écoles et des Chefs d'établissement scolaire est établi depuis 2005.

L'arrêté pris dans ce sens comble le vide juridique qui prévalait jusque-là, du fait de l'absence de textes réglementaires relatifs aux critères et procédures de choix des cadres pour l'exercice de cette fonction. Les dispositions de ce profil de compétences sont utilisées à des fins de sélection.

La nomination des Chefs d'établissement implique tous les acteurs du système, de la base au sommet. On procède par la déclaration des postes vacants, par appel à candidature et étude de dossiers par une commission technique. La promotion est obtenue par la note d'inspection et l'ancienneté dans la fonction. La fonction de dirigeant d'établissement scolaire est devenue un exercice difficile et complexe au fil des ans. En effet, il est demandé aux Chefs d'établissement des

compétences académiques, pédagogiques et administratives. Ils doivent aussi faire preuve de probité morale et être capables de s'adapter aux réalités de la communauté où se situe leur établissement. Les Chefs d'établissement doivent en outre avoir l'esprit d'initiative et de créativité et avoir la capacité d'entretenir des rapports aisés avec les enseignants, les élèves et leurs parents. Enfin, les dirigeants d'établissement scolaire guinéens doivent pouvoir faire face à la gestion des contractuels mal formés venus à l'enseignement pour échapper au chômage.

Leurs tâches sont d'autant plus complexes que la mission de l'école a connu de profondes mutations avec l'implication des communautés, des ONG, des associations de parents d'élèves et des institutions intervenant dans le développement de l'école.

b. Au Mali

La loi d'orientation du système éducatif prévoit une sélection au niveau du recrutement des proviseurs et des autres gestionnaires.

l'article 60 de la loi d'orientation de l'Éducation définit les conditions d'accès aux fonctions de Chef d'établissement.

Les modalités d'organisation des concours sont précisées par décrets et arrêtés ministériels. La sélection des gestionnaires se fait de manière progressive pour ne pas perturber l'édifice du système éducatif. Elle s'est amorcée sur la base d'un concours en vue de la sélection des directeurs de centres d'animation pédagogique, s'est poursuivie avec le concours des proviseurs et Chefs d'établissement secondaire. Celui des conseillers pédagogiques et des directeurs d'école est en vue.

Ces dernières années, les tâches administratives des directeurs d'école et des Chefs d'établissement sont rendues encore plus complexes à cause de l'accroissement des effectifs et la pénurie permanente de matériels didactiques. De plus, le personnel enseignant qualifié de la Fonction publique est progressivement remplacé par des contractuels sans formation professionnelle et sans qualification administrative. Ce qui rend le recrutement du personnel administratif compétent plus difficile.

Chapitre III : *Et demain ?*

La prise du décret N° **2007 695 du 31 décembre 2007** instituant un nouveau profil de carrière des personnels du secteur Education / Formation marque un tournant décisif dans les efforts de restauration de lécole ivoirienne.

L'application effective de ce décret va certes alourdir la masse salariale globale et peut-être augmenter la part du budget allouée au secteur de léducation, mais ce sera sûrement une bonne façon de remotiver l'ensemble des personnels de ce secteur déterminant pour le développement de la Nation.

Il reste toutefois à résoudre la grande équation de l'acceptation de l'autorité du Chef d'établissement par les personnels placés sous sa responsabilité. En effet, si l'autorité du Chef d'établissement peut affirmer par son aptitude à conduire efficacement ses collaborateurs, il n'en demeure pas moins que la situation serait plus aisée pour lui, si le droit imposait clairement cette autorité. Il est donc nécessaire, à notre avis, que le Chef d'établissement ait un statut différent de celui de ses collaborateurs, comme en France, par exemple.

L'absence de prérogatives, en dehors de l'indemnité de responsabilité presque insignifiante aujourd'hui, fragilise l'autorité du Chef d'établissement. Sinon, comment comprendre que dans toutes les autres structures de l'Etat, le Chef soit respecté et craint et pas dans les établissements de l'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire ?

C'est pourquoi, dans la perspective de contribuer à une revalorisation substantielle des fonctions de Chef d'établissement et adjoint au Chef d'établissement, nous faisons ici quelques suggestions relatives au mode de **recrutement**, à la **formation** et au **statut** de ces personnels.

1. Le recrutement des adjoints aux Chefs d'établissement

Etant entendu que le rôle pédagogique du Chef d'établissement est prépondérant, il convient de mettre l'accent, lors du recrutement des adjoints aux Chefs d'établissement, sur les valeurs d'ordre pédagogique. Aussi, suggérons-nous que les épreuves écrites proposées dans le cadre du concours de recrutement portent sur des problèmes de **psychopédagogie** (Dissertation) et sur des cas pratiques relatifs au système éducatif ivoirien. (Etude de cas).

Par la suite, les candidats admissibles doivent faire l'objet d'une **inspection** (visite de classe, contrôle des documents pédagogiques, rapport confidentiel du Chef d'établissement) pour vérifier leur comportement pédagogique.

A l'issue de cette inspection, certains candidats seront retenus pour **oral** nécessaire pour étudier leur personnalité et analyser leurs motivations.

Nous pensons que cette procédure, même si elle paraît longue, garantira la sélection de candidats professionnellement aptes à assurer l'organisation des enseignements et le suivi pédagogique des enseignants.

C'est enfin à l'issue de l'oral que les candidats déclarés aptes devraient être autorisés à faire un stage en situation de responsabilité ponctué de sessions de formation sur une période équivalente à une année scolaire complète.

2. La formation des adjoints aux Chefs d'établissement

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les candidats à l'exercice de la fonction d'adjoint au Chef d'établissement, autorisés à faire le stage, doivent être placés en situation de responsabilité pendant une année scolaire. Au cours de cette année, ils recevront une formation portant sur des modules tels que :

- *La gestion des ressources humaines*
- *Le droit du travail*
- *initiation à la comptabilité*

- *initiation à l'informatique*
- *La connaissance du système éducatif ivoirien*
- *La psychopédagogie*
- *La psychologie de l'éducation*
- *La sociologie de l'éducation*
- *La rédaction administrative*
- *Les procédures réglementaires et administratives*
- *Le fonctionnement d'un établissement scolaire* ⁵

admission définitive est déclarée à l'issue de la période de stage pour les candidats qui auront été jugés aptes à exercer la fonction adjoint au Chef d'établissement, sur la base de la soutenance d'un mémoire de fin de stage ou de la production d'un rapport de stage.

Une autre variante dans la procédure de recrutement pourrait être la suivante : les candidats admissibles suivent une formation d'un an à l'ENS ou à l'ENA, période à l'issue de laquelle ils sont déclarés définitivement admis et affectés dans une école comme adjoint au Chef d'établissement.

Cette variante aura l'avantage d'outiller plus efficacement du point de vue théorique, le futur Chef d'établissement.

⁵ Y compris la confection des emplois du temps, le suivi pédagogique des enseignants, l'organisation et la gestion matérielle et financière d'un établissement d'enseignement secondaire

Dans un souci de clarté, nous proposons ci-dessous un tableau récapitulatif de la procédure de recrutement et de la formation des adjoints aux Chefs d'établissement :

§ **Première étape**

- **Epreuves écrites d'admissibilité** comprenant un sujet de *psychopédagogie* (Dissertation) et un sujet relatif à la connaissance du *système éducatif ivoirien* (Cas pratique).

Ø Résultats de la Première étape

§ **Deuxième étape**

- **Inspection** : (visite de classe, contrôle des documents pédagogiques, rapport confidentiel du Chef établissement)

Ø Résultats de la Deuxième étape

§ **Troisième étape**

- **Oral** : Test psychotechnique (étude de la personnalité du candidat et analyse de ses motivations) ou formation d'une année à IENS ou à IENA

Ø Résultats de la Troisième étape

§ **Dernière étape**

- **Stage** en situation de responsabilité ponctué de sessions de formation

Ø Résultats définitifs

3. Le statut des Chefs d'établissement et de leurs adjoints

Il nous semble, pour ce qui est du statut du Chef d'établissement et de son adjoint, qu'il est nécessaire que celui-ci soit clarifié et qu'il fasse de ces personnels de véritables Chefs, c'est-à-dire des fonctionnaires bénéficiant de prérogatives significatives : indemnités véritablement incitatives ou reclassement catégoriel qui instaure une distinction entre les responsables des établissements d'enseignement secondaire et les autres personnels placés sous leur autorité.

Ce sont là quelques suggestions réalistes qui pourront certainement redorer le blason terni de la fonction de Chef d'établissement et couronner de succès les efforts de revalorisation de la fonction enseignante en cours.

CONCLUSION GENERALE

Définir le profil du Chef d'établissement qui s'adapte le mieux au contexte socio-éducatif tumultueux que le nôtre n'est pas un exercice cartésien, tant les impondérables qui caractérisent le système éducatif ivoirien sont nombreux.

Toutefois, certaines valeurs universellement reconnues, mais malheureusement de plus en plus abandonnées doivent être plus que jamais manifestées par tout responsable soucieux de diriger efficacement un établissement scolaire.

Ce sont la probité et le don de soi auxquelles s'ajoutent les qualités professionnelles suivantes dont doit aujourd'hui faire montre tout manager : la conscience professionnelle, la rigueur, l'autorité, l'aptitude à motiver et à communiquer, l'ouverture d'esprit et l'esprit déquité.

est en effet sur ces vertus morales et professionnelles qu'il est bon de mettre l'accent dans le choix des responsables de l'administration scolaire ivoirienne, au-delà des savoirs savants et de l'expérience professionnelle qui ont aussi leur importance mais qui, sans éthique, paraissent aujourd'hui insuffisants.

D'ailleurs, un responsable pétri de valeurs morales et soucieux de se conformer à la déontologie de son métier ne peut-il pas se révéler un dirigeant exceptionnel, eu égard aux circonstances inhabituelles auxquelles il peut être confronté, et cela sans avoir nécessairement une grande expérience ?

BIBLIOGRAPHIE :

- § **Collection** *Les cahiers de l'éducation nationale* , Ministère de Education Nationale, septembre 1992, Numéro 2.
- § *Dialogues* , Revue de l'enseignement à l'étranger, Trimestriel N° 32, Avril 1991.
- § *Les nouveaux rôles des Chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire* , UNESCO, groupe inter-agences sur l'enseignement secondaire, 2006.
- § **Note de présentation relative au projet de profil de carrière des personnels de l'Éducation et de la Formation** (Document de travail), **mai 2007**.
- § **Actes du séminaire de l'Association des Chefs d'établissement et Adjointes du secondaire de Côte d'Ivoire (ACESCI) organisé à Yamoussoukro les 15 et 16 février 2008 et portant sur le thème : « École, notre préoccupation pour l'avenir, quelles perspectives pour la période post-crise ? »**
- § *Organisation et gestion de l'entreprise* , manuel de cours (DECF), Gérard LELARGE
- § *La contribution du chef d'établissement à l'amélioration de l'éducation post-primaire en Afrique* , Richard CHARRON , Document de travail de l'ADEA (Association pour le développement de l'éducation en Afrique), 2008

ANNEXE : Fiche utilisée lors de l'enquête visant à recueillir les avis des acteurs du domaine scolaire sur le profil souhaité du Chef d'établissement capable d'exercer dans un contexte socio-éducatif de plus en plus controversé.

FICHE D'ENQUETE

Thème: Quel profil de Chef d'établissement dans un contexte socio-éducatif de plus en plus controversé ?

Questionnaire :

Nom :

Prénoms :

Profession :

- 1. Quelles sont selon vous les principales qualités que doit posséder un Chef d'établissement dans le contexte socio-éducatif ivoirien marqué par la contestation et des crises récurrentes ?**

- 2. Quelles connaissances de base sont-elles aujourd'hui nécessaires, à votre avis, pour aspirer à diriger un établissement scolaire ?**

- 3. Que reprochez-vous généralement aux Chefs d'établissement dans l'exercice de leurs fonctions ?**

- 4. Quelles contributions attendez-vous du Chef d'établissement pour vous garantir des conditions de travail acceptables ?**