



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

\*\*\*\*\*



## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION :

Management

FILIERE :

Management des Services Publics

ANNEE ACADEMIQUE :

2009-2010

THEME :

**Contribution à l'amélioration de la  
qualité des réunions organisées dans  
les circonscriptions scolaires : cas de  
la Circonscription scolaire de  
Natitingou.**

REALISE ET SOUTENU PAR :

Albert N'tcha N'DAH

Sous la Direction de :

Maître de stage :

M. Maman BETEMAM  
C/SRH/DDEMP/A-D

Directeur de mémoire :

M. Célestin NANSI  
Administrateur du travail  
Consultant/Formateur

*Janvier 2011*

## **IDENTIFICATION DU JURY**

PRESIDENT : ATTOLOU Albert

VICE-PRESIDENT : LOKO LOKOSSOU Paul

MEMBRE : HOUNSA Pierre

# DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

## DEDICACE

*Je dédie ce document*

- ❖ *A mon bien-aimé et regretté père N'KPANTÉ N'Dah Vincent dont la rigueur m'a façonné,*
- ❖ *A ma mère N'TCHEI Victorine dont l'amour m'a béni,*
- ❖ *A ma chérie que j'aime pour son cœur,*
- ❖ *A toutes celles et tous ceux qui m'ont soutenu et aidé,*
- ❖ *A toutes celles et à tous ceux qui m'aiment ou qui me détestent.*

## REMERCIEMENTS

*Je tiens à remercier sincèrement :*  
*Monsieur NANSI Célestin pour avoir accepté de diriger ce mémoire, malgré ses multiples occupations ;*  
*Monsieur BETEMAM Maman pour avoir accepté d'être mon maître de stage et pour sa contribution de qualité.*

*J'exprime ma gratitude au DDEMP Atacora-Donga, à ses collaborateurs et au C/CS de Natitingou pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de me fournir les informations relatives à mon thème.*

*J'exprime ma reconnaissance à tout le corps enseignant et administratif de l'ENAM qui n'a ménagé aucun effort pour nous assurer une formation de qualité.*

*Mes remerciements vont également :*

- à tous les Directeurs d'écoles de la CS de Natitingou pour l'accueil chaleureux qu'ils ont eu à me réserver lors de mes enquêtes de terrain ;*
- à ma chère épouse et à mes enfants pour le soutien moral qu'ils m'ont toujours apporté ;*
- à tous mes collègues de promotion pour les bons et difficiles moments passés ensemble, qu'ils trouvent ici le fruit de nos peines ;*
- à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AM : Attaché du Ministre

C/CS : Chef de Circonscription Scolaire

CC : Cellule de Communication

CCC : Chef de Cellule de Communication

CCNEMP: Conseil Consultatif National des Enseignements Maternel et Primaire

CNBU : Commission Nationale Béninoise pour UNESCO

CNPMS : Cadre National de Production de Manuels Scolaires

CP : Conseiller Pédagogique

CR : Compte Rendu

CS : Circonscription Scolaire

CSDS : Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social

CT : Conseiller Technique

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet

DAPFP : Division de l'Animation Pédagogique et de la formation Professionnelle

DDEC : Direction de la Décentralisation pour l'Education et de la Coordination

DDEMP/A-D : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire de l'Atacora et de la Donga

DEC : Direction des Examens et Concours

DEM: Direction de l'Enseignement Maternel

DEP : Direction de l'Enseignement Primaire

DEPEMP : Direction des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire

DFCM : Division des Finances, de la Comptabilité et du Matériel

DIEM : Direction des Infrastructures de l'Equipeement et de la Maintenance

DOSP : Division de l'Organisation, des Statistiques et de la Prévision

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSAP : Division du Secrétariat Administratif et du Personnel

ENI : Ecole Nationale d'Instituteurs

EQF : Ecole de Qualité Fondamentale

EUC/B : Ecole Urbaine Centre du groupe B

IGM : Inspection Générale du Ministère

INFRE : Institut National pour la Formation et la Recherche en Education

ME : Médiathèque de l'Education

MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

N'GOU : Natitingou

PV : Procès-verbal

SA : Service Administratif

SAFM : Service des Affaires Financières et du Matériel.

SEMP : Service des Enseignements Maternel et Primaire

SEPEMP : Service des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire

SG : Secrétariat Général

SIEM : Service des Infrastructures, de l'Equipeement et de la Maintenance

SOSP : Service de l'organisation Scolaire et de la Prévision

SRH : Service des Ressources Humaines

UASCEP : Union des Associations Scolaires et Culturelles de l'Enseignement Primaire

UFLS : Unité Focale de Lutte contre le VIH/SIDA

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education la Science et la Culture

## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 :Attributions d'une DDEMP .....                                      | 09 |
| Tableau 2 :Effectif des écoles par CS .....                                    | 10 |
| Tableau 3 : Tableau de répartition des agents par corps et par catégorie ..... | 11 |
| Tableau 4: Distances des écoles aux bureaux de la CS .....                     | 12 |
| Tableau 5: Les réunions organisées par la CS d'octobre à décembre 2010.....    | 25 |
| Tableau 6: Regroupement des problèmes spécifiques par problématique.....       | 28 |
| Tableau 7: Tableau de bord de l'étude.....                                     | 38 |
| Tableau 8: Typologie des réunions .....  | 44 |
| Tableau 9: Style ou comportement à adopter par l'animateur.....                | 52 |
| Tableau 10: Mauvaise préparation des réunions.....                             | 57 |
| Tableau 11: Mauvaise gestion du temps des réunions.....                        | 59 |
| Tableau 12: Manque de formation des administratifs en conduite de réunion.     | 60 |
| Tableau 13: Les participants « TROP » .....                                    | 66 |

## FIGURES ET CARTES

|   |    |
|---|----|
| La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou :<br>« Centre de la ville ».....     | 16 |
| La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou<br>« Kouaba, Péporiyakou ».....      | 17 |
| La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou :<br>« Perma, Tchoumi–Tchoumi »..... | 18 |
| La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou :<br>«Kotopounga ».....              | 19 |
| Disposition de la salle : « Réunion d’information ».....  | 48 |
| Disposition de la salle :<br>« Réunion de prise de décision ».....  | 49 |

## GLOSSAIRE

**Le rapport :** c'est un document d'aide à la prise de décisions produit par un agent spécialiste d'une question ou qui a une parfaite connaissance d'un dossier ou d'une affaire soumise à son examen.

Ainsi défini, le rapport doit être convaincant pour arracher l'accord du supérieur hiérarchique.

**Le Compte- Rendu(CR) :** c'est la description et la restitution fidèle et objective du contenu d'une situation ou d'un fait dont on a été témoin ou auquel on a pris part en vue d'informer le public plus ou moins concerné à des degrés différents.

En tant que tel, le compte -rendu est un document de renseignement établi par un agent pour renseigner son chef sur le déroulement d'un évènement auquel il a assisté personnellement et de façon chronologique.

**Objectif de la réunion:** c'est la raison d'être de la réunion, c'est sa justification, c'est déjà la perspective de son résultat. C'est pourquoi l'objectif doit se lire dans le titre de l'ordre du jour. Lorsqu'une réunion est annoncée sans titre, il y a le risque de participer à une réunion qui n'a donc pour objectif qu'elle-même.

**Efficience :** c'est la capacité à minimiser les coûts par unité de produit de qualité exprimée par le ratio des intrants (moyens) aux produits.

**Efficacité :** c'est la mesure dans laquelle les objectifs sont remplis.

**Le Procès-Verbal (PV):** c'est un document administratif authentique utilisé lorsqu'on veut lier des parties par des engagements qu'elles prennent ou lorsqu'on veut matérialiser la position des parties à intérêts opposés. On distingue le PV de réunion, le PV de passation de service et le PV de réception provisoire ou définitive.

## RESUME

En venant dans cette prestigieuse école, notre objectif était de devenir un manager efficace, capable d'apporter des changements dans la façon de gérer les affaires publiques. C'est dans cette optique que, dès notre mise en stage pratique, nous avons cherché à explorer les domaines qui relèvent du management.

En effet, les recherches effectuées à la DDEMP/Atacora-Donga et à la CS-Natitingou nous ont permis d'identifier, entre autres thèmes, celui relatif à la conduite de réunion. Les observations de stage appuyées des enquêtes de terrain nous ont permis de mieux cerner les problèmes et de prendre conscience par la même occasion de la mauvaise qualité des réunions organisées dans les CS en général et dans celle de Natitingou en particulier. Face à cette problématique, nous nous sommes fixé un objectif qui est de contribuer à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les C/CS. Pour y parvenir, des objectifs spécifiques ont été fixés en lien avec les problèmes spécifiques à savoir :

### **Problèmes spécifiques :**

- dysfonctionnement des réunions ;
- longue durée des réunions ;
- faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion ;

### **Objectifs spécifiques :**

- identifier les dysfonctionnements rencontrés dans une réunion.
- proposer les conditions d'une gestion optimale du temps de réunion ;
- suggérer le renforcement de capacités des administratifs en management de réunion. Quant aux hypothèses de l'étude, elles sont formulées par rapport aux problèmes spécifiques et en adéquation avec les causes supposées être à la base de ces problèmes.

Nous avons vérifié ces hypothèses grâce aux enquêtes réalisées sur un échantillon représentatif.

## **SOMMAIRE**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET<br/>CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>                          | <b>4</b>  |
| Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.....   | 5         |
| Paragraphe1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et<br>Primaire et de ses structures déconcentrées. .... | 5         |
| Paragraphe 2 : Etat des lieux de base.....   | 20        |
| Section 2 : Ciblage de la problématique .....  | 28        |
| Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique .....  | 29        |
| Paragraphe 2: Vision globale de résolution de la problématique .....   | 30        |
| <b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX<br/>CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</b>            | <b>34</b> |
| Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....  | 35        |
| Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature .....  | 35        |
| Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....   | 53        |
| Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise<br>en œuvre des solutions .....             | 57        |
| Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données collectées et vérification des<br>hypothèses. ....                      | 57        |
| Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions<br>de leur mise en œuvre.....                 | 64        |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>  | <b>75</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES .....</b>  | <b>84</b> |

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte de forte concurrence et de profondes mutations économiques, sociales et technologiques, la conduite de réunion, thème quasiment inusable, survivant à la mode changeante des techniques de gestion, reste une variable fondamentale d'ajustement de l'organisation à son environnement. La réunion demeure une technique de gestion incomparable : c'est un moment de partage, de constat, de réflexion, de compréhension, de vision d'ensemble et de promesse d'actions réussies. En d'autres termes, la communication des idées, des ordres, des objectifs et des nouvelles perspectives d'actions mérite le plus grand soin : la réunion offre un cadre approprié. En effet, bien organisée, elle permettra de réunir, au delà du rassemblement physique, les collaborateurs d'un service, ou les principaux cadres, ou encore différents services autour d'un thème qui leur est commun, autour d'un objectif à atteindre ensemble en associant leurs savoir-faire et leurs énergies. Que ce soit conduire une réunion en vue de diffuser l'information, que ce soit en vue d'écouter et recueillir des informations, la finalité est de s'engager dans l'action, mieux il s'agit de s'engager collectivement dans une action organisée devant produire les résultats escomptés de la convergence des initiatives, des efforts et de la créativité. On a coutume de proclamer : « L'union fait la force. » Osons : « La réunion fait la force ! » C'est également un levier puissant de renforcement du sentiment d'appartenance et de la cohésion sociale.

Malheureusement, décevantes sont les réunions de travail qui sont organisées dans les administrations. Malgré le temps et l'énergie qu'on leur consacre, les résultats obtenus restent maigrichons. Elles constituent un espace de règlement de comptes, de frustrations, d'affirmation et de valorisation de soi, de pouvoir, sans être exhaustif. Considérées par certains comme des chronophages et un espace de prise de décisions solitaires, les réunions semblent ne plus être nécessaires et donc ne retiennent plus l'attention de personne. De ces diverses considérations se dégagent les questions suivantes : Comment se déroule ce moment particulier de la vie des organisations ? Que se passe-t-il

derrière les portes des salles de réunions pour qu'on en arrive à ces constats décevants ? Dans un contexte économique marqué par l'immédiateté du résultat et l'omnipotence des désirs sans frein des clients, comment réduire le temps de la réunion pour être en phase avec notre temps ? Les responsables de réunions ne doivent-ils pas, au risque d'être en porte-à faux avec la réalité, s'inscrire dans une démarche de gestion participative de la réunion ? Un nouveau positionnement du dirigeant ne s'impose-t-il pas ?

Au regard de ces préoccupations, nous avons décidé d'aller à la quête des solutions. Le monde scolaire est retenu comme cadre de notre étude, et ce, pour deux raisons : la première est que nous sommes nous-mêmes enseignant et la deuxième est que la communication y est une dimension déterminante pour l'amélioration de l'acte pédagogique, surtout à l'enseignement primaire. Dans ce secteur de l'éducation, le temps est une denrée rare et donc sa mauvaise gestion peut engendrer des bouleversements de plannings scolaires et à terme, jouer sur la formation des jeunes enfants. La présente étude dans ce domaine s'est intéressée à la Circonscription Scolaire(CS) de Natitingou, cadre où nous exerçons nos activités professionnelles. A cet effet, nous nous sommes attelé à faire un état des lieux de la qualité des réunions qui y sont conduites. Nous nous sommes fixé des objectifs, et nous avons élaboré une stratégie opérationnelle. Enfin les moyens à déployer ont été identifiés et nous avons formulé des approches de solutions en vue de l'amélioration de la qualité des réunions.

Pour parvenir à cette fin, l'étude est conduite suivant un plan bipartite comme le référentiel des mémoires nous le recommande.

Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et au ciblage de la problématique. Le second chapitre traite du cadre théorique et des approches de solutions.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE  
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET  
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre de l'étude, aux observations de stages (section1) et au ciblage de la problématique (section 2)

## **Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage**

Cette section est consacrée à la présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, à celle de la Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire de l'Atacora et de la Donga (DDEMP/A-D) et de la Circonscription Scolaire de Natitingou. Elle abordera également l'état des lieux de ces deux structures, cadre de notre étude.

### **Paragraphe1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire et de ses structures déconcentrées.**

Il s'agit de présenter en (A), le Ministère de l'enseignement et en (B), les structures décentralisées.

#### **A -Mission et structure générale du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire**

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) a vu le jour en 2008 après la scission de l'ex-Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire. C'est le **décret N°2008-733 du 22 décembre 2008** portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignement Maternel et Primaire qui a consacré sa création.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> dudit décret, le MEMP a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin. L'article 2 dispose que le MEMP est le premier responsable de l'éducation, des politiques, décisions et instructions du gouvernement dans les domaines des enseignements maternel et primaire. Il rend compte de ses activités au chef du gouvernement.

Pour assurer les missions assignées à son département, le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire :

- prépare et propose au Gouvernement les politiques, stratégies et plans d'actions répondant aux objectifs d'éducatifs et couvrant les domaines de sa compétence. Il en assure la mise en œuvre, une fois adoptés ;
- initie et propose les mesures législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation et veille à son application ;
- organise l'administration centrale et les structures déconcentrées placées sous son autorité et veille à leur fonctionnement rationnel et efficient ;
- initie et met en place le système d'information ainsi que le système de contrôle et d'évaluation des activités relevant de sa compétence, en définit les objectifs, l'organisation et les moyens ;
- évalue les besoins en moyens humains, matériels, et financiers du Ministère dans le cadre des procédures budgétaires nationales et en assure la gestion conformément aux lois et règlements en vigueur. Il assure également le contrôle de la gestion administrative et financière de tout projet du secteur dont il a la charge;
- propose la mise en place de toute instance de concertation ,de coordination interministérielle ou de tout autre organe de nature à permettre une meilleure prise en charge des missions qui lui sont confiées. Il en formule les attributions, la composition et le mode de fonctionnement.

Pour ce qui est de la structure du MEMP, elle est l'objet de l'article 6 du décret ci-dessus cité.

Ainsi, le MEMP comprend :

- des services directement rattachés au Ministère ; un Secrétariat Particulier (SP), une Direction de l'Inspection Pédagogique (DIP), une Inspection Générale

du Ministère (IGM), une Cellule de Communication (CC) et une Unité Focale de Lutte contre le VIH/SIDA et les IST en milieu scolaire (UFLS) ;

- un cabinet du Ministre composé d'un Directeur de Cabinet (DC), d'un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC), de cinq Conseillers Techniques (CT) au plus dont un Conseiller technique juridique, d'un Attaché du Ministre (AM), d'un Secrétaire Particulier (SP) et d'un Chef de Cellule de Communication (CCC) ;

- un Secrétariat Général du Ministère comprenant un Secrétariat administratif, un Service de pré archivage, un Service informatique, un Service des Relations avec les Usagers, une Cellule de Passation des Marchés Publics, un Service du Protocole du Ministère, une Cellule sectorielle de Pilotage de la Réforme administrative et un Centre de Documentation et d'Information ;

- des directions centrales que sont la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), la Direction des Ressources Humaines(DRH) et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;

- des directions techniques : ce sont la Direction de la Décentralisation pour l'Education et de la Coordination (DDEC), la Direction de l'Enseignement Maternel (DEM), la Direction de l'Enseignement Primaire (DEP), la Direction des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire (DEPEMP), la Direction des Infrastructures, de l'Equipeement et de la Maintenance (DIEM) et la Direction des Examens et Concours (DEC) ;

- des organismes, entreprises publiques et semi-publiques sous tutelle : ce sont l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (INFRE), la Médiathèque de l'Education (ME), le Cadre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS) et les Ecoles Nationales d'Instituteurs (ENI) ;

des organes consultatifs et/ ou délibératifs : il est institué au sein du MEMP, en vue de la réalisation de ses objectifs, le Conseil Consultatif National des Enseignements Maternel et Primaire (CCMEMP), la Commission Nationale

Béninoise pour l'UNESCO/CNBU et le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social (CSDS)

- des structures déconcentrées à savoir les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire et les Circonscriptions Scolaires.

**B-Structures organisationnelles de la Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP) de l'Atacora et de la Donga et de la Circonscription Scolaire (CS) de Natitingou**

Aux termes de l'article 72 du décret suscité, les DDEMP sont responsables de la mise en œuvre, dans chaque département, de la politique des enseignements maternel et primaire, à partir des règles et procédures arrêtées par le MEMP.

Les DDEMP relèvent de l'autorité du MEMP à qui elles rendent compte régulièrement de leurs activités.

Les DDEMP sont chargées, en fonction de critères affichés et approuvés par le MEMP :

- de proposer la carte scolaire de leurs départements respectifs ;
- de prononcer les affectations des personnels mis à leur disposition et procéder aux mutations intra départementales ;
- de concevoir et de mettre en œuvre des plans sectoriels de formation continue et d'animation pédagogique ;
- d'exercer toute compétence qui leur est déléguée par le MEMP dans le cadre de la déconcentration et de la décentralisation.

Le DDEMP est assisté d'un secrétaire général. Pour exécuter ses activités, la DDEMP dispose de services que nous résumons dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Attributions d'une DDEMP**

| Numéro d'ordre | SERVICES   | ATTRIBUTIONS   |
|----------------|--|--|
| 1              | Secrétariat Général  | Planification et suivi des activités des services techniques départementaux ; validation documents et mise en forme des infrastructures du Directeur et de tous les actes ou documents relatifs au bon fonctionnement des services de la direction ;<br>Intérim du DDEMP en cas d'absence. |
| 2              | Secrétariat Particulier  | Mise en forme, enregistrement, ventilation et conservation du courrier confidentiel à l'arrivée et au départ ; exécution de toutes tâches confiées par le Directeur.   |
| 3              | Secrétariat Administratif  | Traitement Courriers (Arrivée – départ – internes et externes) – classement – archivage – communication.   |
| 4              | Service des Enseignements Maternel et Primaire                           | Animation et encadrement pédagogique ;<br>Inspections du personnel enseignant ;<br>Evaluations trimestrielles ;<br>Participation à l'organisation des épreuves écrites des examens scolaires et professionnels (CEP- CAP – CEAP) ;<br>Coordination des activités des CS.                   |
| 5              | Service des Affaires Financières et du Matériel                          | Gestion des Affaires financières et du matériel.   |
| 6              | Service de l'Organisation Scolaire et de la Prévision                    | Gestion des statistiques et de l'information ; suivi et évaluation des PTA de la DDEMP, des CS et de l'ENI – Djougou.  |
| 7              | Service des Examens et Concours  | Gestion Examens et concours au niveau départemental.   |
| 8              | Service des Ressources Humaines  | Gestion Effectifs – Positions – Carrières – Affaires disciplinaires – Valorisation professionnelle.  |
| 9              | Service des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire | Promotion du secteur éducatif privé dans les départements de l'Atacora et de la Donga.   |
| 10             | Service des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance        | Gestion infrastructures, équipement et maintenance.  |
| 11             | Service de la Promotion de la Scolarisation                              | Promotion scolarisation, cantines scolaires, sport scolaire, santé en milieu scolaire.   |

**Source** : Secrétariat Général de la DDEMP /A-D

La DDEMP/A-D compte quatorze Circonscriptions Scolaires reparties comme suit :

**Tableau 2 : Effectif des écoles par CS**

| Département  | Circonscriptions Scolaires | Nombre d'écoles publiques | Nombre d'écoles privées | Total       |
|--------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|
| Atacora      | Boukombé                   | 79                        | 4                       | 83          |
|              | Cobly                      | 76                        | 2                       | 78          |
|              | Matéri                     | 99                        | 1                       | 100         |
|              | Tanguiéta                  | 68                        | 5                       | 73          |
|              | Toucountouna               | 42                        | 6                       | 48          |
|              | Kérou                      | 55                        | 2                       | 57          |
|              | Kouandé                    | 82                        | 3                       | 85          |
|              | Pehunco                    | 59                        | 5                       | 64          |
|              | Natitingou                 | 117                       | 26                      | 143         |
| Donga        | Copargo                    | 77                        | 2                       | 79          |
|              | Djougou I et II            | 257                       | 12                      | 269         |
|              | Ouaké                      | 85                        | 2                       | 87          |
|              | Bassila                    | 105                       | 2                       | 107         |
| <b>Total</b> |                            | <b>1201</b>               | <b>72</b>               | <b>1273</b> |

**Source** : SOSP/année scolaire 2009-2010

On observe que la DDEMP compte, au titre de l'année scolaire 2009-2010, 1273 écoles publiques et privées toutes confondues.

D'après nos investigations, le personnel de la DDEMP forme un effectif total de quarante- deux (42) agents répartis en neuf corps :

- corps des Instituteurs ;
- corps des Inspecteurs ;
- corps des agents de liaison ;
- corps des Administrateurs ;
- corps des Préposés des Services Administratifs (PSA) ;
- corps des Agents d'entretien et de service ;
- corps des Secrétaires Adjointes des Services Administratifs (SASA) ;
- corps des Attachés des Services Administratifs (ASA) ;

- corps des Conducteurs de Véhicules Administratifs (CVA).

**Tableau 3 : Tableau de répartition des agents par corps et par catégorie**

| Corps           | Catégories | Effectifs | Pourcentage en % |
|-----------------|------------|-----------|------------------|
| Administrateurs | A          | 8         | 19               |
| Inspecteurs     |            |           |                  |
| ASA             |            |           |                  |
| Instituteurs    | B          | 27        | 64               |
| SSA             |            |           |                  |
| SASA            | C          | 3         | 7                |
| PSA             | D          | 4         | 9                |
| CVA             |            |           |                  |
| AL              |            |           |                  |
| Total           |            | 42        | 100              |

**Source : SRH de la DDEMP**

Quant aux circonscriptions scolaires, elles sont l'objet des articles 78, 79, 80 du décret en question. Ainsi, aux termes de l'article 78, les CS sont, dans leur ressort territorial, chargées de la mise en œuvre, au niveau des enseignements maternel et primaire, de la politique définie, de l'animation et du contrôle pédagogique des établissements maternels et primaires, publics et privés, ainsi que de la formation continue des enseignants. Elles rendent compte régulièrement à leur DDEMP de l'exécution des missions.

Une Circonscription Scolaire comprend : une Division de l'Organisation, des Statistiques et de la Prévision (DOSP), une Division des Finances, de la Comptabilité et du Matériel (DFCM) et une Division de l'Animation Pédagogique et de la Formation Professionnelle (DAPFP).

Cela étant, présentons spécifiquement la CS de Natitingou, également cadre de notre d'étude.

En effet, les bureaux de la CS de Natitingou sont sis au quartier SANTA à 500 m de la DDEMP et de la Mosquée centrale de Natitingou.

Les divisions prévues par le décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (A0F) du MEMP ne sont pas fonctionnelles parce qu'il manque de bureaux et de personnels qualifiés, la CS ne comptant que 14 agents

à la date où nous faisons nos recherches, dont quatre CP, un C/CS et neuf agents proches de la retraite. Le bureau collectif est en effet exigü pour contenir 9 agents et le bureau des conseillers pédagogiques l'est également car les 4 CP que compte la CS travaillent coincés dans une seule salle. En dehors des deux bureaux, il existe également une salle de réunion et le bureau du C/CS.

La CS de Natitingou est la CS la plus importante en termes de nombre d'écoles surtout privées et de nombre d'enseignants comme l'indique le tableau 2.

Nous nous sommes également intéressé à la situation géographique des écoles par rapport aux bureaux de la CS. Le tableau suivant donne par arrondissement les écoles ainsi que leurs distances par rapport aux bureaux de la CS.

**Tableau 4: Distances des écoles aux bureaux de la CS**

| N° | Arrondissements | Ecoles             | Distances (km) | Zones pédagogiques |
|----|-----------------|--------------------|----------------|--------------------|
| 1  | KOUABA          | Tagayè             | 15             | 1                  |
| 2  |                 | Tipéti             | 15             | 1                  |
| 3  |                 | Kouanwargou        | 22             | 1                  |
| 4  |                 | Dikouan            | 24             | 1                  |
| 5  |                 | Kouaba             | 25             | 1                  |
| 6  |                 | Moussansamou       | 25             | 1                  |
| 7  |                 | Koubérépou         | 35             | 1                  |
| 8  |                 | Koubirgou          | 35             | 1                  |
| 9  |                 | Tèdontè            | 35             | 1                  |
| 10 | PEPORIYAKOU     | Péporiyakou        | 7              | 1                  |
| 11 |                 | Saint Victor       | 7              | 1                  |
| 12 |                 | Korimbéné          | 9              | 4                  |
| 13 |                 | Manaré             | 12             | 1                  |
| 14 |                 | Ditawan            | 13             | 4                  |
| 15 |                 | Bongou-Yottotingou | 14             | 1                  |
| 16 |                 | Toribou            | 15             | 1                  |
| 17 |                 | Tikouati           | 15             | 4                  |
| 18 |                 | Tétantè            | 18             | 4                  |
| 19 |                 | Doyakou            | 19             | 1                  |
| 20 | Koudengou       | 20                 | 1              |                    |
| 21 |                 | Tchirimina/A       | 1              | 1                  |
| 22 |                 | Tchirimina /B      | 1              | 1                  |
| 23 |                 | Tchirimina/C       | 1              | 1                  |

|    |                                    |                                    |               |   |   |
|----|------------------------------------|------------------------------------|---------------|---|---|
| 24 | 1 <sup>er</sup><br>ARRONDISSEMENT  | Yokossi/A                          | 1             | 1 |   |
| 25 |                                    | Yokpssi/B                          | 1             | 1 |   |
| 26 |                                    | Yokossi/C                          | 1             | 1 |   |
| 27 |                                    | Patient Redois                     | 1             | 1 |   |
| 28 |                                    | Saint Augustin/A                   | 1             | 2 |   |
| 29 |                                    | Saint Augustin/B                   | 1             | 1 |   |
| 30 |                                    | Sountchirantikou/A                 | 2             | 1 |   |
| 31 |                                    | Sountchirantikou/B                 | 2             | 1 |   |
| 32 |                                    | Sountchirantikou/C                 | 2             | 1 |   |
| 33 |                                    | Kantchagou-<br>Tamou               | 7             | 1 |   |
| 34 |                                    | Moukokotamou                       | 12            | 1 |   |
| 35 |                                    | 2 <sup>ème</sup><br>ARRONDISSEMENT | EUC/A         | 0 | 2 |
| 36 |                                    |                                    | EUC/B         | 0 | 1 |
| 37 | EUC/C                              |                                    | 0             | 4 |   |
| 38 | EUC/D                              |                                    | 0             | 3 |   |
| 39 | EUC/E                              |                                    | 0             | 4 |   |
| 40 | Djidjiré-Béri                      |                                    | 0             | 4 |   |
| 41 | Dassagaté/A                        |                                    | 1             | 4 |   |
| 42 | Dassagaté/B                        |                                    | 1             | 4 |   |
| 43 | Dassagaté/C                        |                                    | 1             | 4 |   |
| 44 | Assemblée de<br>Dieu/A             |                                    | 1             | 4 |   |
| 45 | Assemblée de<br>Dieu/B             |                                    | 1             | 4 |   |
| 46 | Enfant Epanoui                     |                                    | 1             | 4 |   |
| 47 | Al Fatih                           |                                    | 1             | 4 |   |
| 48 | Boriouré/A                         |                                    | 2             | 4 |   |
| 49 | Boriouré/B                         |                                    | 2             | 4 |   |
| 50 | Boriouré/C                         |                                    | 2             | 4 |   |
| 51 | Ourbonna                           |                                    | 6             | 4 |   |
| 52 | Ourkpargou                         |                                    | 12            | 4 |   |
| 53 | Bocoro                             |                                    | 32            | 3 |   |
| 54 | 3 <sup>ème</sup><br>ARRONDISSEMENT |                                    | Kantaborifa/A | 1 | 3 |
| 55 |                                    | Kantaborifa/B                      | 1             | 3 |   |
| 56 |                                    | Winkè/A                            | 1             | 2 |   |
| 57 |                                    | Winkè/B                            | 1             | 2 |   |
| 58 |                                    | Les Lapereaux/A                    | 2             | 3 |   |
| 59 |                                    | Les Lapereaux/B                    | 2             | 3 |   |
| 60 |                                    | Fraternité                         | 2             | 2 |   |
| 61 |                                    | As de la Montagne                  | 3             | 3 |   |
| 62 |                                    | Amour de DIEU                      | 3             | 2 |   |
| 63 |                                    | CAMA                               | 5             | 3 |   |
| 64 |                                    | Ourboug/A                          | 5             | 2 |   |
| 65 |                                    | Ourboug/B                          | 5             | 2 |   |
| 66 |                                    | Ourboug/C                          | 5             | 2 |   |
| 67 |                                    | Hermann Gmeiner                    | 5             | 2 |   |
| 68 |                                    | Bérécingou                         | 6             | 3 |   |
| 69 |                                    | Yimporima                          | 10            | 2 |   |

|     |                  |                 |    |   |
|-----|------------------|-----------------|----|---|
| 70  |                  | Koussantikou    | 13 | 2 |
| 71  |                  | Yètapo          | 13 | 3 |
| 72  |                  | Fèkpétifè       | 15 | 3 |
| 73  |                  | Didapounbor     | 18 | 3 |
| 74  |                  | Tignapèti       | 22 | 3 |
| 75  |                  | Koungangou      | 36 | 3 |
| 76  | PERMA            | Perma/A         | 22 | 2 |
| 77  |                  | Perma/B         | 22 | 2 |
| 78  |                  | Perma/C         | 22 | 2 |
| 79  |                  | Koka            | 25 | 2 |
| 80  |                  | Koumerssiyargou | 25 | 3 |
| 81  |                  | Pam-pam         | 27 | 3 |
| 82  |                  | Koussingou      | 28 | 3 |
| 83  |                  | Kouatèna        | 32 | 3 |
| 84  |                  | Sinaïciré/A     | 32 | 3 |
| 85  |                  | Sinaïciré/B     | 32 | 3 |
| 86  |                  | Tépinté         | 33 | 3 |
| 87  | Koubirgou        | 47              | 3  |   |
| 88  | Koupéiko         | 53              | 3  |   |
| 89  | TCHOUMI-TCHOUMI  | Tchoumi-Tchoumi | 35 | 2 |
| 90  |                  | Moupémou        | 36 | 2 |
| 91  |                  | Winmou          | 42 | 2 |
| 92  |                  | Takonta         | 45 | 2 |
| 93  |                  | Tamou           | 45 | 2 |
| 94  | Koutié-Tchatidoh | 54              | 2  |   |
| 95  | KOUANDATA        | Tgninti         | 16 | 3 |
| 96  |                  | Kouandata       | 25 | 2 |
| 97  |                  | Kounadorgou     | 25 | 2 |
| 98  |                  | Kouatidabirgou  | 30 | 2 |
| 99  |                  | Tinoumbinti     | 30 | 2 |
| 100 | Koutié           | 35              | 2  |   |
| 101 | KOTOPOUNGA       | Tchakontè       | 13 | 3 |
| 102 |                  | Kota-Monongou   | 23 | 3 |
| 103 |                  | Pouya/A         | 28 | 3 |
| 104 |                  | Pouya/B         | 28 | 3 |
| 105 |                  | Bokrona         | 29 | 3 |
| 106 |                  | Tchantangou     | 30 | 3 |
| 107 |                  | Yakpangoutingou | 30 | 3 |
| 108 |                  | Kotopounga/A    | 35 | 3 |
| 109 |                  | Kotopounga/B    | 35 | 3 |
| 110 |                  | Souroukou       | 37 | 4 |
| 111 |                  | Onsikoto        | 39 | 3 |
| 112 |                  | Wètiponga       | 40 | 3 |
| 113 |                  | Kampouya        | 43 | 4 |
| 114 |                  | Yarikou/A       | 45 | 4 |
| 115 |                  | Yarikou/B       | 45 | 4 |
| 116 |                  | Bangrétamou     | 50 | 4 |
| 117 |                  | Tampédéma       | 52 | 4 |

**Source :** Secrétariat de la CS/N ATITINGOU

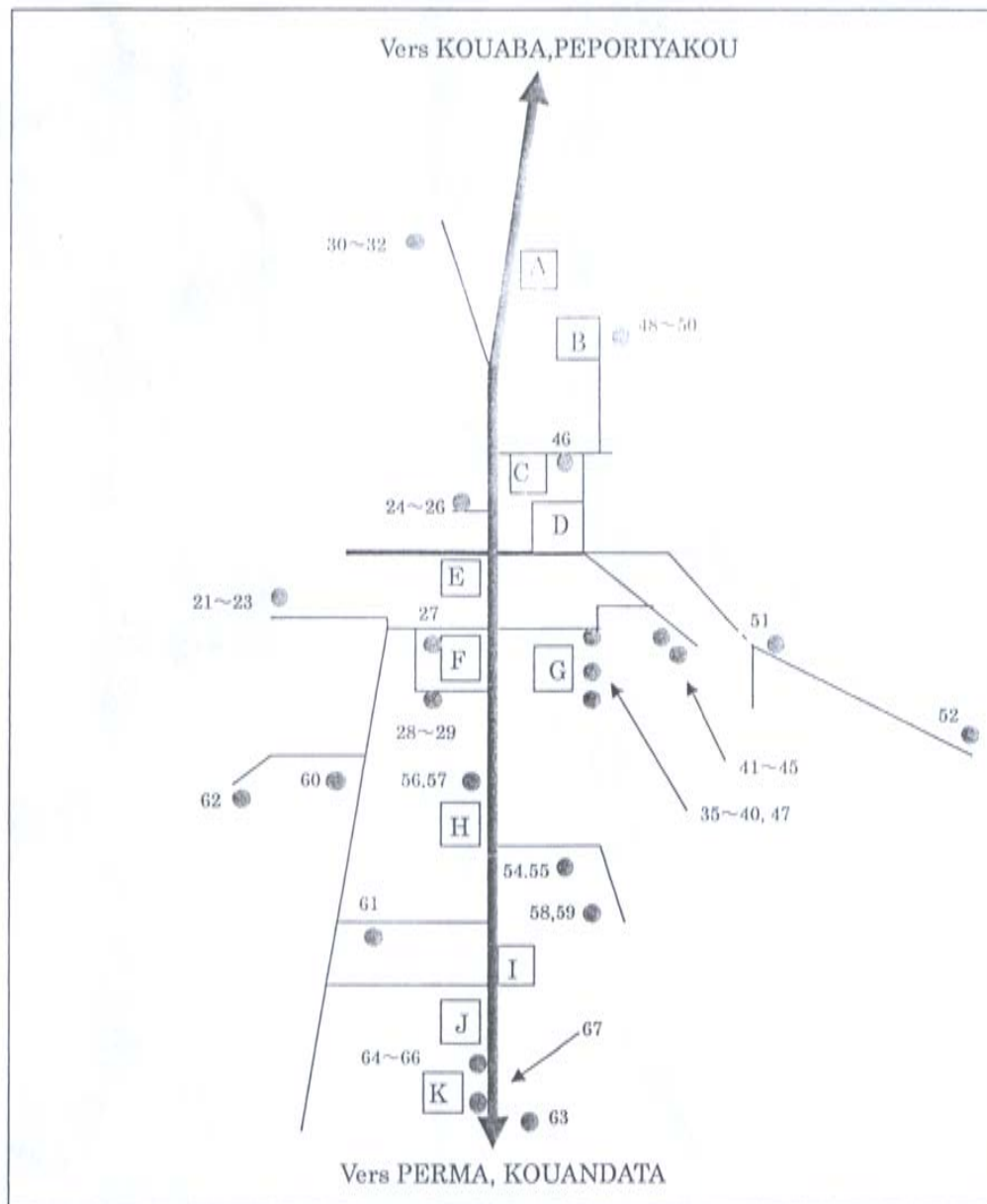
Les cartes suivantes montrent les différents réseaux routiers qui desservent la CS. Cette présentation a pour objet, surtout de faire connaître la CS à ses visiteurs et de mettre en évidence l'enclavement de certaines écoles.

Les nombres utilisés sur les cartes correspondent aux numéros d'ordre des écoles telles qu'elles sont présentées dans le tableau ci-dessus. La connaissance de ces distances nous permettra d'avoir une idée claire sur les retards des participants aux réunions et de pouvoir faire l'échantillonnage de l'étude de façon objective.

On observe que presque toutes les écoles figurant sur la première carte ne sont pas éloignées de la CS et sont d'accès facile. Par contre, dans les Arrondissements de Kouaba et de Peporiyakou, l'on trouve des écoles, non seulement éloignées par rapport à la CS mais aussi déshéritées ; c'est notamment les écoles primaires publiques Kouberepou, Tèdotè, Koubirgou, situées chacune à 35km des bureaux de la CS. Les Arrondissements de Perma, Tchoumi-Tchoumi, Kotopouga et Kouandata ont des écoles qui sont pour la plupart enclavées.

## La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou

< 1 .Centre de la ville >

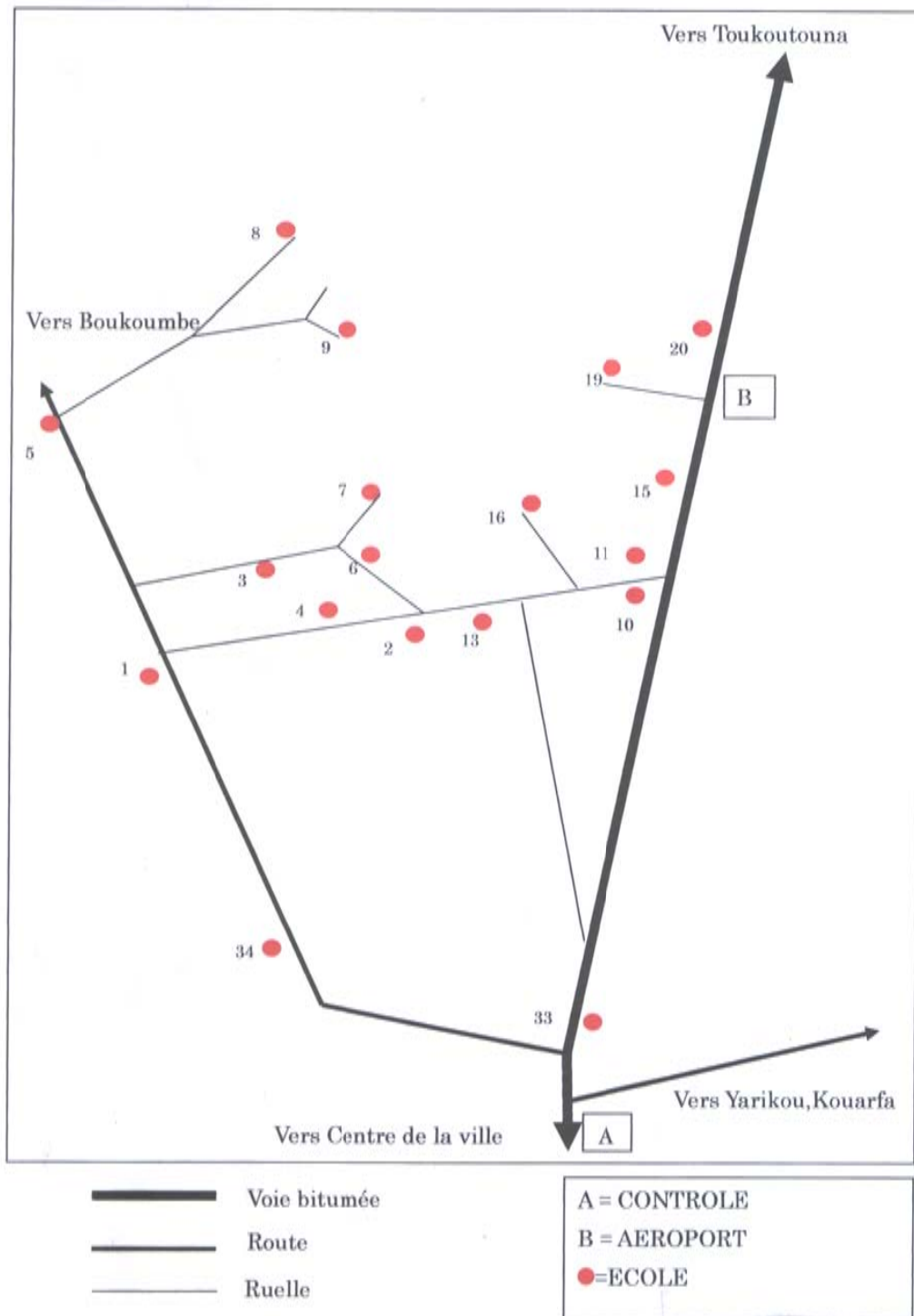


- Voie bitumée
- Route
- Ruelle

|            |                    |
|------------|--------------------|
| A = POLICE | G = CS             |
| B = CEJ 2  | H = CEG 1          |
| C = MAIRIE | I = TV5            |
| D = MARCHÉ | J = HOPITAL MODULE |
| E = BANK   | K = S.O.S.         |
| F = STADE  | ● = ECOLE          |

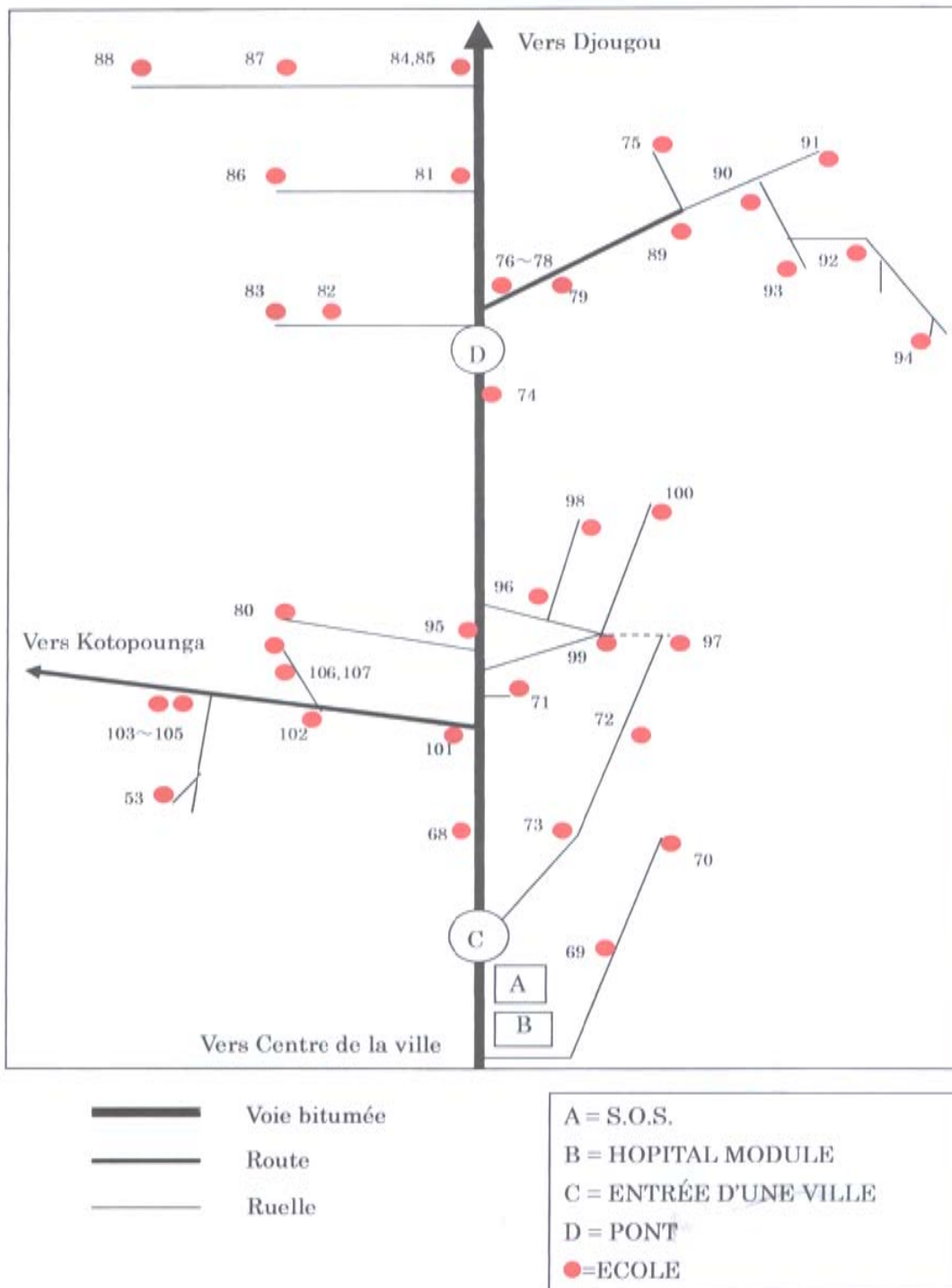
## La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou

### < 2. Kouaba, Peporiyakou >



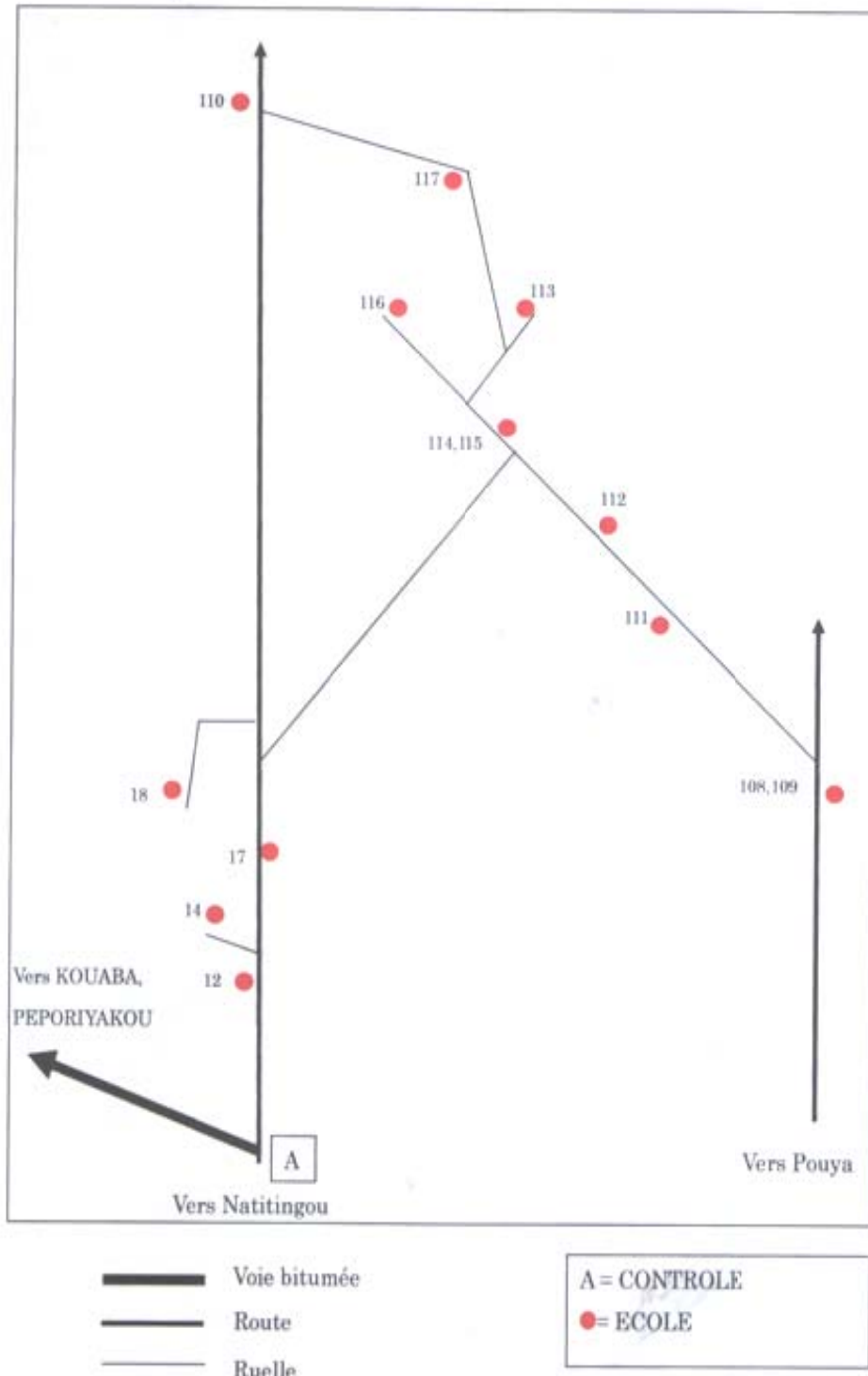
## La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou

### < 3.Perma, Tchoumi-Tchoumi >



## La carte de répartition des écoles primaires dans la commune de Natitingou

### < 4. Kotopounga >



Réalisons à présent l'état des lieux sur les prestations de la DDEMP et de la CS.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux de base**

### **A-Observations de stage**

S'inscrivant dans une approche globale de recherche de solutions aux problèmes qui entravent le bon fonctionnement des services en général et de celui des réunions en particulier, nous nous sommes, dès notre arrivée à la DDEMP, mis à la tâche en faisant le tour des services directement rattachés à la Direction et de ceux de la CS de Natitingou y compris les directions d'écoles. Car une analyse efficace d'une réunion ne doit pas se détacher du contexte organisationnel dans lequel les individus sont impliqués. De nos observations, il ressort que les responsables de la DDEMP/A-D et de la CS de Natitingou consentent de multiples efforts pour améliorer leurs prestations aux usagers de l'école. Les agents notamment, les personnels enseignants et administratifs, de leur côté, font un effort appréciable pour tendre vers ce but. Mais force est de constater que le but est loin d'être atteint au regard de nos observations. Cela fait penser que bon nombre d'insuffisances restent encore à corriger. Celles-ci constituent des entraves à l'efficacité des services et plus spécifiquement des réunions de travail.

Nous débutons ce paragraphe par la restitution d'un certain nombre d'observations que nous considérons comme générales à la DDEMP/A-D

#### **1- Constats généraux**

Des services de la DDEMP aux écoles de son ressort territorial, le constat est le même.

Le travail quotidien, tant du personnel de la DDEMP que de celui de la CS se déroule dans une ambiance essentiellement fraternelle et les services entretiennent de bonnes relations entre eux.

Les heures de travail, dans les services, sont prévues de huit heures à douze heures trente minutes pour la matinée et de quinze heures à dix-huit heures trente minutes pour l'après-midi. Dans les écoles, les classes s'ouvrent à huit heures et se ferment à douze heures au titre de la matinée ; dans la soirée, le travail reprend à quinze heures pour s'achever à dix-sept heures. Mais malgré les nombreux rappels à l'ordre du DDEMP à l'endroit de ses agents, des comportements et attitudes anti productifs se développent au sein des personnels enseignant et administratif. On observe donc que nombre d'agents se comportent comme s'ils avaient le temps, tout le temps, en tout temps.

En effet, l'accomplissement des tâches est rarement enfermé dans des délais précis adossés à un chronogramme d'exécution connu à l'avance et qui tient lieu de balise. Il en résulte une exécution au ralenti des activités mettant en évidence la fameuse « lenteur administrative ». Et c'est pour mettre fin à ce phénomène que le Ministère a institué la fiche de contrôle de présence au poste dans tous les services dont l'efficacité reste incertaine. Tout au plus, cet outil a-t-il dissuadé les indéclicats les premiers jours de sa mise en route. Mais avec le temps, faute de sanction, les vieilles habitudes ont refait surface, ce qui explique l'indolence, la paresse, les retards chroniques et l'absentéisme endurci, imputables aux nombreux faits civils : naissances, baptêmes, mariages, funérailles etc.

Les agents manquent de conscience professionnelle, et par voie de conséquence, des erreurs grossières sont souvent commises dans l'exécution des tâches. Nombreux sont ceux-là qui ne se sentent pas tenus par une obligation de résultat dans l'exécution des tâches à eux confiées. Le comble, c'est au niveau des enseignants en situation de classe. Les absences répétées des enseignants constituent des freins à la quête de l'efficacité et de la performance du système éducatif.

En effet, on note d'innombrables discontinuités des apprentissages et ce, non seulement à cause des nombreux faits civils cités plus haut mais aussi du

fait de l'implication des enseignants dans les processus électoraux tels que la réalisation de la Liste Electorale Permanente Informatisée (LEPI) et les opérations de vote. Certes, ils sont tous autant des citoyens mais ils doivent savoir que le métier d'enseignant est un métier sensible, en ce sens qu'il s'agit d'âmes innocentes qu'on s'est chargé de former pendant une période déterminée.

Par ailleurs, les conditions de travail sont délétères. Les bureaux de la DDEMP sont trop exigus et encombrés par les documents de tout genre, ceux archivés et nouveaux. Le simple déplacement est difficile et y recevoir les usagers n'est pas aisée. Le bureau destiné par exemple à trois personnes est utilisé par cinq personnes voire plus, imposant une disposition inconfortable du mobilier. Ce constat, par rapport à l'exiguïté des bureaux est valable pour la CS de Natitingou. Dans les deux structures, il manque également de bureaux d'accueil et de salles de réunion. Pour cela, les usagers font du bruit dans les couloirs des services transformant ceux-ci en un marché. Le manque de salles de réunion appropriées fait que nombre de séances de travail se tiennent à l'école urbaine centre de Natitingou obligeant les écoliers et leurs maîtres à se retrouver dans la cour de l'école.

Aussi, le matériel de travail est-il insuffisant dans presque tous les services. Le matériel de bureau ainsi que les photocopieurs et ordinateurs, non seulement manquent mais aussi sont parfois utilisés indiscrètement, tant pour le service public que pour les besoins extra professionnels. Et l'on se demande à quand la reconsidération de notre rapport avec la res publica, c'est-à-dire la chose publique, le bien public, les deniers publics.

Toujours sur le même registre, les ordinateurs dont les services sont dotés, sont entre les mains des chefs de service qui, pour la plupart, ne savent pas utiliser l'outil informatique. Pour ce faire, certains chefs de services se trouvent obligés d'utiliser les stagiaires du service pour accomplir des tâches ayant parfois un caractère confidentiel, violant ainsi l'obligation de discrétion

professionnelle au sens de l'article 50 alinéa 1 de la **loi n°86-013 du 26 février 1986** portant Statut général des APE. Cet état de choses est aggravé par l'inexistence de moyens appropriés de transmission des courriers. C'est vraiment les moyens du bord qui sont utilisés. Les courriers sont confiés à tout venant, sans aucune garantie de leur sécurité. Dans de telles situations, on ne peut s'étonner de ce que trop d'enseignants se plaignent du déficit d'informations dont ils sont régulièrement l'objet et justifient par là, leur retard aux éventuelles réunions de travail auxquelles ils sont conviés.

Il faut ajouter à ce qui précède d'autres constats que nous avons pu faire lors de notre stage. C'est notamment la politisation à outrance de l'administration scolaire et d'autres phénomènes administratifs que nous considérons comme sources de contre-performance.

Aujourd'hui donc, plus qu'hier, personne n'a plus la tête tranquille à l'ouvrage en l'occurrence ceux qui occupent des postes de responsabilité.

En effet, que ce soit les chefs de service ou directeurs d'écoles et même les simples enseignants, tout le monde est sur le -qui -vive attendant douloureusement le jour où la politique va décider autrement de son sort ; en témoignent les nombreuses affectations et nominations surprenantes intervenues au titre de l'année scolaire 2009 – 2010 et même avant. A titre illustratif, nous pouvons citer l'arrêté n° 258/MEMP/DC/DRH/SP du 20 octobre 2010 portant nomination des directeurs d'écoles maternelles et primaires dans les départements de l'Atacora et de la Donga. Les problèmes soulevés par cet arrêté sont :

- des directeurs nommés sans avoir été proposés par le DDEMP ;
- des directeurs (deux) nommés à une même direction d'école ;
- des directeurs déchargés sans motif.

Dans un tel contexte, c'est comment sauvegarder son poste qui est préoccupant et non l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Oui, la

politique s'en mêle partout ; pour un oui pour un non les enseignants sont rabroués, humiliés, frustrés, affectés, non pour nécessité de service mais parce qu'ils sont gênés sur le plan politique.

L'autre source de contre-performance et qui n'est pas des moindres est relative à ce que nous pouvons appeler la « gestapo » c'est-à-dire cette sorte de police secrète qui existe dans le monde des enseignants. Il s'agit des réseaux de renseignements dont les animateurs prospèrent au rythme des complots qu'ils inventent de toutes pièces, accusant régulièrement telle personne ou tel groupe de personnes d'être contre la vision du chef. Malheureusement, les chefs finissent par se prendre au jeu, en se prêtant aux propos dithyrambiques et aux mensonges intéressés de leurs thuriféraires de tout acabit. Conséquence, la méfiance inter personnelle s'installe avec ses corollaires.

Venons-en à présent aux constats relatifs à notre vécu des réunions professionnelles organisées dans la CS de Natitingou. Des constats qui ne sont rien d'autre que le reflet de ceux faits dans le cadre général.

## **2- Constats spécifiques**

Nous nous sommes particulièrement intéressés à la conduite des réunions et chance a été pour nous de constater que la période de notre stage a heureusement coïncidé avec le début de la reprise des activités pédagogiques dans les écoles primaires publiques et privées. Ce sont les moments où beaucoup de réunions sont organisées en vue de permettre aux acteurs du système éducatif de prendre ensemble des orientations et des décisions qui faciliteront l'œuvre de l'éducation. Le tableau suivant présente en résumé, les réunions auxquelles nous avons assisté dans le cadre de notre stage.

**Tableau 5: Les réunions organisées par la CS Natitingou d'octobre à décembre 2010**

| Eléments<br>Dates | Objets  | Lieu        | Horaire              |       | durée | Qualité /participants                              | Participants |          | Production matérielle |
|-------------------|---|-------------|----------------------|-------|-------|--|--------------|----------|-----------------------|
|                   |   |             | Début                | fin   |       |  | attendus     | présents |                       |
| 13 /10/2010       | Préparation des encadrements des candidats au CEAP et au CAP pratiques          | EUC/C N'GOU | 15h31 au lieu de 15h | 19h10 | 3h39  | Directeur, CP, Inspecteur, Candidats/CEAP/CAP      | 132          | 111      | Rapport               |
| 15/10/2010        | Mutation départementale   | Idem        | 9h30 au lieu de 9h   | 16h30 | 7h    | Syndicalistes, CP, C/CS, SG, C/SRH de la DDEMP.    | 38           | 55       | Compte-Rendu          |
| 20/10/2010        | Point des activités pédagogiques de l'année précédente et perspectives d'avenir | EUC/B N'GOU | 10h10 au lieu de 9h  | 18h   | 7h 50 | Directeurs d'écoles + CP, C/CS de la CS Natitingou | 143          | 108      | Rapport               |
| 03/11/2010        | Bilan des activités UASCEP  | Idem        | 15h50 au lieu de 15h | 18h42 | 2h52  | Responsables UASCEP, CP, C/CS                      | 133          | 111      | Rapport               |
| 10/11/2010        | Réunion préparatoire de l'évaluation N°1  | Idem        | 15h30 au lieu de 15h | 18h07 | 2h37  | Comité d'évaluation, CP, C/CS                      | 98           | 21       | Rapport               |
| 13/11/2010        | Administration de modules d'UP  | Idem        | 15h15 au lieu de 15h | 17h32 | 2h17  | RUP, CP, C/CS                                      | 37           | 19       | Rapport               |

**Source** : Résultats des observations de stage

Au vu de ce tableau, ces réunions à gros effectifs démarrent avec retard, parfois sans que le quorum soit atteint. Elles durent au minimum deux heures de temps. Elles sont tenues en général les mercredis. Les participants viennent en retard et ne sont pas souvent imprégnés de l'ordre du jour avant la séance. Les salles qui servent de cadre sont exigües, ce qui oblige certains à se tenir debout pendant tout le temps que dure la réunion. Par rapport au déroulement même de la réunion, on note entre autres, les sorties intempestives des participants y compris l'animateur et l'utilisation du téléphone portable en pleine réunion. L'animateur débute la séance sans aucune mise en train et sans annoncer la règle du jeu. Le bavardage, la résurgence des conflits non réglés, le stress et autres, caractérisent ces réunions. A la fin de la réunion, le groupe de travail n'est jamais évalué sur le déroulement de la réunion et le compte rendu n'est jamais fait aux participants, ni immédiatement, ni à la prochaine réunion. Les documents produits aux termes de ces réunions sont le procès-verbal, le compte- rendu et le rapport rédigés à tort ou à raison. Chose étonnante, les participants des établissements privés quittent la réunion avant la fin des travaux, évoquant la nécessité pour eux de rattraper le temps dans leurs classes. Rarement, ils participent aux débats sur les divers. Nous avons aussi constaté que le taux de participation aux réunions varie en fonction de l'objectif de la réunion et selon qu'elle ouvre droit ou non aux indemnités de déplacement.

Au regard de toutes ces faiblesses et forces, nous avons l'inventaire des éléments de l'état des lieux suivant.

## **B-Inventaire des atouts et problèmes et le regroupement des problèmes par problématique**

Inventorions les atouts et problèmes spécifiques repérés.

## **1-Inventaire des atouts et problèmes spécifiques**

### **Inventaire des atouts (forces et opportunités)**

Les forces et les opportunités constituent ce que nous avons vu de positif lors du stage et qui doit être consolidé. Il s'agit à grands traits de :

- l'ambiance de travail fraternelle à la DDEMP et la CS ;
- l'existence de modules de classes répondant aux normes de l'Ecole de Qualité Fondamentale (EQF);
- l'existence de personnels qualifiés à la DDEMP.

### **Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)**

Les faiblesses et les menaces repérées ont noms :

- insuffisance du matériel informatique ;
- non maîtrise de l'outil informatique par les agents administratifs ;
- retard dans la transmission du courrier administratif ;
- discontinuité répétée des apprentissages dans les écoles ;
- politisation à outrance de l'administration scolaire ;
- mauvaises conditions de vie des enseignants des zones déshéritées ;
- mise à disposition tardive des subventions de l'Etat aux écoles ;
- dysfonctionnements des réunions ;
- réunions de longue durée ;
- faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion.

## **2- Regroupement des problèmes spécifiques par problématique**

Les faiblesses et les menaces énumérées ci-dessus sont les problèmes spécifiques que nous avons pu regrouper en trois problématiques différentes comme l'indique le tableau ci-après.

**Tableau 6: Regroupement des problèmes spécifiques par problématique**

| N° | Problèmes spécifiques  | Problèmes généraux                                  | Problématiques  |
|----|--|---|---|
| 1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>–Insuffisance du matériel informatique</li> <li>–Non maîtrise de l'outil informatique par les agents administratifs</li> <li>– Retard dans la transmission du courrier administratif</li> </ul>   | Gestion peu optimale du courrier administratif      | Problématique de la gestion optimale du courrier administratif            |
| 2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>–Politisation de l'administration scolaire</li> <li>–Discontinuité des apprentissages dans les écoles</li> <li>–Mise en place tardive des subventions de l'Etat aux écoles</li> <li>–Mauvaises conditions de vie des enseignants des zones déshéritées</li> </ul> | Faible niveau de motivation du personnel enseignant | Problématique de la maximisation de la motivation du personnel enseignant |
| 3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>–Dysfonctionnements des réunions</li> <li>–Réunion de longue durée</li> <li>–Faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion.</li> </ul>  | Mauvaise qualité des réunions                       | Problématique de la meilleure qualité des réunions                        |

Laquelle de ces problématiques doit-elle faire l'objet de notre étude ?

La section 2 est consacrée au processus de ciblage de cette problématique.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Dans cette section, nous abordons dans le paragraphe1, le choix et la spécification de la problématique puis nous déterminons, dans le paragraphe2 la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

## **Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique**

### **A- Choix de la problématique**

Les différents problèmes recensés ci-dessus constituent tous autant qu'ils sont, des freins au bon fonctionnement de l'administration scolaire. Cependant, celui de la mauvaise qualité des réunions de travail retient notre attention compte tenu du fait que la réunion est un puissant moyen de communication au sein d'une organisation, qu'elle soit grande ou à dimension réduite. Nous estimons qu'en ce moment où l'école béninoise a engagé des réformes audacieuses avec l'introduction des Nouveaux Programmes d'Etudes, l'explication des nouvelles méthodes pédagogiques, des objectifs et des stratégies est nécessaire. Cela, pour permettre aux acteurs du système éducatif de s'adapter à la nouvelle donne, car aucun changement ne se passe sans créer de grincements de dents de la part des employés et ce n'est qu'une bonne stratégie de communication qui permet de les contenter. De ce point de vue, la réunion, si elle est bien conduite, offre le cadre d'expression directe de tous les acteurs du changement. Par ailleurs, nous estimons que la résolution du problème de la mauvaise qualité des réunions nous amènera à aborder les deux autres problématiques, car elles sont, d'une certaine manière à la base des dysfonctionnements constatés dans la conduite des réunions. Partant, la préoccupation est de savoir comment avoir des réunions de qualité, donc efficaces et efficientes.

C'est pour répondre à cette préoccupation que nous avons formulé notre thème comme suit : **Contribution à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les circonscriptions scolaires : cas de la Circonscription scolaire de Natitingou.**

Cette formulation répond au souci de contribuer au renforcement des capacités des animateurs et participants en conduite de réunion. Ce thème,

toujours d'actualité, mérite qu'on s'y penche afin d'apporter notre contribution à la gestion efficiente des affaires publiques.

## **B – Spécification de la problématique**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la réunion est un canal de communication à la base de toute stratégie motivationnelle. Le manager qui se veut efficace doit savoir conduire une réunion avec ses collaborateurs. C'est un moyen efficace de renforcement de la cohésion de son groupe. Lorsqu'il est question de la restructuration, de la réingénierie des processus ou tout simplement du partage d'informations sur des situations gênantes, les responsables d'organisation doivent être à même de faire passer la pilule en informant leurs collègues et ce, grâce à des supports plus efficaces tels que les réunions d'informations, de prise de décision etc. Elles constituent le cadre approprié pour créer une identité et des références communes et favoriser la mobilisation de chacun et de tous. Mais toute la problématique est de savoir comment s'y prendre pour réussir une réunion. Beaucoup de responsables d'organisations ou d'établissements scolaires n'y parviennent pas facilement. Ils offrent des réunions à la limite, décevantes. A la lumière de l'état des lieux fait, nous avons retenu la mauvaise qualité des réunions comme problème général. Il se manifeste concrètement à travers les problèmes spécifiques suivants :

- dysfonctionnements des réunions ;
- réunions de longue durée;
- faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion.

Après la spécification de cette problématique, il nous faut préciser l'approche par laquelle nous procéderons pour la résoudre.

### **Paragraphe 2: Vision globale de résolution de la problématique**

Par cette vision de résolution, il faut entendre l'approche de résolution du problème général et celle des problèmes spécifiques.

## **A- Approche de résolution du problème général**

Le problème général de l'étude, rappelons-le est que les réunions de travail organisées dans les circonscriptions scolaires sont de mauvaise qualité.

De la préparation à l'exploitation en passant par le déroulement de la réunion, on observe des dysfonctionnements de tout genre ; ce qui ne permet pas aux participants de sortir de la réunion satisfaits et outillés pour un meilleur accomplissement des activités pédagogiques. Il importe donc d'améliorer la qualité des réunions à travers leur bonne préparation, la réduction maximale du temps qui leur est consacré, la formation des participants et animateurs potentiels, pour leur permettre d'avoir des capacités managériales en conduite de réunion.

Qu'en est-il de l'approche de résolution des problèmes spécifiques ?

## **B – Approche de résolution des problèmes spécifiques**

La résolution du problème spécifique n°1 relatif aux dysfonctionnements des réunions permettra de résoudre les problèmes de retard, de report des réunions contre toute attente et de salles de réunion, sans être exhaustif. Il s'agit en d'autres termes d'éclairer les responsables de l'administration scolaire dans leur prise de décisions, car nombre de réunions sont commanditées par la hiérarchie, laquelle pêche parfois dans sa manière de communiquer avec sa base. C'est ainsi que des instructions invitant les C/CS à fournir des renseignements à leurs supérieurs hiérarchiques sont données dans la précipitation de sorte qu'il leur est difficile de répondre aux courriers, efficacement, faute de temps. Il se passe donc que les réunions sont mal préparées entraînant des retards, des absences et parfois des reports de séances par manque de salle ou pour indisponibilité de certains participants. Une bonne préparation de la réunion permet d'éliminer ces dysfonctionnements et par là, d'aborder la réunion proprement dite dans la sérénité et l'engagement.

S'agissant du problème spécifique n°2 relatif à la longue durée des réunions, sa résolution va à coup sûr contribuer à améliorer la qualité de la réunion. Car les réunions sont aujourd'hui des « chronophages » c'est-à-dire « bouffeuses » du temps avec pour conséquence le désintéressement des participants et leur faible engagement dans l'action ; la réunion étant action et porteuse d'action. Il importe donc de songer à réduire le temps de réunion à travers l'élimination des retards aux réunions, et des voleurs du temps : appels téléphoniques, réception de visiteurs. La gestion optimale du temps de réunion passe aussi par la formulation des objectifs clairs et simples, compréhensibles par les participants.

Quant au problème spécifique n°3 se rapportant à la faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion, sa résolution est déterminante dans l'amélioration de la qualité des réunions.

En effet, il est impossible d'attendre des miracles de quelqu'un qui est ignorant. La formation des responsables de réunions et des participants leur permet d'avoir des outils nécessaires à la gestion optimale des réunions. Il est fréquent de constater que trop de dirigeants manquent de théorie ou de notions sur les réunions et méconnaissent les fonctions variées qu'elles peuvent remplir. Conséquence, ils emploient un type de réunion quand ils devraient en employer un autre, utilisent une réunion pour atteindre plusieurs objectifs au lieu d'en organiser plusieurs, chacune avec un but précis.

Surtout, le management de l'animateur importe pour beaucoup dans la réussite de la réunion. Le management participatif est aujourd'hui de mise pour avoir des réunions qui connaissent la participation active des participants. Ainsi, l'animateur sera un manager de conduite de réunion c'est-à-dire le facilitateur, le conciliateur, le coordinateur dont la seule vocation est d'être le chef d'équipe qui ne sait pas forcément tout et qui est à l'écoute des participants dont les idées émises sont prises en compte dans la réalisation de l'objectif.

En général, le manque de courtoisie et d'humilité du responsable de la réunion constitue un réel motif de blocage des débats. Source de conflits, ce type de comportement peut influencer négativement sur le rendement et la productivité de la réunion.

Le cadre théorique, la méthodologie adoptée, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre font l'objet du second chapitre.

**CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE  
THEORIQUE DE L'ETUDE AUX  
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES  
SOLUTIONS**

Ce chapitre traite du cadre théorique et méthodologique de l'étude, dans la section 1 et des approches de solutions et des conditions de leur mise en œuvre dans la section 2.

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Il est question ici de formuler les objectifs et hypothèses et de faire le point sur l'état des connaissances relatives à la résolution des problèmes spécifiques en paragraphe 1. La méthodologie adoptée est précisée dans le paragraphe 2.

Rappelons que la vision globale de résolution de la problématique spécifiée est la contribution à l'amélioration de la qualité des réunions de travail organisées dans les CS.

### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

Présentons les objectifs et hypothèses de l'étude en (A), puis la revue de la littérature en (B).

#### **A-Présentation des objectifs et hypothèses de l'étude.**

##### **1 Présentation des objectifs**

Les objectifs que nous avons formulés par rapport aux problèmes identifiés sont de deux types à savoir l'objectif général et les objectifs spécifiques.

##### **Objectif Général.**

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les CS. Cela revient à résoudre efficacement les problèmes de la mauvaise qualité des réunions. L'atteinte de cet objectif général résultera de celle des objectifs spécifiques ci-dessous.

## **Objectifs spécifiques**

Ils se rapportent aux problèmes spécifiques retenus.

- **Objectif spécifique n°1**

Identifier les dysfonctionnements rencontrés dans une réunion.

- **Objectif spécifique n°2**

Proposer les conditions d'une gestion optimale du temps de réunion.

- **Objectif spécifique n°3**

Suggérer le renforcement des capacités des administratifs en management de réunion.

Quant aux hypothèses de l'étude, elles sont formulées par rapport aux problèmes spécifiques et en adéquation avec les causes supposées être à la base de ces problèmes.

### **2– Présentation des hypothèses**

Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

**Problème spécifique n°1** : Les dysfonctionnements des réunions

**Cause n°1**: La mauvaise préparation des réunions

**Hypothèse n°1** : La mauvaise préparation des réunions est à la base des dysfonctionnements observés lors des réunions.

**Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

**Problème spécifique n°2** : les réunions sont de longue durée.

**Cause n°2**: La gestion peu optimale du temps de réunion

**Hypothèse n°2** : La gestion peu optimale du temps de réunion engendre la longue durée des réunions.

### **Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3**

**Problème spécifique n°3 :** La faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion

**Cause n°3 :** Le manque de formation des administratifs en conduite de réunion est supposée être à la base de ce problème.

**Hypothèse n°3 :** Le manque de formation des administratifs explique leur faible capacité managériale.

Présentons le tableau de bord de l'étude

**Tableau n°7 : Tableau de bord de l'étude**

| Niveaux d'analyse          |   | Problématique   | Objectifs  | Causes supposées être à la base des problèmes  | Hypothèses  |
|----------------------------|---|---|--|--|---|
| <b>Niveau général</b>      |   | <b>(Problème général)</b><br>Mauvaise qualité des réunions  | <b>(Objectif général)</b><br>Contribuer à l'amélioration de la qualité des réunions                                  | <b>(Cause générale)</b><br>-----   | <b>(Hypothèse générale)</b><br>-----  |
| <b>Niveaux spécifiques</b> | 1 | <b>(Problème spécifique 1)</b><br>Dysfonctionnements des réunions                                       | <b>(Objectif spécifique 1)</b><br>Identifier les dysfonctionnements rencontrés dans une réunion                      | <b>(Cause spécifique 1)</b><br>Mauvaise préparation des réunions                             | <b>(Hypothèse spécifique 1)</b><br>La mauvaise préparation des réunions est à la base des dysfonctionnements observés lors de leur conduite   |
|                            | 2 | <b>(Problème spécifique 2)</b><br>Réunion de longue durée   | <b>(Objectif spécifique 2)</b><br>Proposer les conditions d'une gestion optimale du temps des réunions               | <b>(Cause spécifique 2)</b><br>Gestion peu optimale du temps des réunions                    | <b>(Hypothèse spécifique 2)</b><br>La gestion peu optimale du temps des réunions engendre la longue durée de celles-ci                        |
|                            | 3 | <b>(Problème spécifique 3)</b><br>Faible capacité managériale des administratifs en conduite de réunion | <b>(Objectif spécifique 3)</b><br>Suggérer le renforcement des capacités des administratifs en management de réunion | <b>(Cause spécifique 3)</b><br>Manque de formation des administratifs en conduite de réunion | <b>(Hypothèse spécifique 3)</b><br>Le manque de formation des administratifs en conduite de réunion explique leur faible capacité managériale |

Quel est l'état des connaissances sur la conduite de réunion?

## **B- Revue de la littérature**

Nous avons exploité plusieurs documents en rapport avec notre thème, ce qui nous a permis de tirer des connaissances dans le sens de résoudre les différents problèmes identifiés.

### **1- Clarification conceptuelle**

Ainsi, selon le dictionnaire Universel, la réunion est le groupement, l'assemblée de personnes. On dit par exemple organiser une réunion. La réunion est un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, des informations sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement.

Selon Claude SAUREL dans « *Bien conduire une réunion* », Le terme « réunion » signifie selon le contexte :

- action de réunir des personnes, de se rassembler ; assemblée ;
- action de réunir des éléments épars : la réunion des pièces d'un dossier.

Pour mieux percevoir d'éventuelles ressemblances et de possibles différences, comparons avec d'autres définitions.

Ainsi un rassemblement peut désigner :

- une action de rassembler : rassembler des documents;
- une grande réunion de personnes, un attroupement de personnes ;
- l'union des forces politiques ou sociales en vue d'une action commune ;
- le nom que se donnent certains partis politiques ;
- une action militaire, sonnerie de clairon ou de batterie de tambour pour rassembler une troupe.

Le terme « assemblée » vient du latin simul qui signifie « ensemble ». Selon le contexte cela renvoie à :

- une réunion de personne dans un même lieu ;

- un public, une assistance ;
- un ensemble institutionnel ou statutaire de personnes formant un corps constitué, une société ;
- un organe délibérant élu par le peuple chargé de le représenter dans la gestion des affaires de l'Etat.

Le mot « regroupement » signifie :

- mettre ensemble pour former un groupe, un tout ;
- rassembler.

A la différence de « assemblée » et de « rassemblement », la réunion porte en elle un nombre de personnes limité. Le terme « réunion » ne véhicule pas comme « assemblée » ou « rassemblement » une signification institutionnelle, ni un pouvoir conféré, ni un accord sur des rites ni une convergence sur un objectif politique. Organiser une réunion n'entraîne pas de fait l'adhésion à un but préétablie : la réunion n'est pas à la fois l'outil et la raison d'être, contrairement à l'assemblée et le rassemblement qui représentent la réunion d'un grand nombre de personnes et la poursuite d'une mission politique, philosophique et technique.

Précisément, si l'on aborde des environnements plus techniques, on trouve les vocables suivants :

Un **congrès**, terme qui vient du latin *congressus*, peut se définir comme :

- une réunion de personnes qui délibèrent sur des recherches, des études communes ou des intérêts communs en différents domaines ;
- autres définitions : dans les domaines politique et historique nous avons le parti du congrès en Inde, la bibliothèque du congrès c'est-à-dire du parlement américain etc.

Le terme « **symposium** » du grec *sumposion* qui signifie « banquet » par allusion au banquet de Platon, renvoie à une réunion ou un congrès de spécialistes, sur un thème scientifique particulier.

Le **colloque**, du latin *colloquium* «entretien » désigne :

- un entretien entre deux ou plusieurs personnes (langage soutenu) ;
- une réunion organisée entre spécialistes des questions scientifiques, économiques, politiques etc.

Un **conclave** vient du latin *conclave* qui signifie « chambre fermée à clé » :

- le lieu où s'assemblent les cardinaux pour élire un pape, dans la religion catholique ;
- l'assemblée elle-même.

Le terme « **assises** » peut renvoyer aux séances tenues par des magistrats pour juger les crimes, au lieu où se tiennent ces séances, au congrès d'un mouvement, d'un parti politique, d'un syndicat, etc.

Un **concert**, qui provient de l'Italien *concerto*, signifie selon le contexte :

- un ensemble de bruits simultanés : concert d'avertisseurs ;
- un accord entre les personnes : concert des nations
- l'unanimité : concert de louanges, de critiques ;
- de concert : avec entente, conjointement

Enfin le terme « **chœur** », dont les racines viennent du latin *chorus* et du grec *koros*, désigne, au figuré : ensemble de personnes ayant le même but, la même attitude : le chœur des mécontents. On dit en chœur c'est-à-dire unanimement, ensemble, à l'unisson.

Présentons les regroupements de moindre taille, et essayons d'en remarquer les différences et les similitudes avec la réunion.

Le terme «**rencontre**» désigne, d'après le dictionnaire, le fait de rencontrer quelqu'un fortuitement, par hasard. Rencontre peut signifier une compétition sportive opposant deux équipes.

Un «**entretien**» est un mode de communication et d'information mettant en contact direct deux individus dont l'un au moins a un objectif d'avance.

Alors qu'une **entrevue** est une rencontre concertée entre deux ou plusieurs personnes.

Un **rendez-vous** désigne à la fois une rencontre prévue entre deux ou plusieurs personnes à une même heure et dans un même lieu et un lieu où l'on a l'habitude de se réunir.

Un **tête-à-tête** peut être organisé en vue d'un objectif commun où d'un intérêt partagé.

La **séance**, de seoir, du latin sedere, qui signifie « être assis », renvoie à une réunion tenue par une assemblée, une durée de cette réunion ou à un temps consacré à un travail avec d'autres personnes.

Par ailleurs, le terme **session**, mot anglais, qui vient du latin « sessio » dont la traduction française est séance désigne une période de l'année pendant laquelle siège une assemblée, un tribunal ou la période pendant laquelle les examens ont lieu.

Ces regroupements peuvent être inspirés par le besoin de rapprocher des points de vue divergents. Lorsqu'ils sont employés dans la sphère de l'organisation ou du milieu associatif, ils présentent un caractère moins formel que la réunion. Ils ont une connotation exploratoire, sans nécessairement la recherche du résultat, ni même de la suite à donner. Ils constituent pourtant de réels moyens de communication et de gestion.

La spécificité du terme « réunion » tient à la fois à ce qu'elle ne recouvre pas et à ce qu'elle n'induit pas. Elle n'accueille pas la notion de grands effectifs.

Elle n'est pas à la fois un moyen de communication et un objectif à atteindre. Elle ne porte pas en elle-même un résultat à atteindre. Elle est un moyen dont l'utilisation et l'objectif doivent être précisés.

Le mot « réunion » induit par sa construction même le thème de l'union. La réunion trouve sa pleine utilité dans la recherche de solutions adaptées à la fois à l'objectif de la structure et aux particularités de ses composantes : il s'agit bien de réunir des conceptions différentes, des logiques particulières, des contraintes spécifiques pour mieux en extraire les points de rapprochement, les espaces de liaison, les séquences d'unification.

Si pour mieux éclairer le concept de réunion, nous l'avons comparé à d'autres types de regroupements et avons aussi mis en valeur ses différences, il est intéressant maintenant de découvrir les multiples applications du concept de la réunion.

## **2-Les applications de la réunion**

On distingue plusieurs types de réunions en fonction de leurs objectifs immédiats, que nous avons résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 8: Typologie des réunions**

| <b>Nature de la réunion</b>        | <b>Exemples</b>  | <b>Objectifs</b>   | <b>Production</b>                 | <b>Nombre de participants</b>  | <b>Animateur</b>  |
|------------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|---|
| Réunions d'information descendante | - Assemblée d'élèves<br>- Assemblée de parents   | - Informer tout le monde en même temps   | - Rapport                         | - Grand nombre   | - Responsable de la communication ou de l'information<br>- Chef d'établissement |
| Réunions de concertation           | - Instances consultatives<br>- Conseil d'administration<br>- Equipe administrative<br>- Equipe d'enseignants | -Solliciter l'avis<br>- Impliquer<br>-Recueillir des propositions<br>- Négocier                        | - Compte rendu<br>- Procès verbal | -Une douzaine représentative<br>- Membres élus ou de droit du conseil d'administration | - Hiérarchie directe<br>- Chef d'établissement                                  |
| Réunions de prise de décisions     | -Comité de direction   | Prendre des décisions en déterminant :<br>- les responsables<br>- les échéances                        | - Relevé de décisions             | Maximum : 10   | - Chef d'établissement  |
| Réunions de réflexion              | -Cercle de qualité<br>- Projets d'activités<br>- Projet d'établissement                                      | -Développer un management participatif<br>- Produire des idées<br>- Proposer des améliorations         | - Rapport                         | -Maximum : 10  | -Membre du groupe<br>- Consultant   |
| Réunions de créativité             | -Responsable des disciplines<br>- Responsables de vie Scolaire   | - Recueillir des idées nouvelles   | - Compte rendu                    | - Une douzaine :12   | - Membre du groupe<br>- Chef d'établissement                                    |
| Réunions d'échanges d'informations | -Responsables de service   | -Harmoniser l'information<br>- Vérifier l'adéquation entre action quotidiennes et options stratégiques | - Compte rendu                    | - Jusqu'à 25   | - Hiérarchie  |

En général, on retient trois types de réunions à savoir les réunions d'information, les réunions de résolution de problèmes et les réunions de direction à date fixe encore appelées réunions statutaires.

Mais comment conduire une réunion ?

Conduire une réunion, c'est simplement en assurer la conduite, bref en mener le bon déroulement. De même qu'un conducteur de travaux doit agir énergiquement et de manière résolue sur le chantier dont il a la responsabilité technique et humaine, de même celui qui dirige une réunion doit la mener fermement sous peine de débordements de toute nature : retards, digressions interminables, attaques personnelles, refus de participer, manque de préparation, écoute sélective etc. Il lui faut des qualités de meneur d'homme, s'il veut réussir sa réunion dans les délais impartis. Il doit avoir des capacités managériales pour exercer son ascendant et entraîner les autres dans un état d'esprit plutôt enthousiaste qu'attentiste, car il n'est pas certain que l'exercice marqué de l'autorité place les participants dans les meilleures dispositions pour s'exprimer sans retenue et de manière constructive.

Ainsi, celui qui doit conduire la réunion pourra endosser le rôle d'arbitre : il ne participera pas au débat sur le fond, il veillera au bon déroulement formel, fera clarifier les prises de positions, reformulera les propositions émises voire les décisions et indiquera les actions majeures figurant au relevé de décision à paraître à la suite de la réunion. L'animateur peut aussi être participant soit durant toute la réunion soit en fonction des thèmes abordés.

« La réussite de la conduite, la réussite de la réunion, c'est ni seul contre tous, ni tout le monde derrière moi, ni encore qui m'aime me suit ; c'est avec tous les participants y compris les timides et les extravertis, les rebelles et les suiveurs » affirmait Claude SAUREL dans « *Bien conduire une réunion* » (2005, p.30). L'animateur et le participant, tous les deux, sont porteurs d'action ensemble au-delà des différences de vision et d'analyse. La réunion doit se nourrir autant d'identité que de différence tout au long de sa conduite. La conduite de réunion,

pour être réussie, exige donc qu'un certain nombre de dispositions soient prises avant, pendant et après la réunion.

**Avant la réunion** : (la préparation), l'animateur doit prendre un certain nombre de dispositions relatives aux travaux préparatoires.

Au cours de cette phase de préparation, l'animateur doit être en mesure de cerner le sujet de la réunion : c'est vraiment la phase préparatoire par excellence. Un problème existe mais il n'est pas clairement identifié. Dans cette phase l'animateur doit :

- recueillir un maximum de données, trier, regrouper, synthétiser les informations reçues, commencer par évaluer le problème posé assez rapidement si le problème peut être résolu en une séance ou s'il est nécessaire de constituer un groupe de travail et donc de planifier une série de réunions pour traiter la question ;

- définir les objectifs de la réunion : l'objectif doit être suffisamment précis pour être perçu de façon identique par tous les participants, adapté au temps imparti. Il doit être défini avec les verbes d'actions utilisés à l'infinitif ;

- composer le groupe de travail. Il faut tenir surtout compte alors du choix des participants, de leurs niveaux, de leur compétence, de leur degré de motivation et de leur capacité à travailler en groupe. Comme le soulignent

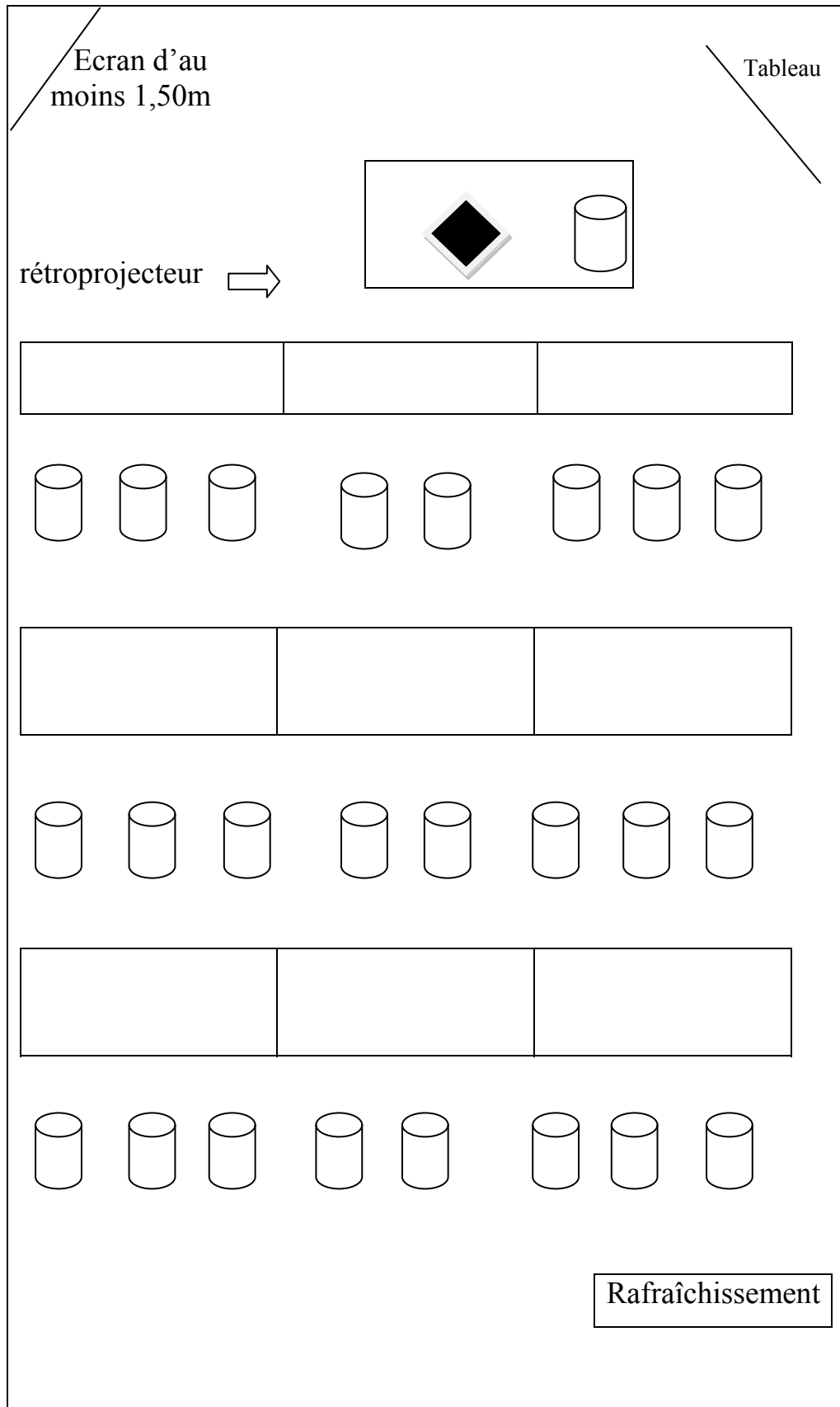
Gilles AMADOU et André GUITTET (1993, p.58) : « L'examen critique d'un problème serait assuré au mieux par un ensemble d'une douzaine de personnes ».

- programmer la réunion c'est-à-dire le jour, l'heure, les temps de pause de la réunion

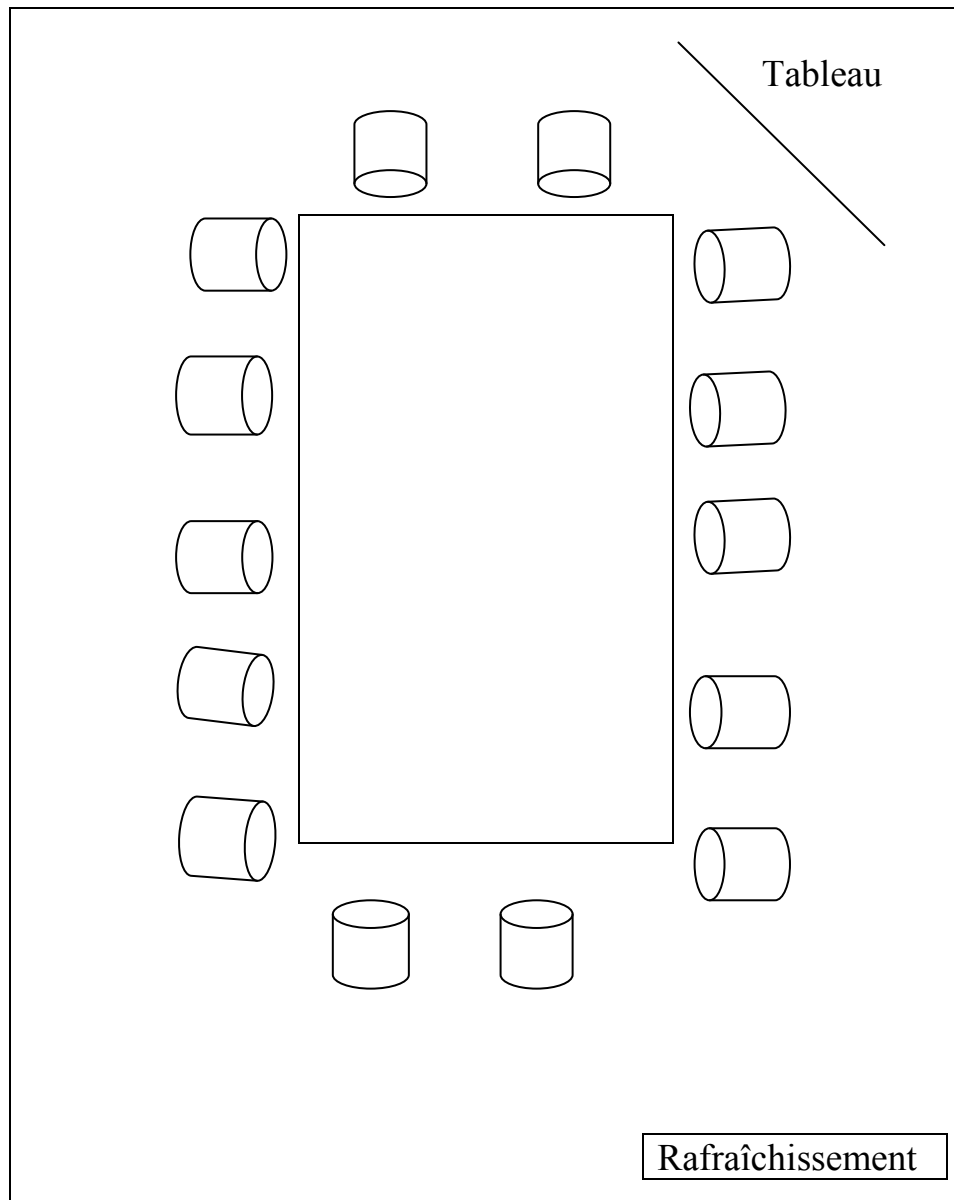
- rédiger la convocation : la convocation adressée à tous les participants comporte généralement l'ordre du jour, l'objectif de la réunion, le type de réunion, le jour, l'heure, et la durée de la réunion, lieu, la liste des participants invités, le plan de travail prévu, un dossier préparatoire si possible ;

- motiver les individualités à travers la motivation des participants réticents ;
- assurer l'organisation matérielle de la réunion : il incombe à l'organisateur de s'occuper de l'intendance de la réunion.. En fonction de l'objectif de celle-ci, une disposition spatiale de la salle s'impose.

## Disposition de la salle : Réunion d'information



### Disposition de la salle : Réunion de prise de décision



Naturellement, bien moins importants que ceux qui incombent à l'animateur, les travaux préparatoires des participants n'en sont pas moins indispensables.

Ainsi, en tant que participant, à la réception de l'invitation, je répons et confirme ma participation selon le cas, de préférence par écrit.

Toujours à la réception, je téléphone à l'animateur pour clarifier tout ce qui ne me paraît pas suffisamment expliqué, surtout si je dois préparer une intervention personnelle. Dans ce dernier cas, je planifie le temps nécessaire non

seulement à la réalisation de mon intervention, mais aussi la date d'envoi et de réception par l'animateur sachant que ces documents doivent être reproduits avant la réunion. J'évalue le temps nécessaire pour me rendre à la réunion. Si cette réunion occasionne un long déplacement, je réfléchis sur la formule la plus efficiente : départ la veille et hébergement à réserver compte tenu des délais de route et de l'heure matinale de la réunion.

### **Pendant la réunion**

A cette étape, les responsabilités et les rôles des différents acteurs de la réunion sont partagés entre l'animateur, le rapporteur et les participants.

- **L'animateur**

**A l'ouverture de la réunion**, il doit respecter un certain nombre de règles :

- 1<sup>ère</sup> Règle : commencer la réunion à l'heure indiquée
- 2<sup>ème</sup> règle : s'assurer à l'ouverture de la réunion que tous les participants sont présents sinon, faire comprendre ses exigences pour décourager les retards ;
- 3<sup>ème</sup> règle : rappeler l'ordre du jour et le faire amender ;
- 4<sup>ème</sup> règle : préciser les rôles des différents acteurs ;
- 5<sup>ème</sup> règle : poser le problème. Il s'agit d'introduire le sujet de façon brève et proposer le plan et la démarche à suivre pour la réunion.
- 6<sup>ème</sup> règle : ne pas confondre sa position de supérieur hiérarchique à son rôle d'animateur. Il doit, avant de lancer les activités, mettre les participants en condition afin de réduire en eux la part de l'inconnu.

**Durant la réunion**, il a la responsabilité :

- d'organiser le groupe de travail : aider à définir le travail à faire, préciser les objectifs à atteindre (les projeter au tableau), proposer une méthode de travail ;
- d'organiser les échanges entre participants : structurer les débats, maintenir la discussion sur le thème, limiter les débordements, respecter le temps, lancer la discussion et veiller à la progression. Il s'agit pour l'animateur de gérer la

discussion tout en veillant à une participation du groupe, de faire progresser le groupe vers l'objectif à atteindre.

Trois fonctions doivent être remplies par l'animateur d'une réunion centrée sur un problème :

- la fonction de production : dans ce type de réunion, elle est assumée par le groupe. L'animateur, pour sa part, n'intervient pas à ce niveau là sauf dans le cas exceptionnel où il possède une ou plusieurs informations, généralement techniques, recherchées, par le groupe. Si l'animateur participait à la production, il serait un animateur-participant et éprouverait des difficultés pour assumer les deux autres fonctions ;
- la fonction de facilitation : c'est la fonction qui permet à l'animateur de faciliter la progression du groupe vers la production de solutions par des aides logiques;
- la fonction de régulation : elle permet à l'animateur de faciliter la progression du groupe par une aide psychologique qui se caractérise par l'élucidation des phénomènes psychologiques.

**A la fin de la réunion**, l'animateur doit faire le point avant de terminer et souligner les décisions prises, déterminer les principaux points à traiter durant la prochaine réunion, évaluer le fonctionnement de la réunion, tirer les conclusions qui s'imposent et remercier les personnes dont les idées ont été rejetées au cours de la réunion pour leur contribution.

Ajoutons également que la préparation personnelle de l'animateur compte beaucoup dans la réussite de la réunion. Il s'agit pour lui de connaître ses propres comportements ou styles.

Voici les comportements ou styles qu'un animateur est susceptible d'avoir dans une réunion.

**Tableau 9: Style ou comportement à adopter par l'animateur**

| <b>Styles</b>         | <b>A l'introduction</b>   | <b>Pendant la réunion</b>   | <b>A la fin de la réunion</b>                   |
|-----------------------|---|---|---|
| <b>AUTOCRATIQUE</b>   | Impose son ordre du jour et ses méthodes de travail             | Impose -ses idées et avis - centralise les échanges.                            | Apporte sa conclusion                           |
| <b>LAISSER- FAIRE</b> | N'intervient pas. Laisse faire                                  | Intervient peu  | Laisse faire n'intervient pas                   |
| <b>MANIPULATEUR</b>   | Manœuvre pour faire passer ses objectifs et méthodes de travail | Valorise les avis qui correspondent à ses propres points de vue.                | Retient les conclusions qui vont dans son sens. |
| <b>PARTICIPATIF</b>   | Etablit un objectif commun et propre à une méthode de travail   | Fait progresser le groupe vers l'objectif et facilite la participation de tous. | Résume le travail du groupe.                    |

- **Le rapporteur de la réunion**

Il doit enregistrer fidèlement les points importants pour le groupe. C'est à lui de produire les documents sanctionnant la fin de la réunion, les biens livrables d'une réunion : le procès-verbal, le compte-rendu, le rapport ou le relevé de décision.

- **Les participants**

Ce sont les personnes invitées à la réunion qui font partie de l'équipe de gestion ou non. Elles doivent se sentir concernées et responsables de la réussite de la réunion. A ce titre, elles doivent adopter les comportements ci-après :

- assumer leurs opinions et leurs comportements ;
- être présentes au sein du groupe ;
- apprendre à bien écouter les autres ;
- ne pas déguiser leurs affirmations en questions ;
- s'adresser directement à la personne visée plutôt qu'à l'ensemble du groupe ;

- être à l'écoute des autres sans chercher à interpréter ou à expliquer leurs sentiments ;
- savoir déceler les messages non verbaux (postures, gestes, expressions....)
- s'assurer que les questions posées sont bien inscrites à l'ordre du jour et les exposer très clairement sans complication ;
- exprimer sincèrement et clairement une opinion ou une certitude ; ne pas la garder pour soi ;
- rester dans le cadre du programme fixé et aider les autres à n'en pas sortir.

### **Après la réunion**

- l'animateur doit faire rédiger et distribuer le compte-rendu. Il doit aussi mettre en œuvre les décisions prises durant la réunion.

La revue de littérature ainsi achevée, quelle méthodologie adopter pour conduire l'étude ?

### **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Les recherches effectuées dans le cadre de ce travail s'inscrivent dans une démarche méthodologique à plusieurs étapes.

D'abord, nous avons fait des observations de stage, ce qui nous a permis de faire des constats sur la gestion des réunions professionnelles et donc de formuler le thème de l'étude. Ensuite, nous avons fait la recherche documentaire et nous nous sommes entretenus avec plusieurs acteurs du système éducatif. Enfin, nous avons fait une enquête de terrain non exhaustive c'est-à-dire sur un échantillon que nous considérons comme représentatif. L'ensemble de cette démarche s'articule autour de deux points, une approche théorique et une approche empirique.

#### **A- Approche théorique**

Cette étape est essentiellement consacrée à la recherche documentaire et aux entretiens.

## **1-Recherche documentaire**

Elle est consacrée à la collecte de la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude. Les références de cette documentation sont données dans la bibliographie. Nous avons donc parcouru plusieurs centres de documentation.

Nous avons aussi consulté plusieurs sites Internet qui nous ont fourni une précieuse documentation dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

## **2- Les entretiens**

Nous avons aussi effectué des entretiens avec des personnes diverses censées détenir des informations nécessaires à la réalisation de notre travail. C'est ainsi qu'avec certains personnels administratifs de la CS, nous avons pu comprendre que l'administration scolaire telle qu'elle est gérée, en termes de communication de l'information et de gestion des ressources humaines, ne peut pas favoriser la bonne tenue des réunions. Avec certains directeurs d'écoles, notamment des zones déshéritées, nous avons noté que les convocations de réunion leur parviennent tardivement et que les moyens de déplacement leur font souvent défaut. Avec certains membres du corps d'encadrement (les conseillers pédagogiques et les inspecteurs), nous avons noté que les enseignants en situation de classe ne font plus preuve de conscience professionnelle, ce qui explique leurs absences à leurs postes et aux réunions. Nous avons donc recueilli beaucoup d'informations qui nous ont permis d'approfondir l'état des lieux que nous avons effectué.

## **B- Approche empirique**

Cette approche recouvre l'enquête de terrain et les difficultés rencontrées.

### **1-Enquête de terrain**

A cette étape, nous avons fait des investigations de terrain aux fins de vérifier la véracité de nos hypothèses formulées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés lors des observations de stage. L'enquête a porté sur un échantillon de 63 personnes, constitué sur la base d'un choix raisonné. Les

résultats issus des tests empiriques faits à partir de cet échantillon nous ont permis de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes émis. Voici comment nous avons procédé pour former notre échantillon que nous considérons comme représentatif.

D'abord, nous avons retenu les directeurs des écoles primaires publiques situées à plus de trente kilomètres (30km) des bureaux de la CS. Ils sont, d'après le tableau n°4 au nombre de trente-deux (32). Nous les avons considérés tous comme des participants. Cela nous a permis de comprendre que du fait des différences de qualification professionnelle qu'on note en leur sein – certains ayant le Certificat Élémentaire d'Aptitude Pédagogique (CEAP) et d'autre le Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP) – certains dysfonctionnements ont leur source là. Faute de temps, nous n'avons pu prendre en compte tous les directeurs de la CS. Ensuite, nous avons adressé le questionnaire aux vingt-six (26) directeurs d'écoles primaires privées de ladite CS ; parce que nos investigations par rapport à la culture organisationnelle de ces écoles ont révélé que le temps est une dimension fondamentale dans la gestion de leurs entités.

Enfin, nous avons interrogé le C/CS et ses collaborateurs immédiats que sont les quatre (04) Conseillers Pédagogiques (CP). Ils sont tous des animateurs potentiels de réunion, chargés, au premier plan, de préparer les réunions.

Somme toute, sur une population-mère, fort de 148 enseignants nous avons constitué un échantillon de 63 personnes comprenant, d'une part les participants potentiels c'est-à-dire les directeurs d'écoles primaires privées et publiques et d'autre part les responsables de réunion que sont le C/CS et les CP.

La collecte des données auprès de ces unités statistiques a été faite à l'aide d'un questionnaire comprenant des questions fermées dont les réponses sont limitativement prévues (oui, non) afin de pouvoir disposer des réponses codifiables que l'on a eues et des questions ouvertes qui ont laissé libre cours aux enquêtés de donner leurs opinions. Nous leur avons aussi adressé des

questions à choix multiples qui ont permis à ceux-ci de choisir les réponses qui leur conviennent.

Il convient de préciser que, par rapport à la qualité du questionnaire, nous avons veillé à ce qu'il soit adapté au niveau des personnes consultées et à ce qu'il soit également simple et précis.

Toutefois, cette enquête ne s'est pas faite sans difficultés.

## **2-Difficultés rencontrées**

Nous avons été confrontés à plusieurs difficultés dans la réalisation de notre travail :

- l'éternel problème de la non disponibilité et de la réticence de certains enquêtés ;
- le problème de documentation en matière de conduite de réunion se pose car très peu d'auteurs ont abordé cette thématique ;
- l'insuffisance du temps de recherche nous a quelque peu limité dans notre travail car trois mois de recherche sur une question aussi complexe nous paraissent insuffisants.
- les difficultés liées aux moyens de déplacement et à l'accès aux écoles ne sont pas négligeables.

Nonobstant ces difficultés, nous sommes parvenus à réaliser notre étude grâce à l'engagement et le soutien sans faille de notre maître de mémoire.

Nous avons donc pu faire les enquêtes afin de vérifier les hypothèses et proposer les approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

## **Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Cette section est consacrée, d'une part à la présentation, à l'analyse des données et à la vérification des hypothèses (paragraphe 1), et d'autre part aux approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données collectées et vérification des hypothèses.**

#### **A- Présentation et analyse des données**

##### **1- Présentation des données**

La présentation suivra l'ordre des hypothèses que nous cherchons à vérifier.

##### **- Présentation relative à l'hypothèse N°1 :**

La mauvaise préparation des réunions est à la base des dysfonctionnements observés lors des réunions. Il s'agit entre autres des retards, des absences des participants, leur faible participation aux débats, les reports de réunion et les problèmes de matériel de travail.

Après dépouillement des données collectées, présentons les résultats dans un tableau.

#### **Tableau 10: Mauvaise préparation des réunions**

-Réponses des participants : 58 personnes

| <b>Questions</b>   | <b>Réponses obtenues</b>          | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentages en %</b> |
|--|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| Pensez-vous que vos retards et absences sont souvent dus au fait que les convocations vous parviennent tardivement ? | Oui                               | 43            | 74.13                    |
|  | Non                               | 15            | 25.87                    |
| Recevez-vous l'ordre du jour quelques jours avant la date de la réunion ?  | Oui                               | 11            | 19                       |
|  | Non                               | 47            | 81                       |
| Qu'est-ce qui explique que votre participation aux débats soit faible ?  | Défaut de préparation personnelle | 50            | 86.20                    |
|  | Autres raisons                    | 8             | 13.80                    |

-Réponses des animateurs : 5 personnes

| Questions   | Réponses                                      | Nombre | Pourcentages en % |
|---|---|--------|-------------------|
| Comment expliquez-vous que les réunions programmées par vous-mêmes soient régulièrement reportées ? | Indisponibilité pour cause d'autres activités | 5      | 100               |
|   | Autres raisons                                | 0      | 0                 |
| Préparez-vous les salles de réunion avant l'arrivée des participants ?                              | Oui   | 0      | 0                 |
|   | Non   | 5      | 100               |

**Source** : Résultats du dépouillement des réponses aux questions d'enquête

Il ressort de ce tableau, pour plus de la moitié des enquêtés soit 74.13%, que leurs retards et absences sont dus au fait qu'ils sont informés tardivement de la tenue des réunions tandis que 25.87% des enquêtés pensent que le problème est ailleurs.

Par ailleurs, 47 enquêtés, soit 81% de notre population, n'ont pas connaissance de l'ordre du jour avant de venir à la réunion. Quant aux animateurs, le non respect de la date de la réunion par eux-mêmes est dû aux perturbations de dernières heures.

- **Présentation des données collectées par rapport à l'hypothèse n°2 :**

La gestion peu optimale du temps des réunions engendre la longue durée celles-ci.

**Tableau 11: Mauvaise gestion du temps des réunions**

| Questions  |  | Réponses obtenues | Nombre | Pourcentages en % |
|--|--|-------------------|--------|-------------------|
| Pensez-vous que les arrivées étalées des participants constituent des freins à l'avancement normal des travaux ? |  | Oui               | 60     | 95.23             |
|  |  | Non               | 3      | 4.77              |
| Recevez-vous vos appels téléphoniques, vos visiteurs pendant la réunion ?  |  | Oui               | 58     | 92.06             |
|  |  | Non               | 5      | 7,94              |
| Vos interventions sont-elles souvent enfermées dans des délais ?   |  | Oui               | 2      | 4.13              |
|  |  | Non               | 61     | 96.82             |
| Qu'est-ce qui explique, par ailleurs la longue durée des réunions ?  | Complexité de l'objectif                             | Oui               | 45     | 77.59             |
|  |  | Non               | 13     | 22.41             |
|  | Mauvaise planification des points de l'ordre Du jour | Oui               | 51     | 81                |
|  |  | Non               | 12     | 19                |
|  | Digressions interminables                            | Oui               | 50     | 79.37             |
|  |  | Non               | 13     | 20.63             |

**Source :** Résultats du dépouillement des réponses aux questions d'enquête

L'observation du tableau montre que les arrivées étalées des participants, les appels téléphoniques et autres chronophages du temps sont des freins à l'avancement normal des travaux. Il en est de même de l'importance de l'objectif et de la mauvaise planification des points de l'ordre du jour.

**- Présentation des données collectées par rapport à l'hypothèse n°3 :**

Le manque de formation des administratifs en conduite de réunion implique leur faible capacité managériale.

**Tableau 12: Manque de formation des administratifs en conduite de réunion**

| Questions   | Réponses | Nombre | Pourcentages en % |
|---|----------|--------|-------------------|
| Impliquez-vous vos collaborateurs dans la préparation des réunions ?                        | Oui      | 16     | 25.40             |
|   | Non      | 48     | 74.60             |
| Connaissez-vous le style d'animation d'une réunion d'information, de prise de décision ?    | Oui      | 13     | 20.63             |
|   | Non      | 50     | 79.37             |
| Evaluez-vous les participants sur le déroulement de la réunion juste à la fin de celle-ci ? | Oui      | 3      | 4.80              |
|   | Non      | 60     | 95.20             |
| Etes-vous formés en conduite de réunion ?   | Non      | 52     | 82.54             |
|   | Oui      | 11     | 17.46             |

**Source :** Résultats du dépouillement des réponses aux questions d'enquête.

Il ressort de la lecture de ce tableau que 74.60% des enquêtés n'impliquent pas leurs collaborateurs dans la préparation des réunions et que 20.63% seulement des personnes enquêtées connaissent leurs styles d'animation. Presque tous les enquêtés ont reconnu que les participants ne sont jamais évalués à la fin de la réunion. Relativement à leur formation en technique de conduite de réunion, 17.46% des enquêtés ont été formés une fois et les autres, jamais.

## 2-Analyse des données

### - Analyse des données de l'hypothèse 1

Il ressort des réponses aux questions d'enquête administrées à notre échantillon que les retards, les absences, les reports de réunion, la faible participation, le manque de matériel de travail sont autant de facteurs qui effritent la qualité des réunions.

En effet, 74.13 % des enquêtes justifient leurs retards et absences par le déficit d'information dont ils sont l'objet par rapport à la date de la tenue de la

réunion. Plus de 80% des enquêtés disent n'avoir pas souvent connaissance de l'ordre du jour avant de venir à la réunion. Et les animateurs reconnaissent que les réunions sont régulièrement reportées de leur propre fait, au motif qu'ils se trouvent être pris à autres activités le jour prévu pour la réunion. La faible participation des participants aux débats est due au fait qu'ils ne se préparent pas personnellement avant d'aller dans la salle de réunion, soit 86.20% des enquêtés.

Il est important de souligner que les enseignants en question viennent des écoles des zones déshéritées et par conséquent, ils ont besoin d'être informés à temps afin qu'ils prennent des dispositions relatives au voyage et à l'hébergement. Le fait aussi que l'heure et la date de la réunion ne soient pas fixées en tenant compte de la disponibilité des participants y compris de l'animateur, est une cause des reports inattendus de réunions.

- **Analyse des données de l'hypothèse 2**

Au regard des données du tableau, les arrivées étalées des participants, les chronophages notamment l'utilisation du téléphone, la réception des visites pendant la réunion, allonge la durée de celle-ci, c'est l'avis de plus de 92 % des enquêtés. Ce, parce que l'animateur en cherchant à expliquer au retardataire ce qui a été déjà dit avant l'arrivée de ce dernier, fait retarder la poursuite des travaux.

96.82 % des enquêtés estiment que les prises de parole ne sont pas chronométrées, ce qui entraîne le bavardage parfois inutile des intervenants. Par ailleurs, la majorité des enquêtés trouvent que l'objectif de la réunion est souvent complexe et difficile à atteindre en une seule séance.

En effet, pour atteindre de tels objectifs, il faut beaucoup de temps, ce qui fait que l'attention des participants – et de l'animateur – finit par s'éteindre. C'est le cas par exemple de la réunion de la commission départementale de mutation qui a duré plus de sept heures sans qu'on ait prévu une pause et un déjeuner pour les participants.

Une planification des points de l'ordre du jour qui ne tient pas compte de leur importance amène les participants à épuiser leurs énergies sur des points de moindre importance avant d'entamer les moments forts de la séance, sous le poids de la fatigue. La conséquence en est que tout commence à traîner et les sorties se multiplient.

- **Analyse des données de l'hypothèse 3**

Le manque de formation des administratifs en conduite de réunion explique leur faible capacité managériale. Les enquêtés dans leur grande majorité disent n'avoir pas été formés en la matière. Le style de management des animateurs n'est pas favorable au bon déroulement de la réunion. Nos observations nous ont permis de nous rendre compte que les animateurs des réunions, notamment les C/CS et les CP n'utilisent pas une approche susceptible de déclencher l'engagement des participants aux débats. Leurs styles de management sont souvent source de conflits interindividuels. Ils ont tendance à imposer la décision, leur décision au groupe et à être à la fois animateur et participants. Or, si l'organisation de la réunion, le respect du temps dévolu à la séance de travail et la production de solutions reposent uniquement sur les « épaules » de l'animateur, il y aura inévitablement une des actions énoncées qui ne sera pas pleinement réalisée. En d'autres termes, l'animateur accaparé par la totalité des responsabilités risque de n'en mener à bien aucune. Sa préoccupation devant tant d'actions, à réaliser lui interdira d'être pleinement, à l'écoute des participants, de comprendre l'intérêt d'une proposition mal exprimée, de veiller à ce que les participants silencieux puissent prendre la parole, de poser les questions permettant de limiter les imprécisions, de débusquer les non-dits.

Si au contraire, l'animateur adopte un style de management participatif, il donne la possibilité à chacun de se sentir garant d'une part indispensable à la réussite de la réunion. Celle-ci se déroulera de manière plus équilibrée, plus naturelle. Même si cette approche ne constitue pas une assurance contre

tous les risques de dérapage, d'enlisement, de blocage, et de conflits, il en diminue les apparitions pas toujours aisées à négocier et à exploiter.

## **B- Vérification des hypothèses.**

L'hypothèse est une réponse anticipée à un problème.

- **Vérification de l'Hypothèse 1 :**

La mauvaise préparation des réunions est à la base des dysfonctionnements observés pendant les réunions.

Au vu des résultats d'enquête, plus de 70% des personnes interrogées ont évoqué la mauvaise préparation comme étant la cause des retards, absences, reports de séances et autres dysfonctionnements pendant la réunion. De ce point de vue, l'on est en droit de conclure que l'hypothèse 1 est vérifiée.

- **Vérification de l'hypothèse 2 :**

La gestion peu optimale du temps des réunions engendre la longue durée de celles-ci.

L'analyse des données collectées, montre que les retards, l'utilisation du téléphone, et les visites pendant la réunion sont entre autres des perturbations horaires entraînant les réunions à s'étaler dans le temps, selon l'avis de plus de 95% de la population étudiée. Les enquêtés, soit 96.23%, ont également reconnu que les prises de paroles ne sont pas organisées, du moins enfermées dans des délais.

Somme toute, la mauvaise gestion du temps est la cause réelle de la longue durée des réunions.

- **Vérification de l'hypothèse 3 :**

Le manque de formation des administratifs explique leur faible capacité managériale. Elle est vérifiée car nos enquêtés, en moyenne 82.92% ont confirmé que si les réunions sont mal gérées c'est parce que ceux qui sont chargés de les animer sont ignorants des règles de bon fonctionnement d'une réunion. La gestion des réunions, pas plus que la gestion des hommes, est un

domaine du management. Pour mener à bien une réunion, il faut être formé en la matière.

En guise de synthèse, nous pouvons affirmer, à partir de la vérification des hypothèses que nous venons de faire, que les causes supposées des problèmes identifiés sont vérifiées comme étant les causes réelles de ces problèmes.

Le diagnostic étant posé, il ne reste qu'à proposer des solutions pour éradiquer les causes de ces problèmes.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions de leur mise en œuvre**

### **A- Approches de solutions**

Une solution est un ensemble de moyens servant à éradiquer les causes se trouvant à la base d'un problème. Ainsi, des solutions seront proposées pour l'éradication des différentes causes rattachées aux différents problèmes spécifiques.

- **Approches de solutions au problème de dysfonctionnement des réunions**

Comme nous l'avons indiqué dans la partie « revue de la littérature », une bonne préparation de la réunion conditionne, pour une bonne part, la qualité de celle-ci. L'essentiel de la réussite de la réunion se joue au moment de sa préparation. Une réunion mal préparée est vouée aux gémonies. C'est pourquoi, il est important de lui consacrer beaucoup plus de temps.

Ainsi, pour éviter les retards de participants, l'animateur doit prévoir la date de la réunion une semaine à l'avance. Cela permettra aux participants lointains de se préparer en conséquence afin de prendre part activement à la réunion. Il doit bien veiller aux jours fériés et tenir grand compte de la disponibilité des participants. Dans le cadre Scolaire, il serait bien séant de retenir les mercredis afin de ne pas faire perdre du temps aux enfants. Il est

également intéressant de retenir une heure de début permettant de terminer avant 13h, car intellectuellement, les réunions du matin sont plus toniques et productives que celles du soir. L'animateur doit également prévoir une salle de réunion et du matériel car, découvrir au dernier moment que les participants cherchent la salle ou que la craie et le tableau font défaut, est très agaçant pour chacun et pour tous.

En somme, lorsque la réunion est prévue une semaine à l'avance en tenant compte de la disponibilité des participants, puis l'ordre du jour ainsi que les documents préparatoires envoyés aux participants à temps, il va de soi que l'implication de ceux-ci sera sans faille et de qualité.

#### ● **Approche de solution au problème de la longue durée des réunions**

Il convient de proposer des solutions pour éradiquer les différentes perturbations notamment horaires, comportementales et matérielles qui ne sont pas sans impact négatif sur le temps imparti à une réunion.

Ainsi, lorsqu'un participant arrive en retard, quelle réaction avoir, quelle décision prendre pour que de telles habitudes ne se répètent plus jamais ?

L'inspecteur en tant qu'animateur de la réunion ne doit pas perdre de vue qu'il fait partie intégrante du système éducatif et qu'il ne saurait se placer dans la situation d'un maître d'école sanctionnant ses élèves; ce serait déplacé et contre productif. La meilleure solution, c'est d'allier la politesse et la fermeté. Il ne doit pas non plus faire semblant de ne pas voir le retardataire essayant réellement de passer inaperçu et de se glisser le plus silencieusement possible à sa place.

La bonne attitude est précisément de faire remarquer la présence du retardataire en soulignant son retard sans humour ni agressivité. Après quoi, le résumé rapide de l'avancement des travaux lui sera fait. Conscient que son retard n'est pas accepté et qu'il perturbe le travail du groupe, il devrait éviter de reproduire une telle situation les fois à venir. Au total, il n'est pas question pour l'animateur de se taire sur ces retards car ce faisant, le phénomène sera

perpétué et généralisé. Il s'agit de réagir de la manière la plus diplomatique possible dans la perspective de faire cesser l'habitude pour les réunions à venir.

L'autre cause de mauvaise gestion du temps se rapporte aux comportements de certains participants. Ce sont des comportements qui, s'ils ne sont pas maîtrisés ou contenus, font durer la réunion plus qu'il n'en faut. Ces participants que nous appelons « Trop » méritent de la considération, de l'observation pour mieux comprendre leur façon d'agir et ainsi intervenir à bon escient, efficacement c'est-à-dire non pas en les excluant mais en favorisant, même fermement, leur recentrage dans l'objectif de la réunion.

Mais qu'entend-on par « TROP » ?

**Tableau n°13: Les participants « TROP »**

| Qualifications ou registres             | Profils         | Descriptions  |
|---|-----------------|---|
| Trop silencieux, timide                 | L'effacé        | Il manque de confiance et d'affirmation   |
| Trop bavard, verbeux                    | Le bavard       | Il parle trop, sur tout et il dérive  |
| Trop de connaissances, d'avis sur tout  | Le savant       | Il peut écraser les autres par l'étalement de sa science  |
| Trop de jugement, de critique, de rejet | Le censeur      | Rien ne va, rien n'est possible, tout est insuffisant   |
| Trop puissant, impérialiste, dominateur | L'agressif      | Attaque l'animateur et le groupe, cherche la déstabilisation  |
| Trop de pouvoir, d'intentions cachées   | Le manipulateur | Cachant ses intentions il entraîne les autres hors de l'objectif pour les diriger à son seul profit |
| Trop d'humour, de jeu, de drôlerie      | L'amuseur       | Tout est occasion de rire et de provoquer le fou rire   |

S'agissant des perturbations matérielles, une mention spéciale doit être faite sur le cadre physique de la réunion. Après avoir constaté que les réunions sont tenues dans des salles de classes exiguës obligeant plusieurs participants à se tenir debout durant tout le long temps que dure la réunion, développant auprès

de ceux-ci un sentiment de malaise, nous proposons qu'on dote les C/CS de salles de réunion spacieuses et qu'on les équipe en mobiliers adéquats.

Relativement à l'objectif de la réunion, au vu de sa complexité, nous proposons son « Saucissonnage ». Le saucissonnage consiste à segmenter l'objectif en mini- objectifs. Là, on consacre à chaque mini-objectif une réunion. Cela permet de réduire l'importance de l'objectif et par là, d'en faciliter la compréhension et la conquête dans les meilleurs délais. On pourrait aussi proposer l'option des réunions décentralisées c'est-à-dire, au lieu par exemple de faire déplacer tous les directeurs pour une réunion sur le « point de rentrée », on peut tenir ladite réunion au niveau des unités pédagogiques quitte aux responsables d'unités pédagogiques de présenter la synthèse aux conseillers pédagogiques. Ces derniers, à leur tour, présenteront la situation à leur C/CS. Cela permettra de réduire la taille du groupe de travail et donc d'augmenter son degré d'implication dans la réalisation de l'objectif, car l'implication d'une personne vient de sa possibilité d'exposer librement ses propres idées. Pour qu'il en soit ainsi, il faut maximiser son temps de parole.

L'animateur devra également veiller à ce que les téléphones soient éteints durant la réunion afin d'éviter les dispersions d'énergies et les perturbations de l'assistance. A cet effet, des affiches indiquant « interdit de téléphoner » doivent être collées au mur. Il est également important que les activités à mener soient planifiées suivant un ordre de priorité et qu'on alloue à chaque point un temps d'exécution. Même les interventions doivent être enfermées dans des délais. Cela évite les monopolisations de paroles et les digressions.

### **● Approche de solutions au problème de la faible capacité managériale des agents administratifs**

Il faut entendre par management, l'action de manager. Manager, c'est savoir faire faire le travail en le faisant soi-même, dans le dessein de conduire à la haute et meilleure performance possible. La capacité managériale fait

référence à la capacité à organiser et animer une réunion de manière efficace et efficiente.

Par opposition au directeur qui est le chef, le maître, le magister qui définit la nature et le contenu des tâches, détermine les objectifs à atteindre, les moyens pour les réaliser et les modalités d'évaluation, le manager, lui est un facilitateur, un conciliateur, un coordonnateur. Sa vocation est d'être le chef d'équipe qui ne sait pas forcément tout et qui est à l'écoute de ses collaborateurs dont les opinions et les observations sont prises en compte pour ajuster l'ouvrage. C'est pourquoi l'adage selon lequel la lumière jaillit nécessairement de la diversité et de la confrontation des idées, doit être intégré par toute personne qui se veut manager.

L'animateur de la réunion doit avoir absolument ces qualités afin d'amener les participants à s'investir pleinement dans la réalisation de l'objectif de la réunion. Il faut donc qu'il soit formé en techniques de conduite de réunion et en leadership et communication.

## **B- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées**

La mise en œuvre efficace des différentes solutions que nous proposons aux problèmes en résolution appellera la prise de mesures nouvelles et un changement de comportement aussi bien de la part des autorités du Ministère que des acteurs des réunions.

### **1-Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère**

La volonté politique d'améliorer la qualité des réunions de la part des autorités est nécessaire. Avec la volonté politique, des mesures peuvent être prises en faveur des enseignants. Il s'agit de :

- ✓ de mettre en place un système de motivation des enseignants des zones déshéritées ;
- ✓ d'améliorer le système d'information des structures décentralisées du Ministère ;

- ✓ de construire des salles de réunion dans les CS ;
- ✓ d'organiser des formations en conduite de réunion à l'intention de tous les enseignants et particulièrement des directeurs d'écoles et des inspecteurs.

## **2-Recommandations à l'endroit des directeurs d'écoles et inspecteurs**

Les acteurs des réunions doivent accompagner les autorités du Ministère dans la mise en œuvre des mesures recommandées. De manière spécifique, ils devront :

- ✓ être ponctuels, assidus et consciencieux aux réunions ;
- ✓ prendre conscience de l'importance d'une réunion et y participer spontanément;
- ✓ accepter de se remettre en cause plutôt que de s'obstiner à faire prévaloir une opinion réfutée par la majorité des participants ;
- ✓ aimer le travail en groupe et participer activement aux réunions ;
- ✓ chercher l'information là où l'on peut la trouver notamment à la CS et à la DDEMP.

CONCLUSION GENERALE

La réunion est un vecteur de communication incomparable. Bien organisée, elle offre un cadre adapté de partage d'informations sur une situation ou un problème, au sein d'un groupe de personnes, en vue de prendre des décisions collectivement. La conduite de réunion est donc une démarche vers les autres, ni pour les autres, ni pour soi-même. C'est un travail construit, vivant, plein de rigueur et de spontanéité, pour un objectif concret, mesurable, accessible, objectif qui nous réunit à la fois dans l'instant et dans la promesse des réunions à venir.

De ce point de vue, les acteurs des réunions doivent s'y mettre afin d'assurer la réussite de celles-ci. Les réunions doivent être bien préparées, bien conduites et leur exploitation bien faite.

La bonne préparation passe par la définition et la clarification du sujet à débattre, le choix des participants indiqués, la rédaction et l'envoi des convocations dans les délais permettant aux participants de réajuster leurs programmations et d'approfondir leurs propositions. C'est aussi le moment propice pour l'animateur d'assurer une bonne organisation matérielle afin d'éviter au groupe de travail des désagréments dus au manque de salle ou de matériel de travail. Mais la préparation ne doit pas dépendre uniquement de l'animateur. Les participants doivent également s'y investir pour l'atteinte de l'objectif en faisant leurs préparations personnelle et matérielle, seules gages d'une implication active dans le processus d'obtention du résultat.

Pendant la réunion, et en fonction de l'objectif de celle-ci, l'animateur doit adopter un style de management approprié. Ainsi, pour une réunion d'information, il doit utiliser le style directif tandis que dans une réunion de résolution de problèmes, l'approche participative est à privilégier. Etape opérationnelle du processus de réunion, le déroulement de la réunion requiert de la part de l'animateur, l'observation d'un certain nombre de règles et de contraintes. D'abord, il doit se convaincre de ce qu'il a affaire à des personnes qui sont et ont des ressources. Donc, il doit constamment avoir présent à l'esprit

le souci de les emmener à utiliser leurs ressources, ce, en créant un climat de travail détendu et optimal, à l'entame de la réunion. Ensuite, et toujours dans le souci de conduire le groupe vers la réalisation de l'objectif, l'animateur doit s'inscrire continuellement dans une démarche globale, où la compréhension des phénomènes passe par l'analyse de la dynamique consciente ou inconsciente du groupe. En d'autres termes, il ne doit pas se borner à mettre en évidence seulement les processus intellectuels, mais il doit aussi tenir compte des interrelations entre les participants, de leurs systèmes de références, pour ne pas risquer de prendre des décisions qui ne seront pas appliquées. Enfin, l'animateur doit faire confiance aux participants en leur permettant, d'abord de s'exprimer à leur aise, sans exclusive et, ensuite en prenant en compte leurs avis.

A la fin de la réunion, une évaluation doit être faite sur son déroulement ; cela participe de l'amélioration de la qualité des réunions à venir à travers la prise de conscience des forces et faiblesses mises en évidence par l'évaluation et l'évitement des travers du passé. Au surplus, l'animateur doit veiller à l'application des décisions des réunions.

En somme, la réussite de la réunion suppose des écueils à éviter et une volonté politique de la part des autorités. Le respect des délais d'exécution des activités prescrits par les textes en vigueur, la construction des salles de réunion, la remise en confiance des enseignants à travers la mise en place d'une administration scolaire dépolitisée et d'un bon système de motivation au travail, sont autant de conditions à remplir dans la perspective des réunions de qualité . Puissent les managers reconnaître la nécessité de la réunion à un moment de notre évolution où la prise de décisions solitaire devient de moins en moins possible.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- OUVRAGES

AMADO, G. et GUITTET, A., (1993) : « *Dynamique des Communications dans les groupes* », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Armand COLIN, 213p.

AUTISSIER, D. et MOUTOT, J., M., (2003) : « *Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action* », Paris, Dunod, 248 p

DOYLE, M., (1995) : « *Réunions mode d'emploi* », Paris, BUSINESS MAN-ALBIN MICHEL.

GAMONNET, F., (1982) : « *Savoir mieux gérer son temps* », Paris, Edition d'Organisation.

GASPARD, P., (1982) : « *Problèmes ; méthodes et stratégie de résolution* ». Ed d'Organisation.

GUITTET, A., (2002) : « *L'entretien* », Paris, Armand COLIN

Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire, (2008) : « *Manuel de procédures des préfectures : tome 1 : Organisation et procédures générales* », Cotonou, MDGLAAT, 116 P.

MAISONNEUVE, J., (1993) : « *La dynamique des groupes* », 10<sup>ème</sup> édition, Paris, PUF, 124p.

MUCCUHIELLE, R., (2007) : « *le travail en équipe* », Editions ESF-PARIS

NOGUERA, F, (2006) : « *Management du temps de travail* » PARIS, DUNOD, 122p

SAUREL, C, (2005) : « *Bien conduire une réunion* », France, STUDYRAMA, 198p

### II- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

-Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

-Décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Arrêté n°258/MEMP/DC/DRH/SP du 20 octobre 2010 portant nomination des directeurs d'écoles maternelles et primaires dans les départements de l'Atacora et de la Donga.

### III- MEMOIRE

-AHLE, R.,(2006) « *La gestion du temps de travail au Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire*», SD Cycle I, UAC, ENA/Abomey-Calavi.

### III-WEBOGRAPHIE

- [www.commentcamarche.net/contents/projet/conduite-reunion.php3](http://www.commentcamarche.net/contents/projet/conduite-reunion.php3): « *Conduite de réunion* »
- [focalserv.univ.lyon1.fr/conduite-reunion-html](http://focalserv.univ.lyon1.fr/conduite-reunion-html) : « *Conduite de réunion, formation, animation d'un groupe.* »

## **ANNEXES**

## **Annexe n°1 : Guide d'entretien à l'endroit des inspecteurs, CP et directeurs d'écoles de la CS de Natitingou**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous mener une recherche sur le thème : Contribution à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les circonscriptions scolaires: Cas de la CS de Natitingou.

Nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution de qualité à ce travail en répondant en toute sincérité aux questions suivantes :

- 1- Quels sont les moyens de communication que vous utilisez dans votre structure ?
- 2- Quand est-ce que vous utilisez la réunion comme moyen de communication de l'information ?
- 3- Quel est votre style d'animation de la réunion ?
- 4- Quelles difficultés rencontrez-vous dans la préparation des réunions ?
- 5- Combien de réunions tenez-vous dans l'année scolaire et pourquoi ?
- 6- A quoi peuvent être dues les retards des participants aux réunions ?
- 7- Par quels moyens êtes-vous informé de la tenue des réunions ?
- 8- Quelle est, selon vous, l'utilité d'une réunion ?
- 9- Que reprochez-vous à ceux qui animent les réunions auxquelles vous participez ?
- 10- Comment fixez-vous les objectifs de la réunion ? Avec un comité ?   
seul ?
- 11- Quels sont les différents types de réunions que vous avez dirigées ?
- 12- Avez-vous le sentiment que les objectifs de vos réunions sont toujours atteints ? Oui  Non
- 13- Comment préparez-vous vos réunions ?
- 14- Confectionnez-vous une grille d'évaluation du déroulement d'une réunion à remplir par chaque participant à la fin de la réunion ?

15- Que pensez-vous faire pour améliorer la qualité de vos réunions ?

## **Annexe n°2 : Questionnaire de vérification de l'hypothèse spécifique n°1**

**Stagiaire : N'DAH N'tcha Albert**

### **I-Contexte**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle II de l'ENAM sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les circonscriptions scolaires : cas de la CS de Natitingou », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de qualité. A cet effet, veuillez bien répondre aux questions suivantes avec l'assurance que les données collectées ne seront exploitées que dans un but essentiellement académique.

### **II-Identification**

**Nom de l'école :**

***Distance*** : Ecole-bureaux CS

***Fonction*** : Directeur  CP  C/CS

**Ancienneté dans la fonction :**

***Ancien***

Directeur  CP  C/CS

***Nouveau***

Directeur  CP  C/CS

### **III-Questions**

1- Combien de temps faut-il pour préparer une réunion en fonction de son objectif ?

2- Combien de jours avant la réunion envoyez-vous la convocation et autres documents aux participants ?

- 3- Joignez-vous un papillon à retourner pour indiquer sa participation ? Oui   
Non
- 4- Comment la convocation est-elle envoyée aux participants ? Directement   
par voie hiérarchique
- 5- Quels sont les motifs des retards et absences observés à chaque réunion ?
- 6- Comment disposez-vous la salle de manière pertinente à l'objectif ? en "U"   
en rangées  en cercle
- 7- Prévoyez-vous un petit repas en cas d'une réunion de longue durée ? Oui   
Non  expliquez.
- 8- Y a-t-il toujours en un responsable de la logistique
- 9- Dites en quelques mots, ce qui explique la précipitation dans laquelle les  
réunions sont préparées ?
- 10- Qu'est ce qui explique le fait qu'on reporte les réunions alors même que les  
participants sont en salle de réunion ?

### **Annexe n°3 : Questionnaire de vérification de l'hypothèse spécifique n°2**

**Stagiaire : N'DAH N'tcha Albert**

#### **I- Contexte**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle II de l'ENAM sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les circonscriptions scolaires : cas de la CS de Natitingou », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de qualité. A cet effet, veuillez bien répondre aux questions suivantes avec l'assurance que les données collectées ne seront exploitées que dans un but essentiellement académique.

#### **II-Identification**

**Nom de l'école :**

**Distance** : Ecole-bureaux CS

**Fonction** : Directeur  CP  C/CS

**Ancienneté dans la fonction** :

**Ancien**

Directeur  CP  C/CS

**Nouveau**

Directeur  CP  C/CS

## **II- Questions**

1- Quelle est la durée moyenne des réunions que vous organisez ou auxquelles vous participez ? 1h 30  2h  plus de 2h

2- Qu'est-ce qui explique, selon vous, la longue durée des réunions ?

Perturbation des réunions  Complexité de l'objectif  Mauvaise gestion d'éventuels conflits

3- Quels sont les jours que vous choisissez pour vos réunions ? Et à quel moment de la journée ? Matin  Soir

4- Comment planifiez-vous les points de l'ordre du jour ? Dans l'ordre de priorité des points,  sans ordre de priorité

5- Pensez-vous qu'on puisse obtenir les mêmes résultats avec moins de temps ?  
Oui  Non  Justifiez ?

6- Que proposez-vous pour réduire la durée de la réunion en maintenant sa qualité ?

7- Avez-vous une connaissance des outils de gestion du temps ?

## **Annexe n°4 : Questionnaire de vérification de l'hypothèse spécifique n°3**

**Stagiaire : N'DAH N'tcha Albert**

### **I- Contexte**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle II de l'ENAM sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la qualité des réunions organisées dans les circonscriptions scolaires : cas de la CS de Natitingou », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de qualité. A cet effet, veuillez bien répondre aux questions suivantes avec l'assurance que les données collectées ne seront exploitées que dans un but essentiellement académique.

### **II- Identification**

**Nom de l'école :**

**Distance :** Ecole-bureaux CS

**Fonction :** Directeur  CP  C/CS

**Ancienneté dans la fonction :**

**Ancien**

Directeur  CP  C/CS

**Nouveau**

Directeur  CP  C/CS

### **III- Questions**

1- Avez-vous suivi des formations sur la technique de conduite de réunion ?

Oui  Non

2- Impliquez-vous vos collaborateurs dans la préparation des réunions ? Oui

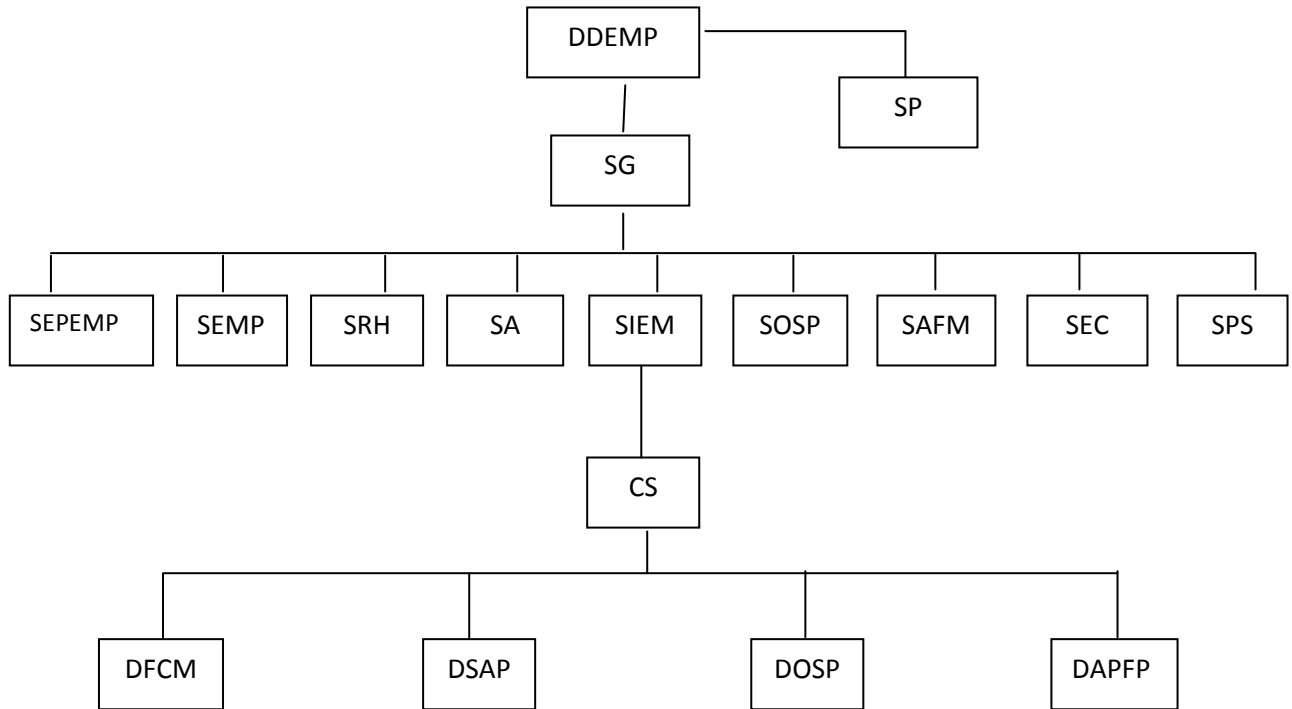
Non

3- Quel est votre style d'animation des réunions ? style directif  style participatif  style autocratique  style manipulateur

- 4- Quel est, d'après vos expériences, le style le plus efficace ?
- 5- Quelle est l'importance de l'évaluation enfin de réunion ? faites-vous cette évaluation ? Oui  Non  Pourquoi ?
- 6- Avant, pendant et à la fin de la réunion, quels comportements adoptez-vous pour impliquer les participants dans l'action de la réunion ?
- 7- Dites ce qui peut expliquer la faible participation des participants aux réunions ?
- 8- Proposez des conditions d'amélioration de cet état de chose.

**NB** : Veuillez cocher les cases qui vous conviennent.

**Annexe n°5: L'organigramme de la DDEMP se présente comme suit :**



**Légende**

DDEMP : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire

SG : Secrétariat Général

SP : Secrétariat Particulier

SEPEMP : Service des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire

SEMP : Service des Enseignements Maternel et Primaire

SRH : Service des Ressources Humaines

SIEM : Service des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance

SOSP : Service de l'organisation Scolaire et de la Prévision

SA : Service Administratif

SAFM : Service des Affaires Financières et du Matériel.

SEC : Service des Examens et Concours

SPS : Service de la Promotion de la Scolarité

CS : Circonscription Scolaire

DFCM : Division des Finances, de la Comptabilité et du Matériel

DSAP : Division du Secrétariat Administratif et du Personnel

DOSP : Division de l'Organisation, des Statistiques et de la Prévision

DAPFP : Division de l'Animation Pédagogique et de la Formation  
Professionnelle

### **Annexe n°6: Canevas d'une convocation de réunion**

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>OBJET :</b>                             |                               |
| <b>ORGANISATEUR :</b>                      | <b>QUALITE :</b>              |
| <b>ANIMATEUR :</b>                         | <b>QUALITE :</b>              |
| <b>PARTICIPANTS :</b>                      | <b>Date : ...../...../</b>    |
| <b>APPORTS ATTENDUS DES PARTICIPANTS :</b> | <b>Début :....heures.....</b> |
|  | <b>Fin : ....heures.....</b>  |
|  | <b>Lieu .....</b>             |
| <b>ORDRE DU JOUR DETAILLE :</b>            |                               |
| <b>DOCUMENTS JOINTS :</b>                  |                               |
| <b>A.....le.....</b>                       |                               |
| <b>Nom, signature</b>                      |                               |

## TABLE DES MATIERES

|   |          |
|---|----------|
| IDENTIFICATION DU JURY .....  | i        |
| DECLARATION D'ENGAGEMENT .....  | ii       |
| DEDICACE.....   | iii      |
| LISTE DES TABLEAUX.....   | vii      |
| GLOSSAIRE .....   | ix       |
| RESUME.....   | x        |
| SOMMAIRE .....  | xi       |
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>  | <b>1</b> |
| <b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET<br/>CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>  | <b>4</b> |
| Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage .....   | 5        |
| Paragraphe1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et<br>Primaire et de ses structures déconcentrées. ....  | 5        |
| A -Mission et structure générale du Ministère des Enseignements Maternel et<br>Primaire .....   | 5        |
| B-Structures organisationnelles de la Direction Départementale des<br>Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP) de l'Atacora et de laDonga et de<br>la Circonscription Scolaire (CS) de Natitingou ..... | 8        |
| Paragraphe 2 : Etat des lieux de base .....   | 20       |
| A-Observations de stage.....  | 20       |
| 1- Constats généraux .....  | 20       |
| 2- Constats spécifiques.....  | 24       |
| B-Inventaire des atouts et problèmes et le regroupement des problèmes par<br>problématique.....   | 26       |
| 1-Inventaire des atouts et problèmes spécifiques.....   | 27       |
| 2- Regroupement des problèmes spécifiques par problématique .....   | 27       |

---

|   |           |
|---|-----------|
|   | <b>85</b> |
| Section 2 : Ciblage de la problématique .....   | 28        |
| Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique .....   | 29        |
| A- Choix de la problématique .....  | 29        |
| B – Spécification de la problématique .....   | 30        |
| Paragraphe 2: Vision globale de résolution de la problématique .....  | 30        |
| A- Approche de résolution du problème général .....   | 31        |
| B – Approche de résolution des problèmes spécifiques .....  | 31        |
| <b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX<br/>CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</b> | <b>34</b> |
| Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....  | 35        |
| Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature .....   | 35        |
| A-Présentation des objectifs et hypothèses de l'étude.....  | 35        |
| 1 Présentation des objectifs .....  | 35        |
| 2– Présentation des hypothèses.....   | 36        |
| B-Revue de la littérature .....   | 39        |
| 1- Clarification conceptuelle.....  | 39        |
| 2-Les applications de la réunion .....  | 43        |
| Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....  | 53        |
| A- Approche théorique.....  | 53        |
| 1-Recherche documentaire.....   | 54        |
| 2- Les entretiens .....   | 54        |
| B- Approche empirique.....  | 54        |
| 1-Enquête de terrain .....  | 54        |
| 2-Difficultés rencontrées.....  | 56        |
| Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise<br>en œuvre des solutions .....  | 57        |

|   |           |
|---|-----------|
|   | <b>86</b> |
| Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données collectées et vérification des hypothèses.....       | 57        |
| A- Présentation et analyse des données .....  | 57        |
| 1- Présentation des données .....   | 57        |
| 2-Analyse des données.....  | 60        |
| B- Vérification des hypothèses.....   | 63        |
| Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions de leur mise en œuvre..... | 64        |
| A- Approches de solutions .....   | 64        |
| B- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées .....  | 68        |
| 1-Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère .....  | 68        |
| 2-Recommandations à l'endroit des directeurs d'écoles et inspecteurs .....                              | 69        |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>75</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES.....</b>  | <b>84</b> |