



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM)

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR**

OPTION : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

SUJET

**CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
DES DIRECTEURS D'ÉCOLES AU MINISTÈRE DES
ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE**

Réalisé et soutenu par :

David BABATOUNDÉ ISSA

Sous la direction de :

Maître de Stage :

Blaise C. ACAKPO
Administrateur GRH
DRH/MEMP (Porto-Novo)

Directrice de Mémoire :

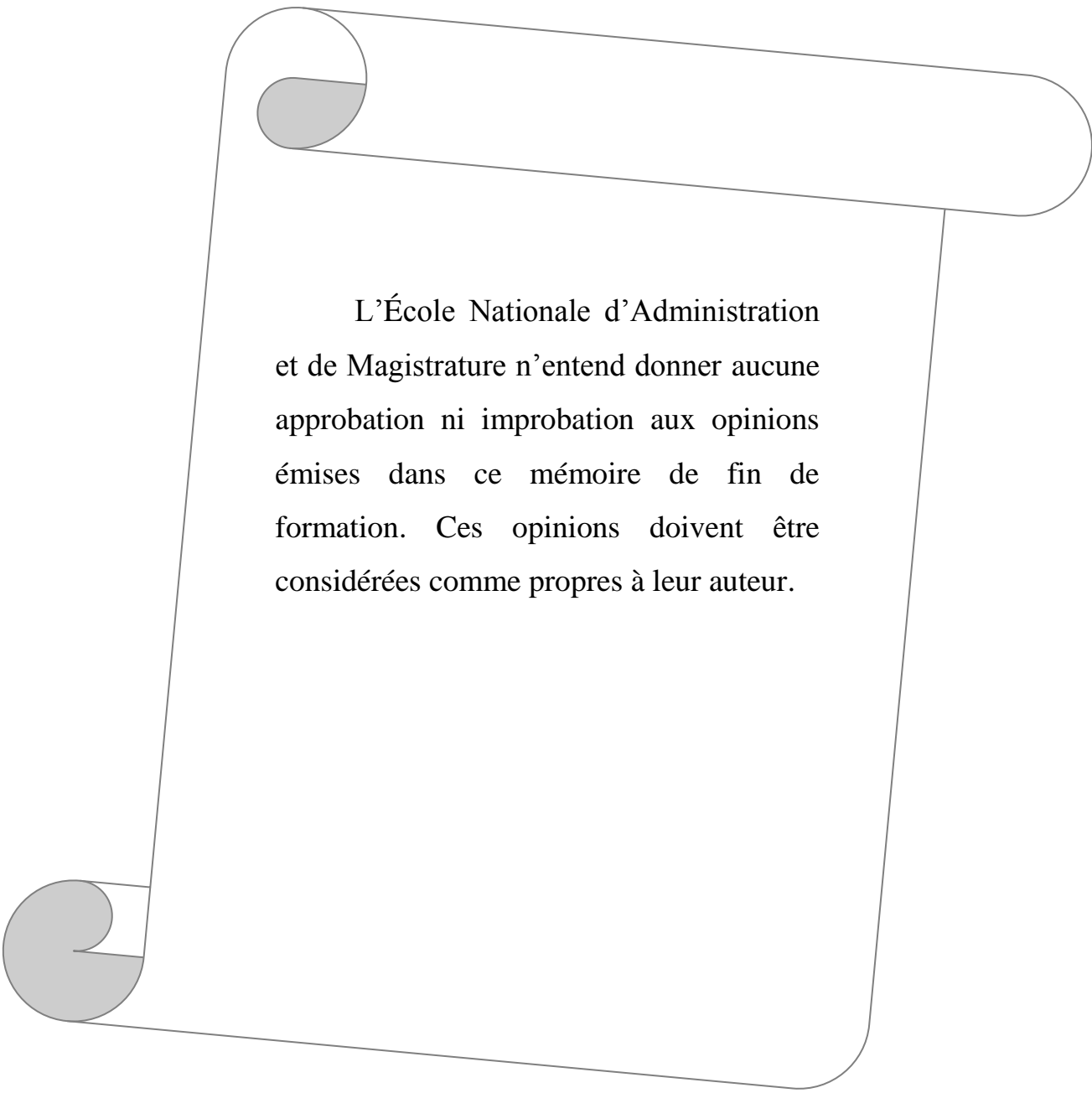
Blanche Aurore GAYON
Enseignante à l'ENAM/UAC

ANNEE ACADÉMIQUE 2012-2013



IDENTIFICATION DU JURY

NOM ET PRÉNOMS	RÔLES
WOROU Rosalie épouse HOUNDEKON	<u>PRÉSIDENT</u>
ADOMOU Pierre Claver	<u>VICE -PRÉSIDENT</u>
FANOU Gilbert	<u>MEMBRE</u>



L'École Nationale d'Administration
et de Magistrature n'entend donner aucune
approbation ni improbation aux opinions
émises dans ce mémoire de fin de
formation. Ces opinions doivent être
considérées comme propres à leur auteur.



DÉDICACE

- A mes parents, pour tous les sacrifices consentis pour mon éducation ;
- A mon épouse et à mes enfants pour leur compréhension et leur soutien permanent et irremplaçable ;
- A mes frères et sœurs pour le réconfort apporté par leur discrète présence.



REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche n'aurait pas pu aboutir sans l'aide précieuse que nous avons reçue tant d'un point de vue moral que technique. C'est donc avec grand plaisir que nous réservons ces lignes à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont été à nos côtés, contribuant ainsi, à l'élaboration de ce mémoire. Nos remerciements les plus sincères s'adressent à :

- Madame **Blanche Aurore GAYON**, notre Directrice de mémoire, pour son encadrement, sa rigueur et les précieux conseils qu'elle n'a cessé de nous prodiguer, pour sa grande disponibilité et sa confiance qui ne nous ont jamais fait défaut. Ses encouragements constants nous ont permis de mener à bien cette recherche.
- Nos membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail.
- Nos enseignants et formateurs de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature pour leurs enseignements et leurs encouragements.
- Toutes les autorités et à tout le personnel de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature pour leur soutien permanent.
- Monsieur **Blaise C. ACAKPO**, notre maître de stage et Directeur des Ressources Humaines du MEMP pour ses encouragements, ses conseils et son soutien permanent.
- Tout le personnel de la DRH/MEMP, les proches, les amis qui ont su, chacun à leur manière, nous motiver et nous encourager.
- Nous exprimons enfin notre gratitude à toutes les personnes qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et sans lesquelles cette recherche n'aurait pas abouti.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACE	: Agent Contractuel de l'État ;
APE	: Agent Permanent de l'État ;
CAB	: Cabinet ;
CAP	: Certificat d'Aptitude Pédagogique ;
CNBU	: Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO ;
CNPMS	: Centre National de Production de Manuels Scolaires ;
Cf	: confer ;
CS	: Circonscription Scolaire ;
CTJ	: Conseiller Technique Juridique ;
DAS	: Direction de l'Alimentation Scolaire ;
DC	: Directeur de Cabinet ;
DDEMP	: Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire ;
DEC	: Direction des Examens et Concours ;
DEM	: Direction de l'Enseignement Maternel ;
DEP	: Direction de l'Enseignement Primaire ;
DEPEMP	: Direction des Établissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire ;
DIEM	: Direction des Infrastructures de l'Équipement et de la Maintenance ;
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré-archivage ;

DME	: Direction de la Médiathèque de l'Éducation ;
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective ;
DRH	: Direction des Ressources Humaines ;
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
ENAM	: École Nationale d'Administration et de Magistrature ;
ENI	: École Normale des Instituteurs ;
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats ;
GRH	: Gestion des Ressources Humaines, Gestionnaire des Ressources Humaines ;
IGM	: Inspection Générale du Ministère ;
IGPM	: Inspection Générale Pédagogique du Ministère ;
INFRE	: Institut National pour la Formation et le Recherche en Éducation ;
IUFM	: Institut Universitaire de Formation des Maîtres ;
MEMP	: Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
MBTI	: Indicateur Typologique de Myers Briggs ;
OCDE	: Organisation Commune pour le Développement Européen ;
P	: page ;
PDDSE	: Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation ;
SADC	: Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux ;
SFS	: Société Française de Statistique ;
SGACE	: Service de Gestion de la Carrière des Agents Contractuels de l'État ;
SGC	: Service de Gestion de la Carrière des Agents Permanents de l'État ;

SPRF	: Service de la Prévision du Recrutement et de la Formation ;
SP	: Secrétariat Particulier ;
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TBE	: Tableau de Bord de l'Étude ;
UAC	: Université d'Abomey-Calavi ;
&	: et ;
Coll	: collection ;
éd	: édition ;
al	: aliés ;
N°	: Numéro ;

LISTE DES TABLEAUX

N° D'ORDRE	INTITULÉ DES TABLEAUX	PAGE
I	Types de difficultés dans la gestion de l'école	12
II	Niveau de satisfaction de la qualité et des compétences managériales actuelles du directeur d'école	13
III	Formation reçue en gestion financière	13
IV	Formation reçue en gestion matérielle	14
V	Formation reçue en management des ressources humaines	15
VI	Tableau de bord de l'étude (TBE)	29
VII	Répartition de l'échantillon selon le lieu d'implantation des écoles	34
VIII	Diagramme de GANTT	48
IX	Tableau des besoins	49
X	Cadre logique	52
XI	Programme de formation	54
XII	Tableau de synthèse de l'étude sur renforcement des capacités des directeurs d'écoles.	63



GLOSSAIRE

Compétence

La compétence est un ensemble de savoirs et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumis à évaluation, qui permettent aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées. La compétence peut donc se voir comme le potentiel d'une personne à exercer des tâches déterminées, par la mobilisation et la combinaison de ressources spécifiques. Elle doit être activée et maintenue pour éviter de perdre une partie des savoirs et savoir-faire acquis au cours du temps. (Dico du Manager)

La compétence, c'est un savoir agir en situation, c'est-à-dire une combinaison de connaissances, de pratiques professionnelles et relationnelles permettant de faire face à des situations professionnelles en évolution, à la satisfaction des clients et bénéficiaires. On peut dire également : « ce qu'il convient d'avoir acquis et de continuer d'acquérir » pour exercer un métier quelconque à un niveau confirmé. Cette seconde expression, moins académique, en permet d'ailleurs souvent une meilleure représentation. Quel que soit le métier, on retrouve quatre types de compétences : les compétences spécifiques techniques, les compétences transversales organisationnelles, les compétences transversales relationnelles et sociales, les compétences transversales d'adaptation.

Les compétences spécifiques techniques (tout exercice d'un métier repose sur la maîtrise de ses techniques) fondent la crédibilité de tout professionnel et sont spécifiques à chaque métier ou famille professionnelle.

Les compétences transversales organisationnelles sont celles qui renforcent la productivité individuelle et collective et l'optimisation du temps de travail.

Les compétences transversales relationnelles et sociales situent les personnes dans un cadre de communication écrit et oral, favorisent la qualité et la fluidité des liens et des flux d'informations.

Les compétences transversales d'adaptation : les situations sont évolutives, inattendues, imprévues et l'environnement se transforme constamment ; tout salarié doit intégrer des nouveautés, des changements. L'adaptation est considérée comme une compétence quand elle s'appuie sur des démarches ou des méthodes d'apprentissage.

Ces quatre types de compétences sont celles que l'on acquiert pour exercer des activités données : un emploi, un projet, une mission. (Claude FLÜCK)

Mandat

Le mandat est un acte (de préférence écrit) par lequel une personne physique ou morale, le mandant (ordonnateur) donne à une autre personne, le mandataire (exécutant) un pouvoir de représentation pour agir en son nom et pour son compte. La personne mandatée va ainsi pouvoir réaliser des actes (en principe juridiques) au nom et pour le compte du mandant. (Dico du Manager)

Manager

Le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure. Il assume trois fonctions principales: une fonction de décision, une fonction d'organisation, en gérant le processus de travail à réaliser (planification, coordination, gestion des opérations, contrôle), et une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions

(gestion des conflits) et à trouver des solutions acceptables pour tous (recherche de stabilité). (Dico du Manager)

Management

Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises. (Dico du Manager)

Management des connaissances

Le management des connaissances est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances (compétences métier, savoirs, savoir faire) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. (Dico du Manager)

Management d'interface

Le management d'interface consiste à travers la formation d'équipes ad hoc à faciliter les interactions entre les différentes composantes d'une organisation, en vue de limiter les risques de conflits (d'objectifs, d'intérêts) et d'éviter ainsi des incompréhensions entre les différents membres de l'organisation. (Dico du Manager)

Management interculturel

On entend par management interculturel, un mode de management qui reconnaît et prend en compte les spécificités culturelles et tente, par des actions organisationnelles (dispositifs) et relationnelles (systèmes

d'interactions), à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'en améliorer sa performance. (Dico du Manager)

Responsabilité

La responsabilité est la nécessité ou l'obligation, qui peut être seulement morale, de répondre de ses actions et de ses engagements, parfois aussi de ceux des autres, devant autrui et le cas échéant d'en payer le prix. (Dico du Manager)



RÉSUMÉ

Les profondes mutations que connaît le monde aujourd'hui n'épargnent pas l'institution scolaire. Des problèmes se posent au quotidien entraînant ainsi de nouveaux défis : assurer une meilleure gestion de l'école et répondre aux multiples questions soulevés par les exigences trop fortes et parfois contradictoires de l'école et des ses acteurs.

Mais tout semble se passer comme si la qualité de la gestion de l'école dépendait d'un hasard plutôt que de compétences professionnelles acquises ou enrichies dans le cadre d'une formation au profit des enseignants qui en ont été mandatés. Dans la réalité, le constat révèle des dysfonctionnements qui sautent parfois à l'œil. Or le directeur d'école est censé jouer un rôle de manager avec une capacité de gestion financière et matérielle qui assurent une synergie d'actions et de meilleures relations avec l'ensemble des acteurs de l'école : collaborateurs, parents, élus locaux, partenaires et autorités hiérarchiques.

Pour répondre à cette préoccupation nous y avons consacré cette étude. Nous sommes partis d'une enquête ayant porté sur soixante directeurs d'école pris suivant un choix raisonné.

Dans une première partie, nous avons abordé le cadre institutionnel de l'étude, restitué nos observations de stage et ciblé la problématique. Dans la deuxième partie, nous sommes partis du cadre théorique de l'étude pour aboutir aux conditions de mise en œuvre des solutions identifiées.

Le problème général faisant état des dysfonctionnements dans la gestion des écoles par les directeurs nommés, a permis de constituer la charpente des

problèmes spécifiques avec d'une part la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles et d'autre part la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école. Nous sommes parvenus sur la base des objectifs fixés et des hypothèses formulées qui ont été validées, à proposer comme solutions la mise en place d'un mécanisme de formation des directeurs d'écoles par la DRH, avant leur promotion ou en cours d'emploi dans les domaines de la gestion financière et matérielle des écoles et du management des ressources humaines.



SOMMAIRE

	Page
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	3
<u>SECTION 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines du MEMP	4
Paragraphe 2 : État des lieux de la gestion des écoles par les directeurs nommés et analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces	10
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique	18
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	18
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	22
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u>: DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	25
<u>SECTION 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	26
Paragraphe 1 : Des Objectifs de l'étude à la revue de littérature	26
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	34
<u>SECTION 2</u> : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	37
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses	37
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	40
CONCLUSION GÉNÉRALE	64
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	67
TABLE DES MATIÈRES	69

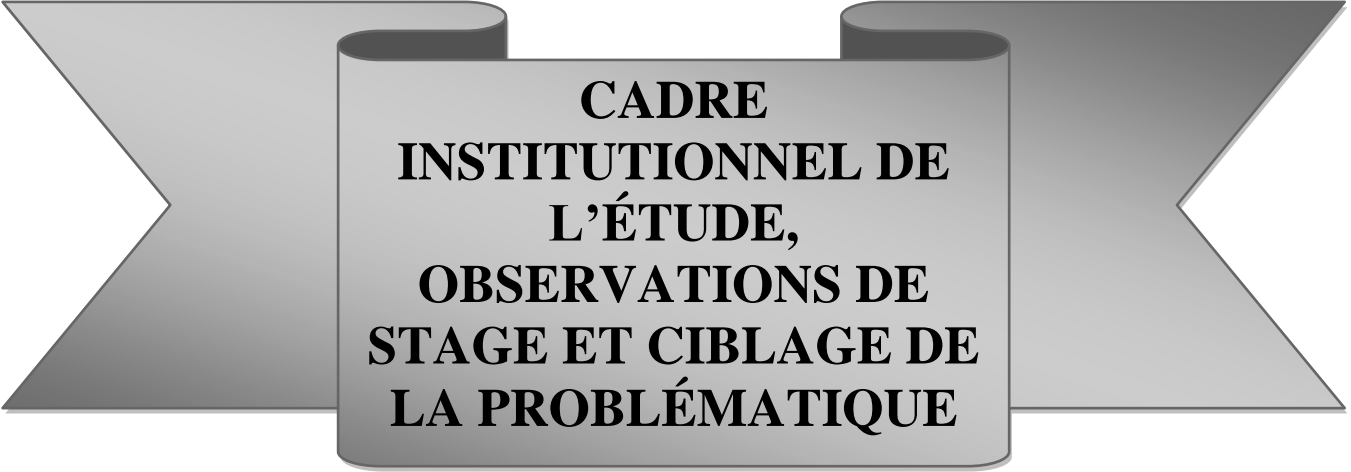
INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les profondes mutations que subit le monde aujourd'hui, ne laissent pas indifférente l'institution scolaire qui a besoin de s'adapter constamment pour répondre aux exigences de plus en plus croissantes et variées de son environnement, de ses acteurs, de ses objectifs, de ses ressources et de ses réalisations. Dans cette logique, il paraît une nécessité que l'école, entité sociale indéniable, ait à sa tête pour conduire sa gestion des personnes attentives aux transformations et capables d'affronter les nombreux défis. Mais la réalité semble rendre compte de dirigeants ou directeurs d'écoles plus précisément confrontés à des incapacités structurelles, organisationnelles, financières et relationnelles. Il nous paraît alors utile que le directeur d'école, pédagogue par essence, au regard de la grande diversité des acteurs qu'il a en face, de la complexité et de la nature de sa fonction, de ses relations intra et extrascolaires, ait des compétences spécifiques et pointues au-delà des traditionnelles compétences psychopédagogiques qu'on lui connaît. Nous fondant sur les pratiques actuelles, on penserait que la gestion des promotions des directeurs d'écoles au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), semble peu convaincue que ces compétences peuvent et doivent être acquises par les directeurs d'écoles qui sont à n'en point douter le prolongement ou les représentants légaux de l'Etat dans nos écoles et même dans nos villages où parfois seuls cadres du milieu ils constituent les ultimes recours lorsqu'un problème survient. Au regard de tout ce qui précède, sommes-nous en mesure d'affirmer sans risque de nous tromper que les directeurs d'écoles sont aujourd'hui suffisamment outillés pour assumer toutes les fonctions qui sont les leurs et résoudre convenablement tous les problèmes qui se posent à eux ? Une réponse affirmative ne nous paraît pas évidente, vu les faits et anecdotes rapportés au sujet de la gestion de nos écoles. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'apporter notre touche

à cette gestion à travers le sujet intitulé : « Contribution au renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP ». Comment assurer à nos directeurs d'écoles de meilleures promotions qui répondent aux nombreux défis de l'éducation béninoise et d'une société en pleine mutation ?

Le développement d'une part du premier chapitre titré "Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique" et d'autre part du deuxième chapitre intitulé "Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions", nous permettra de mieux cerner la problématique de notre sujet d'étude et d'y apporter les réponses conséquentes.

CHAPITRE PREMIER



**CADRE
INSTITUTIONNEL DE
L'ÉTUDE,
OBSERVATIONS DE
STAGE ET CIBLAGE DE
LA PROBLÉMATIQUE**

SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Nous présenterons dans cette section, la DRH/MEMP puis, nous rendrons compte de nos observations au cours de notre stage dans cette direction en général et plus particulièrement au Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF) où se sont concentrés nos travaux après l'immersion que nous avons eue dans les autres services.

Paragraphe1 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines du MEMP

Avant tout développement relatif à la structure d'accueil (DRH) où nous avons effectué du 12 août au 8 novembre 2013 notre stage conformément à la note de service N°4608/MEMP/DC/SGM/DRH/SPRF du 7 août 2013, nous nous ferons le devoir de vous présenter le cadre institutionnel dans lequel elle évolue.

A- Cadre institutionnel de l'étude

Dans cette partie, nous allons présenter, la mission, les attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP).

1- Mission, Attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)

Créé par décret n° 2008-733 du 22 décembre 2008, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est désormais régi par un nouveau décret n° 2012-538 en date du 17 décembre 2012.

1.1 Mission

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation 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.

1.2 Attributions du Ministère

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est chargé :

- de déterminer les objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans les domaines des enseignements maternel et primaire ;
- de concevoir, d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les programmes d'enseignement et de formation dans les écoles maternelles et primaires, publiques et privées ainsi que dans les écoles de formation des formateurs ;
- de préparer, de mettre en œuvre et de suivre les réformes nécessaires à l'introduction des langues nationales dans le système éducatif formel, en collaboration avec le Ministère de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales ;
- d'établir et de mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation et de déterminer les conditions d'ouverture et de fermeture des écoles maternelles et primaires, publiques et privées ainsi que dans les écoles de formation des formateurs;
- de mettre en œuvre des activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des matériels didactiques, des manuels scolaires, des

équipements et autres fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires ;

- de déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- de développer la recherche pédagogique et les méthodes d'enseignement et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements ;
- de déterminer, en liaison avec les ministères et les partenaires sociaux concernés, les statuts particuliers des enseignants, du corps de contrôle et d'encadrement et des personnels administratifs et techniques du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- de déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que des conditions de leur habilitation à exercer la profession ;
- de déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratifs et techniques relevant du Ministère ;
- de gérer les carrières du corps de contrôle et d'encadrement, des personnels enseignant, administratif et technique du Ministère conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- d'élaborer et de suivre la politique des infrastructures et équipements scolaires conformément à la législation en vigueur ;
- de promouvoir le secteur privé ;
- d'assurer la protection sociale et sanitaire des personnels enseignant, administratif et technique ainsi que celles des apprenants ;

- d'améliorer les conditions de vie et de travail du corps de contrôle et d'encadrement, des personnels enseignant, administratif et de soutien ainsi que celles des apprenants ;
- de développer l'éducation physique et sportive, les activités culturelles, civiques et de protection de l'environnement dans les écoles maternelles et primaires.

2- Organisation et fonctionnement du Ministère

2.1 Organisation

L'ossature actuelle du MEMP dérive du décret N° 2012-191 du 3 juillet 2012 fixant la structure type des ministères. Ainsi, il comprend :

- le Ministre ;
- les Services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- l'Inspection Générale Pédagogique du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales (DRH, DRFM, DPP, DIP) ;
- les Directions Techniques (DEP, DEM, DAS, DEPEMP, DEC, DIEM, DDEC, DPS, ENI) ;
- les Directions Départementales (DDEMP) et les Circonscriptions Scolaires (CS) ;
- les Organismes sous tutelle (INFRE, CNPMS) ;
- des Organes consultatifs et/ou délibératifs (CNBU, DME, CSDS).

2.2 Fonctionnement

Pour bien assurer sa mission, le MEMP s'appuie sur la synergie d'action de tous ses démembrements. Il bénéficie également du concours des PTFs. Il entretient des relations étroites avec les autres ministères en charge de l'éducation pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement et pour l'exécution du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation (PDDSE). Les appuis des ministères en charge de la Fonction Publique d'une part et de l'Economie et des Finances sont d'une grande importance.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) a servi de cadre à notre stage. Quelles sont ses attributions, comment est-elle organisée et sur quelle base fonctionne t-elle ?

B- Cadre physique de l'étude : la DRH

1- Attributions, organisation et fonctionnement de la DRH

La base juridique de la DRH est l'arrêté N°123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH). Aux termes de cet arrêté, la DRH assure la gestion stratégique et administrative du personnel au sein du ministère. A ce titre, elle est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisation des ressources humaines du Ministère : accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
- d'élaborer, de mettre en place et évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

- d'élaborer, de mettre en œuvre et évaluer les cadres organiques, les plans de carrière, le système de gestion des performances, des plans de promotion du leadership, de formation, de recrutement ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- d'informer et de former les cadres et agents du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;
- de conserver les actes de gestion des carrières et les dossiers individuels du personnel du ministère.

Elle assure sa mission en liaison avec les structures en charge de la gestion du personnel de l'Etat au plan national et est dirigée par un spécialiste en gestion des ressources humaines.

Pour le bon accomplissement de sa mission de gestion des personnels du ministère, la DRH/MEMP dispose de cinq (05) services dont quatre (04) services techniques et un (01) service de soutien conformément à l'arrêté précité. Il s'agit d' :

- un secrétariat (S) comprenant une Division du Courrier Ordinaire, une Division du Courrier Confidentiel, une Division du Suivi des Actes Administratifs, une Division des Archives et de la Documentation et une Division du Matériel et des Fournitures ;

- un service de la gestion des carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC) composé d'une Division de la gestion des carrières des personnels des enseignements

maternel et primaire des catégories A et C, d'une Division de la gestion des carrières des personnels des enseignements maternel et primaire de la catégorie B et d'une Division de la gestion des carrières des personnels administratifs ;

- un service de la gestion des carrières des Agents Contractuels de l'État (SGACE) comprenant une Division de la gestion des carrières des Agents Contractuels de l'Etat des départements de l'Atacora-Donga, du Mono-Couffo et de l'Ouémé-Plateau, une Division de la gestion des carrières des Agents Contractuels de l'État des départements de l'Atlantique-Littoral, du Borgou-Alibori et du Zou-Collines et d'une Division de la gestion des carrières des personnels administratifs Agents Contractuels de l'État ;

- un service de la prévision, du recrutement et de la formation (SPRF) structuré en quatre divisions dont une chargée de la prévision et du recrutement, une chargée de la retraite, une chargée de la formation et une autre chargée de la motivation et de la gestion sociale.

- un service des affaires disciplinaires et du contentieux (SADC) comprenant une Division des affaires disciplinaires et une Division du contentieux.

Les attributions, le fonctionnement et l'organisation de la DRH ainsi présentés, quel est l'état des lieux de la gestion des écoles par les directeurs nommés, une fois les promotions aux postes de directeurs d'écoles achevées ?

Paragraphe 2: État des lieux de la gestion des écoles par les directeurs nommés et analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

A- État des lieux de la gestion des écoles par les directeurs

Le constat au sujet de la gestion des écoles montre qu'une fois les directeurs nommés, ceux-ci ne bénéficient d'aucun accompagnement pour

faire face aux réalités de leur nouvelle fonction qui vient en complément à leurs charges habituelles d'enseignant. La conséquence de cette situation est qu'ils ont tôt fait d'étaler leurs insuffisances pour ne pas parler de carences face aux multiples problèmes qui se posent à eux : contestation de leur légitimité par leurs collaborateurs et/ou les autres acteurs du système (parents, élus locaux), gestion décriée (gestion du personnel, gestion financière et matérielle) ce qui donne libre cours à des affrontements verbaux, physiques. On assiste parfois au vol et au bradage des documents produits à grand frais par l'État et mis à la disposition des écoles, aussi à une incapacité des directeurs nommés à résoudre les conflits internes ou externes à l'école accentuée par une ambiance de travail viciée qui se transpose parfois même au-delà des frontières de l'école. Certains directeurs d'écoles bien qu'ils soient de bons pédagogues sont de mauvais éducateurs ; leur partenariat avec les acteurs de l'environnement laisse à désirer et davantage fragilisé par un mauvais socle de compétences de vie et d'inclusion dans la société, toutes choses qui entachent la visibilité de l'institution scolaire. C'est encore ici que l'on constate une direction trop autoritaire, centralisatrice ou encore laxiste, des informations qui circulent peu ou mal, des prises de décision tardives ou hâtives, des conflits ouverts entre directeur et collaborateurs, entre directeur et parents d'élèves ou usagers de l'école. Certains directeurs sont contestés par leurs collaborateurs ou les parents d'élèves, des démissions de directeurs d'école sont signalées par moment, des cas de mauvaise gestion sont régulièrement portés à l'autorité et les directeurs d'écoles concernés relevés de leur fonction. On note aussi l'absence de personne pour faciliter l'intégration d'un nouvel enseignant ou pour aider quelqu'un qui se trouve en difficultés, l'absence d'objectifs clairs et bien définis devant fédérer les efforts de chacun, le manque de cohésion et d'esprit d'équipe. Tous ces différents constats, rapports, propos sont corroborés par les résultats de notre enquête qui se présentent comme suit :

Tableau N°1 Types de difficultés dans la gestion de l'école

Difficultés	Nombre d'observations	Ensemble	Fréquences des observations
Gestion financière	45	60	75 %
Gestion matérielle	47	60	78,33 %
Gestion des relations sociales	57	60	95 %

Source : Notre enquête de janvier 2014

La lecture des résultats du tableau n°1 révèle que la presque totalité des directeurs d'écoles enquêtés éprouvent des difficultés dans leur gestion de l'école (75% de sujets pour la gestion financière, 78,33% pour la gestion matérielle et 95% pour la gestion des relations sociales). Ces difficultés sont intimement liées aux insuffisances de leur formation initiale en tant que enseignant ce qui laisse percevoir un déficit de compétences spécifiques. Ils estiment que la situation va de mal en pire selon qu'on se trouve dans une école ou une circonscription scolaire donnée. Certains parmi eux estiment que l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ne devrait pas les gendарmer, ni les menacer parce qu'ils ne s'y connaissent pas en matière de gestion financière et matérielle. Ils affirment que certains de leurs collègues ont déjà été interpellés par la brigade et bien d'autres derrière les barreaux. Selon leur propos, on ne saurait punir l'enfant à qui on n'a pas enseigné une discipline mais à qui on exige des résultats dans ladite discipline. Des directeurs ici ont évoqué les cas de dénonciation et/ou de soulèvements orchestrés contre certains de leurs pairs par leurs collaborateurs et même les parents d'élèves par rapport à leur gestion financière, matérielle et celle des relations sociales.

Les résultats obtenus témoignent de l'existence probable d'un vide dans la capacité des directeurs à bien gérer leurs écoles.

**Tableau N°2 Niveau de satisfaction de la qualité et des compétences
actuelles du directeur d'école**

Echelle d'appréciation	Nombre d'observations	Fréquences correspondantes
Satisfaisant	11	18,33 %
Peu satisfaisant	37	61,67 %
Pas du tout satisfaisant	12	20 %
Ensemble	60	100 %

Source : Notre enquête de janvier 2014

La lecture des résultats du tableau n°2 fait apercevoir que le niveau de satisfaction de la qualité et des compétences managériales actuelles du directeur d'école pour gérer tous les aspects de la vie de l'institution scolaire n'est pas élevé en témoignent les proportions obtenues : 61,67% des personnes enquêtées ont un niveau peu satisfaisant, contre 18,33% pour le niveau satisfaisant et 20% pour le niveau pas du tout satisfaisant. Ces résultats sont la preuve des multiples dysfonctionnements notés dans la gestion des écoles par les directeurs nommés et appellent donc à une réflexion profonde.

Tableau N°3 Formation reçue en gestion financière

Formation en gestion financière	Nombre d'observations	Fréquences correspondantes
OUI	6	10 %
NON	36	60 %
Aucune réponse	18	30 %
Ensemble	60	100 %

Source : Notre enquête de janvier 2014

L'exploitation des données du tableau n°3 nous fait découvrir que les directeurs nommés dans une proportion de 60% attestent qu'ils n'ont pas reçu de formation en gestion financière dans le cadre de l'exercice de leur nouvelle

fonction contre seulement 10% qui affirment en avoir reçu. Signalons ici qu'une proportion non moins négligeable des enquêtés (30%) n'ont donné aucune réponse. Pour avoir été enseignant et directeur d'école nous estimons que ce serait par crainte de représailles et pour ne pas porter la responsabilité d'avoir mis à nu la défaillance d'un système. Cette situation pourrait expliquer la mauvaise qualité de la gestion financière des écoles par les directeurs nommés.

Tableau N°4 Formation reçue en gestion matérielle

Formation en gestion matérielle	Nombre d'observations	Fréquences correspondantes
OUI	3	5 %
NON	46	76,67 %
Aucune réponse	11	18,33 %
Ensemble	60	100 %

Source : Notre enquête de janvier 2014

La lecture des résultats du tableau n°4 en comparaison à ceux du tableau n°4 présente les mêmes similitudes sauf qu'ici la proportion des directeurs qui n'ont pas reçu de formation en gestion matérielle est plus élevée (76,67%) alors que celle des directeurs ayant reçu une formation dans le domaine s'est amenuisée (5%). La proportion des sujets enquêtés qui n'ont donné aucune réponse est estimée à 18,33%. A ce niveau également on pourrait avancer que leur silence serait la crainte de représailles et d'étaler à tous leurs insuffisances. Cette situation pourrait expliquer la mauvaise qualité de la gestion matérielle des écoles par les directeurs nommés.

Tableau N°5 Formation reçue en management des ressources humaines

Formation management des ressources humaines	Nombre d'observations	Fréquences correspondantes
OUI	0	0 %
NON	60	100 %
Aucune réponse	0	0 %
Ensemble	60	100 %

Source : Notre enquête de janvier 2014

La lecture des résultats du tableau n°5 comparés à ceux du tableau n°4 révèlent des remarques identiques sauf qu'ici la totalité des directeurs nommés n'ont pas reçu de formation en management des ressources humaines en démontre le fort taux enregistré (100%). Ce taux parle en lui-même et pourrait expliquer la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école.

La gestion de l'école étant mise à mal, il est évident qu'elle est éprouvée dans ses forces traditionnellement admises qui l'opposent à des faiblesses, également dans ses opportunités rendues difficiles à saisir face aux menaces pesantes de son environnement. Quelles sont donc les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la gestion des écoles par les directeurs nommés et comment les appréhender ?

B- L'analyse SWOT

L'analyse SWOT nous permet de dresser l'inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives à la gestion des promotions des directeurs d'écoles.

- **Inventaire des forces**

Les points forts qui jalonnent la vie de l'école sont :

- l'existence de textes relatifs à la nomination et aux attributions des directeurs d'écoles ;
- la mutation des directeurs nommés dans les écoles ;
- la formation en rédaction administrative et en tenue des archives des directeurs nommés ;
- la connaissance par la DRH des difficultés qu'éprouvent les directeurs nommés dans leur gestion des écoles ;
- l'existence à la DRH d'un plan de travail annuel et triennal pouvant prendre en compte les besoins des directeurs d'écoles, les outiller en conséquence et leur apporter un suivi régulier ;
- la mise à disposition des circonscriptions scolaires de comptes gestionnaires.

- **Inventaire des faiblesses**

Les points faibles dans la vie de l'école sont :

- les compétences managériales des directeurs d'écoles sont limitées ;
- le manque de transparence dans la gestion financière et matérielle de certains directeurs d'écoles ;
- le manque de modèles de bon gestionnaire dans le rang des directeurs d'écoles ;
- la récurrence des conflits scolaires ;
- la grande difficulté du directeur d'école à répondre aux sollicitations des acteurs de l'école ;
- la démotivation du personnel qui a du mal à travailler en équipe ;
- les remous et frustrations incessants au plan social ;

- la perte ou la contestation de la légitimité de l'autorité du directeur d'école ;
- l'ambiance de travail viciée.

- **Inventaire des menaces**

Pour ce qui est de l'inventaire des menaces, on pourrait mentionner le manque d'appui en formation continue, l'absence de cadre formel d'échange d'expériences entre les directeurs aux plans national et sous-régional, la désaffection des populations pour un groupe linguistique donné, les grèves cycliques, la tendance baissière de l'aide extérieure à la formation, l'insatisfaction grandissante des usagers de l'école, le gaspillage des ressources de l'État dans les autres secteurs, la fragilisation de l'autorité, le non respect des droits des usagers, les pressions et pesanteurs sociologiques actives.

- **Inventaire des opportunités**

Au volet des opportunités on soulignera :

- l'existence de gestionnaires des Ressources Humaines ;
- l'appui financier des Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) ;
- les voyages d'échanges d'expériences dans les pays voisins ;
- la formation continue assistée par ordinateur ;
- la tendance à la création du corps des directeurs d'école dans plusieurs pays ;
- l'existence de partenariat avec les organismes internationaux comme l'UNESCO ;
- la volonté politique affichée d'améliorer la gestion de l'école.

L'ensemble de ces constats font appel à des problématiques multiples et multiformes pour lesquelles nous prendrons le soin de ne focaliser nos réflexions que sur une d'entre elles.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Dans cette partie, nous définissons les axes stratégiques des problématiques sur la base de l'analyse SWOT faite plus haut.

Paragraphe 1: Choix et spécification de la problématique

Pour aborder notre étude, nous partons du regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles puis choisir, parmi elles, celle qui nous paraît utile et qui peut faire l'objet du présent travail.

A - Problématique de l'étude

1 – Présentation de la problématique et justification du sujet

Toute organisation pour se développer et se pérenniser a besoin de s'appuyer sur les actions d'une personne investie de l'autorité formelle capable de formuler des décisions et des stratégies en procédant à la promotion des cadres à des postes de responsabilité. Pour répondre aux exigences de la fonction, du poste et, de l'environnement politique, économique, social, technique, écologique et légal, la personne sur qui le choix de la promotion est porté doit avoir à la fois des compétences techniques et managériales. Cela est autant valable dans les ministères en général qui connaissent presque quotidiennement des cas de promotions d'agents et particulièrement au MEMP lorsqu'il s'agit de la promotion du personnel enseignant aux postes de directeurs d'écoles. C'est pourquoi, conscient de ce que l'environnement de l'école est parsemé d'embûches,

d'exigences, il nous paraît utile que nous nous y penchions et que nous proposons des pistes pour une meilleure gestion des promotions et une efficacité des directeurs d'écoles. Le choix de notre sujet repose sur l'acuité et la persistance avec lesquelles se posent les problèmes liés à la gestion des promotions des personnels en général et celui des directeurs d'écoles au MEMP en particulier. L'intérêt que nous portons à ce sujet se situe à un triple niveau : en premier lieu, en notre qualité de futur administrateur et acteur du sous-secteur de l'éducation du premier degré, nous saisissons l'opportunité de cette étude pour enrichir nos connaissances sur cette activité managériale. Nous nous en servons comme bréviaire pour consolider notre carrière d'administrateur. En second lieu, au niveau scientifique, cette opération ne tarit pas d'intérêts. ROSS (2012) y a consacré une bonne partie de sa production intellectuelle en montrant les failles observées dans l'exercice de la fonction de directeur d'école ou encore les difficultés vécues par les directeurs nommés et les compétences qui leur sont nécessaires pour réussir leur mission. Outre ces raisons, c'est également l'occasion pour nous d'approfondir nos connaissances dans le domaine en apportant un niveau d'analyse complémentaire aux dispositions actuelles et à l'appréhension de tous les paramètres liés à cette fonction qui doit prouver son efficacité et sa contribution à l'essor du système éducatif et de l'environnement dans lequel elle s'exerce. Conscient de notre futur rôle de gestionnaire, nous relèverons les insuffisances ou limites des directeurs de nos écoles, proposerons aux décideurs des approches de solutions pouvant servir d'outils indispensables au renforcement de leurs capacités d'actions. Ceci conduira certainement à une meilleure gestion des ressources multiples et de diverses natures que doivent gérer les directeurs. Ce travail s'intéressera au personnel enseignant en poste de direction. Il est important pour nous de comprendre et d'expliquer les causes qui fondent les failles notées dans la gestion des écoles, les déviations observées dans son interaction avec l'environnement et d'identifier les problèmes de management qui se posent afin d'aider à assurer une meilleure

gestion des promotions des directeurs d'écoles. La gestion des promotions du personnel enseignant aux postes de directeurs d'écoles si elle n'est pas revue souffrira du manque de compétences managériales chez les personnes promues à ce poste. Dans quelles mesures la gestion des promotions du personnel enseignant aux postes de directeurs d'école contribuera-t-elle à aider l'école à relever les défis de son environnement ?

Des solutions réfléchies et rapides à cette interrogation permettront d'asseoir les bases d'une direction d'école de qualité où compétences techniques et managériales assureront meilleur développement et un rayonnement social de nos écoles et de leur environnement où règneront succès, paix, progrès et solidarité.

B - Spécification de la problématique retenue

Pour assurer son développement, l'institution scolaire en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. Le fonctionnement de l'école et la faculté d'adaptation de son personnel à l'environnement politique, économique, social, technique, écologique et légal dépendent en grande partie de la manière dont sont gérées les carrières des personnels et spécialement les promotions dont bénéficie le personnel enseignant à des postes de directeurs d'écoles. Au Bénin, une fois les directeurs nommés, ils sont investis dans leur nouvelle fonction ce qui amène souvent à apprécier une école à travers son directeur d'école, la gestion faite par ce dernier, sa légitimité, l'audience dont il bénéficie auprès des usagers, les partenaires et les autorités locales, l'ambiance dans l'école. Lorsqu'on examine de plus près ces différents éléments, on se rend compte facilement que la controverse est grande car nombreux sont ces directeurs d'écoles qui ont tôt fait d'étaler leurs insuffisances ou de vouloir les dissimuler. A travers la prise de nouveaux textes, les formations répétées du personnel enseignant sur le coaching et la

mise à disposition des circonscriptions scolaires des comptables gestionnaires, l'autorité ministérielle voulait répondre aux besoins des directeurs d'écoles dans le sens d'améliorer la qualité de l'institution scolaire et de sa gestion. Mais ces efforts ne semblent pas avoir comblé les attentes dans la mesure où les difficultés de ces directeurs s'accroissent, les dysfonctionnements dans la gestion des écoles se font plus récurrents et persistants. Au regard de la constance des faits, on est amené à s'interroger pour savoir : Pourquoi des dysfonctionnements dans la gestion des écoles ? Que faire pour réduire à défaut d'éradiquer ces insuffisances ? Quel est le potentiel existant en termes de ressources, de gestion des écoles et comment peuvent-ils être mis à contribution pour assurer une meilleure gestion des promotions des directeurs d'écoles au MEMP ? Le choix de notre sujet de réflexion libellé comme suit : « Contribution au renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP » résulte du constat que les directeurs d'écoles éprouvent des difficultés dans la gestion de l'institution scolaire. Les difficultés notées sont vécues avec une certaine ampleur qui nous oblige à y penser. Nous nous exercerons dans ce travail avec mesure et perspicacité car la réalité est complexe et multiforme. C'est pour cela que nous nous ferons le devoir de préciser que l'ambition de notre recherche est modeste. Elle n'a pas la prétention de répondre à toutes les questions soulevées par la problématique.

La réponse à ces interrogations nous conduira à identifier deux (02) problèmes spécifiques que nous résoudrons en vue de clarifier le problème général soulevé par notre sujet d'étude.

Dans le cadre de notre étude, le problème général est relatif aux dysfonctionnements dans la gestion des directeurs d'écoles. Il portera sur les problèmes spécifiques suivants : la mauvaise qualité de la financière et matérielle des écoles, la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école. La résolution de ces différents problèmes permettra d'une part à la DRH d'assurer au mieux sa mission, de combler les attentes des

acteurs de l'école et d'autre part d'aider les directeurs à gérer efficacement leurs écoles et d'assurer de meilleurs lendemains au système éducatif béninois.

Notre problématique de recherche une fois posée, quelle est la vision globale de résolution qui s'y prête ?

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Pour bien appréhender et développer la vision globale de résolution de la problématique que nous avons retenue et qui est liée aux dysfonctionnements dans la gestion des directeurs d'écoles, nous nous appuierons sur le problème général et les problèmes spécifiques identifiés. Nous en déduisons dans un premier temps les approches génériques puis dans un second temps les différentes étapes de résolution de la problématique.

A- Approche générique de résolution du problème général

La gestion des écoles par les directeurs d'écoles aujourd'hui révèlent de profondes crises diversement appréciés malgré tous les textes pris à cet effet et dont le plus récent que nous rappelons : l'Arrêté N°140/MEMP/DC/SE-CSDS/DRH/SP du 21 juin 2012 portant attributions et modalités de nomination des directeurs des écoles Maternelles et Primaires Publiques. L'effet établissement a un poids considérable et la manière dont les ressources internes et externes sont mobilisées et gérées font son image, sa force et ses faiblesses. Il est donc clair que les textes ont affiché leurs limites et qu'il faille réorienter, réévaluer la gestion des promotions des directeurs d'écoles afin que, une fois le processus de nomination terminée, que les écueils à une meilleure gestion de l'école soit répertoriés et qu'un travail d'accompagnement consistant soit défini pour outiller les directeurs nommés et contribuer à la gestion efficace des écoles. La négligence de cette

préoccupation majeure serait préjudiciable non seulement à l'école, mais également à toute la société. C'est pourquoi pour y remédier, il serait bien que la DRH en prenne conscience afin de contribuer à l'élimination des dysfonctionnements notés dans la gestion des écoles par les directeurs nommés ceci à travers un plan de développement de leurs compétences et sauver l'école visiblement agonisante ?

Ce raisonnement nous amène à déduire pour la résolution du problème général identifié, une approche générique de résolution définie à travers le renforcement des capacités d'action et d'intervention des directeurs d'écoles.

B- Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

1- Approche générique de résolution relative à la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles

Les dysfonctionnements dans la gestion des écoles révèlent un malaise chez les directeurs qui peinent à se hisser à la hauteur de leurs fonctions et à apporter des solutions aux problèmes de l'institution scolaire, tant les limites de leurs compétences sont avérées. Il est clair que pour bien accomplir sa mission le niveau du potentiel d'action et d'intervention du directeur d'école dans le domaine d'une gestion qui dépasse désormais celle d'une classe soit rehaussé. Ce travail ne peut être assuré ou préparé que par la DRH qui gère en général les différents volets de leur carrière mais et surtout en particulier les promotions des directeurs d'écoles. La non prise en compte de cet aspect conduit aux difficultés, aux ratés voire dans certains cas au chaos financier et aux dérives observées dans la comptabilité matière. N'est-il donc pas opportun que la DRH, travaille à améliorer la gestion des promotions des directeurs d'écoles en se fondant sur le déficit en compétences variées et multiples qui les caractérise et surtout les exigences de la fonction de direction ? La réponse à cette interrogation passe par une professionnalisation de la fonction de directeur d'école ce qui aidera à corriger les insuffisances

notées et à asseoir une meilleure gestion. Cette action appelle une approche générique de résolution centrée sur la mise en place d'un dispositif de renforcement des capacités et d'accompagnement des directeurs d'écoles en gestion financière et matérielle.

2- Approche générique de résolution relative à la mauvaise gestion des relations avec les acteurs de l'école

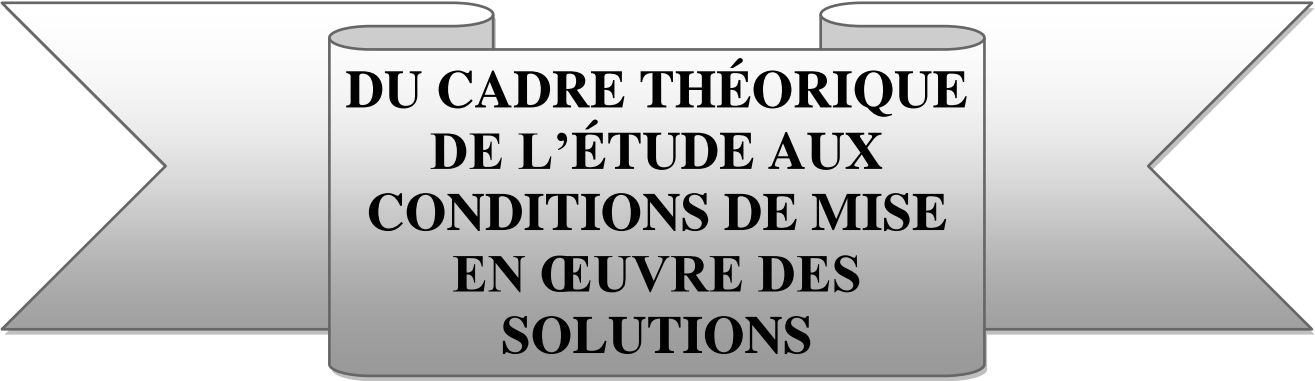
Pour ce qui est du problème de la mauvaise gestion des relations sociales avec les acteurs de l'école, il résulte de l'absence de formation en management et affecte dangereusement l'école qui vit un drame dans son environnement interne comme externe. Il est donc important qu'un dispositif soit mis en place pour aider les directeurs à sauter les verrous qui sapent le climat social de l'école qui, demeure encore l'une des institutions les plus fédératrices du monde. La résolution de ce problème s'appuiera sur une approche générique exhortant à la mise en place d'un dispositif de renforcement des capacités et d'accompagnement des directeurs d'écoles en management des ressources humaines.

C- Étapes de résolution de la problématique

La résolution de la problématique sera faite suivant le cheminement ci-après :

- détermination des objectifs ;
- formulation des hypothèses ;
- construction d'un tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- présentation de la méthodologie de travail ;
- vérification des hypothèses et établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME



**DU CADRE THÉORIQUE
DE L'ÉTUDE AUX
CONDITIONS DE MISE
EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS**

Le deuxième chapitre de notre étude est consacré, dans une première section, au cadre théorique et méthodologique de l'étude puis, dans une seconde section, à la collecte et à l'étude des différents aspects de faisabilité des solutions identifiées.

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section comprend deux paragraphes, le premier relatif aux objectifs de l'étude, aux hypothèses, à la revue de la littérature, et le second portant sur la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude à la revue de la littérature

A- Détermination des objectifs

Comment expliquer et lever les difficultés rencontrées au MEMP par les directeurs d'écoles dans l'exercice de leurs fonctions ?

La réponse à ces interrogations nous conduira à fixer deux types d'objectifs fondamentaux : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général de la présente étude consiste à contribuer au renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP.

2- Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de :

- proposer un plan de formation des directeurs d'écoles en gestion financière et matérielle ;

- élaborer un dispositif de formation des directeurs d'écoles en management.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons d'abord dégagé les causes possibles des problèmes identifiés ce qui nous a par la suite aidé à définir les hypothèses de travail. Ainsi donc, nous avons identifié comme cause possible au problème relatif à la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles, l'absence de formation dans ledit domaine. De la même manière, nous sommes parvenus à retenir comme cause possible au problème relatif à la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école, l'absence de formation en management.

Une fois que ces causes ont été identifiées, nous avons formulé les hypothèses de notre recherche.

B- Hypothèses de travail

Elles sont les suivantes :

- l'absence de formation en gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles explique la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles ;
- l'absence de formation en management chez les directeurs d'écoles est à la base de la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école.

C- Tableau de bord de l'étude

Avant d'élaborer le tableau de bord de notre étude, il convient d'avoir une idée du concept. Comme le dit Henri, le tableau de bord est « un outil d'aide à la décision et à la prévision et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et

d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». Dans le cadre de notre étude il constituera pour nous un outil récapitulatif des centres d'intérêts identifiés et servira de repère à l'évolution future de l'étude en termes de méthodologie de recherche, de revue littéraire, de diagnostic et de solutions à proposer.

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
NIVEAU GÉNÉRAL	<u>Problème général</u> Les dysfonctionnements dans la gestion des écoles par les directeurs	<u>Objectif général</u> Contribuer au renforcement des capacités des directeurs d'écoles	<u>Cause générale</u> -	<u>Hypothèse générale</u> -
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	<u>Problème spécifique n°1</u> La mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles	<u>Objectif spécifique n° 1</u> Proposer un plan de formation des directeurs d'écoles en gestion financière et matérielle	<u>Cause spécifique n°1</u> L'absence de formation en gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles	<u>Hypothèse spécifique N°1</u> L'absence de formation en gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles explique la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles
	<u>Problème spécifique n°2</u> La mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école	<u>Objectif spécifique n° 2</u> Elaborer un dispositif de formation des directeurs d'écoles en management	<u>Cause spécifique n°2</u> L'absence de formation en management	<u>Hypothèse spécifique N°2</u> L'absence de formation en management est à la base de la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école.

Tableau N°6 : Tableau de bord de l'étude (TBE) : « Renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP »

Source : Notre enquête de janvier 2014

D- Revue de la littérature

Dans cette partie, nous aborderons les écrits empiriques et théoriques qui se prêtent à la problématique de notre étude.

1- Écrits empiriques

Au registre des écrits empiriques, nous avons consulté essentiellement, des documents qui abordent des sujets relatifs au management et la direction des établissements scolaires et pour lesquels nous avons jugé utile l'exploitation.

Ainsi, la thèse de ROSS (2012) qui fait état de la direction des établissements scolaires nous a édifié. Il souligne à travers son œuvre le lien existant entre les aptitudes de gestion du directeur et l'efficacité de l'école que ce dernier dirige. Il insiste à cet effet que l'école et donc son dirigeant n'échappe guère au mouvement social qui l'oblige à assurer un milieu sécuritaire et ordonné, une cohésion entre les enseignants, une approche pragmatique des problèmes, des relations partenariales avec les usagers et une meilleure connaissance des outils de gestion. Aussi, insiste-t-il constamment sur le rôle de manager qu'est celui du directeur qui doit s'approprier de compétences spécifiques et les exploiter pour la bonne gestion de l'école.

HULLEBROECK et SILBERBERG (2008) abondent dans le même sens quand ils exposent la situation fonctionnelle dans laquelle se trouvent les directeurs d'écoles et les difficultés de gestion financière, matérielle et managériale qu'ils rencontrent. Les questions soulevées par ces auteurs touchent plusieurs domaines de la gestion dans des secteurs divers qui de par la nature et l'ampleur de leurs actions ou interventions influencent la société entière. Les résultats auxquels ils sont parvenus nous sont très révélateurs à ce propos : « Les directeurs d'écoles, mis sous pression par les contraintes du quotidien, ont l'impression de passer à côté de l'essentiel et expriment leur sentiment de malaise. Les auteurs se demandent à juste titre ce qu'il en est du malaise des directions, d'où il provient, quelles en sont les causes, quelles sont les

améliorations à proposer pour contribuer à un mieux être dans les fonctions de direction et renforcer l'efficacité des dirigeants d'école.

Ils se sont d'ailleurs très tôt aperçus de la complexité d'une fonction qui doit puiser ses compétences de base dans des disciplines aussi différentes que la psychologie de l'enfant et de l'adolescent, la psychopédagogie, la psychologie des groupes, le droit administratif, la gestion comptable et financière, les théories du management. La teneur de leur développement s'articule autour du chapitre 2 qui aborde véritablement le management des établissements scolaires.

Cette situation est comparable à celle évoquée par BONNET, DUPONT et HUGET (1989) qui ont fait une analyse de la "promotion" offerte à un pédagogue et se demandent si elle est légitime si on le transforme en gestionnaire éclairé, en animateur de réunions patient et attentif, en organisateur méticuleux, en chef du personnel impartial et lucide et en champion des relations humaines ?

Nous avons trouvé aussi pertinentes pour cette étude les remarques faites par BOUVIER (1994) relatives à la place de l'établissement dans le système scolaire, voire dans la société montrent qu'elle est centrale, à la fois sur le plan de l'évolution et sur celui des décisions où il semble être l'unité basique possédant des caractéristiques propres, à travers une application souple et adaptée des orientations nationales. Cette mise en œuvre complexe repose, pour une grande part sur les pratiques du chef d'établissement qui se trouve actuellement confronté à de nouvelles missions requérant de nouvelles compétences en matière de direction d'établissement et se demande comment faire face à ces données nouvelles de façon à respecter une orientation démocratique, un souci des acteurs, tout en visant la qualité ? Il suggère au regard des évolutions du caractère que présente la direction un socle managérial à l'exercice de la fonction. Il s'appuie sur les pratiques des pays et les données émanant de différentes sources pour montrer que les chefs d'établissement ont

besoin d'une formation spécifique pour faire face à l'élargissement des rôles et responsabilités qui leur incombent. Les stratégies doivent être axées sur l'acquisition et le perfectionnement des compétences en rapport avec l'amélioration des résultats scolaires et ménager des possibilités de mise en contexte.

Cette situation rejoint celle soulignée par PONT, NUSCHE et MOORMAN (2009) à partir d'un certain nombre de constats faisant mention de dysfonctionnements dans la réalité actuelle de la direction d'établissement scolaire au chapitre 1 pour aboutir au chapitre 4 à la nécessité de développer les compétences des directeurs pour une direction efficace.

Enfin, pour clôturer les écrits empiriques, nous évoquerons, GAUTHIER et SIMON (2008) qui tout en exposant les défis à relever, ont pris le soin de formuler des orientations et des compétences à travers un référentiel pour la gestion des établissements afin d'améliorer la gestion administrative, financière et matérielle, la gestion des services éducatifs, la gestion de l'environnement et la gestion des ressources humaines.

2- **Écrits théoriques**

La revue des écrits sur la direction ou le management des organisations est vaste.

MEIER (2009) donne un éclairage sur le management et ses différentes formes dont le management des compétences, le management des connaissances, le management d'interface, le management culturel et leur importance dans une organisation.

HELLRIEGEL et SLOCUM (2006), mettent un accent particulier sur le fondement d'une direction efficace, la nécessité de connaître et de s'approprier les comportements d'équipes, la conduite d'équipe, la gestion des conflits et la conduite des négociations. Ils font ressortir également les limites du pouvoir en

précisant que son usage stérile comporte de nombreuses conséquences négatives aussi bien pour l'individu que pour l'organisation.

Quant à MINTZBERG (2008), il témoigne de sa conscience des imperfections et des imprévisibilités intérieures et extérieures à l'organisation (organisation incomplète, environnement changeant, dynamique interne de l'environnement, nature des personnes composant l'organisation) relevées par Katz et Kahn. Il précise que la compétence d'un manager dépend de la compréhension qu'il a de son travail et suggère que tout responsable formel pour améliorer le fonctionnement de son organisation a besoin de s'approprier de spécificités managériales.

Il rejoint NELSON et ECONOMY (2004) qui font mention d'autres spécificités du manager en faisant ressortir la nécessité pour lui de maîtriser les principes de base de budgétisation et de comptabilité.

Revenant sur l'importance de compétences pour bien gérer l'organisation, ROBBINS, DECENZO et GABILLIET (2008), proposent l'appropriation par le manager de notions et de pratiques de management et insistent sur le comportement organisationnel, la théorie de l'attribution, la théorie du comportement, la théorie de l'apprentissage social. Ils consacrent d'ailleurs toute la quatrième partie de leur livre à la direction.

ROBBINS (2009) revient à la charge en précisant que ceux qui prennent des responsabilités doivent être préparés, bénéficier de conseils efficaces et de points de repères faciles à assimiler pour faire face aux dysfonctionnements dans la gestion de l'organisation, faire de bons équipiers surtout que tout le monde n'est pas fait pour le travail en équipe.

Les écrits empiriques et théoriques qui viennent d'être mentionnés apportent assez d'éclairage sur le sujet objet de notre étude et permettront de résoudre les problèmes soulevés.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Pour mener à bien notre étude, nous avons identifié plusieurs méthodes, instruments et techniques d'investigation.

A- Méthodes de collecte et échantillonnage

1- Les méthodes

- La méthode quantitative. Elle permet de vérifier les hypothèses et repose sur le principe de l'enquête par sondage ;
- La méthode qualitative, pour faire ressortir des données sur les représentations des directeurs d'écoles.

2- Population-cible et échantillonnage

L'enquête de terrain ne s'est pas étendue à l'ensemble du territoire national ceci en raison de nos moyens limités. Dans sa réalisation, elle a permis de toucher 60 directeurs d'écoles des départements de l'Ouémé - Plateau (notamment dans les circonscriptions scolaires de Porto-Novo, Dangbo, Sakété et Adja-Ouèrè) qui constituent l'essentiel de notre cible dont le récapitulatif figure dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°7 Répartition de l'échantillon selon le lieu d'implantation des écoles

Lieu d'implantation	Effectif des enquêtés	Fréquences correspondantes
Porto-Novo	20	33,34 %
Dangbo	13	21,67%
Sakété	16	26,66 %
Adja-Ouèrè	11	18,33 %
Ensemble	60	100 %

Source : Notre enquête de janvier 2014

La collecte des données a été faite par nous même auprès des directeurs d'écoles des circonscriptions scolaires sus-énumérées. Un premier travail nous a conduit à déterminer la population cible, à concevoir et à élaborer les outils de collecte de données, à dépouiller puis à traiter les données recueillies manuellement en vue de ressortir les données qualitatives, et à procéder enfin à leur analyse.

Le choix de cette cible a été raisonné. Il a tenu compte de la capacité des personnes enquêtées à fournir des informations pertinentes sur comment elles conduisent la gestion de leurs écoles marquée par des activités intra et extrascolaires et leurs insuffisances. Il a été admis que les différentes variables attachées à une personne enquêtée n'étant pas indépendantes entre elles, une personne qui se situe dans la moyenne de la population pour un certain nombre de caractères importants sera également peu différente de la moyenne de la population en qui concerne les autres caractères.

Signalons que nous avons été confronté à une difficulté majeure pour collecter les données. Il s'agit en effet de la réticence de quelques sujets enquêtés qui exprimaient des craintes au sujet du questionnaire malgré son caractère anonyme et confidentiel.

3- L'enquête documentaire

Elle a été la première phase de l'étude et a consisté en une recherche approfondie d'informations. C'est, sans nul doute, l'étape la plus essentielle. Les résultats qui en découlent permettent de se faire une idée des perspectives qu'offre l'étude.

L'objectif ici était non seulement de relever les besoins des directeurs d'écoles au regard des multiples défis de leur fonction mais aussi d'alerter la DRH pour qu'elle veille davantage au grain afin d'assurer un renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP, une meilleure gestion des promotions des

directeurs d'écoles et leur donner suffisamment de chances et de garantie pour réussir leur mission.

Les sources d'information sont multiples. Nous avons approché des personnes ressources et nous nous sommes rendus à la bibliothèque nationale du Bénin à Porto-Novo où nous avons consulté des revues professionnelles, des livres de management. Après ce travail, nous avons sélectionné des documents, évaluer leur source, traiter, exploiter les informations puisées et faire une synthèse.

B- Les techniques et outils de collecte des données

La collecte des données a été possible grâce à l'exploitation de techniques et d'outils en tenant compte de l'environnement d'étude. Ces techniques et outils sont présentés comme suit :

1- Les techniques de collecte des données

Nous avons pu mener cette étude grâce à une enquête et à un entretien que nous avons eu avec les directeurs.

2- Les outils de collecte des données

Comme outils adaptés aux techniques utilisées, nous avons le questionnaire pour la réalisation de l'enquête et le guide d'entretien pour l'entrevue réalisée, tous les deux outils fondus en un en raison de l'orientation de l'étude, de la nature des informations à collecter, de la période de collecte un peu mouvementé par les grèves et surtout pour ne pas paraître trop gênant pour les enquêtés. Nous avons donc veillé à sa présentation en lui donnant l'aspect de fiches à remplir afin qu'elle soit accessible et pratique.

Le contenu du questionnaire (en annexe) aborde différents aspects du dispositif de gestion des écoles prenant également en compte les caractéristiques personnelles du directeur d'école, ses expériences, le bilan de sa gestion à ce

jour et l'accompagnement dont il a bénéficié dans le cadre de sa gestion. Les autres questions sont relatives au climat social et à la qualité de l'interaction entre le milieu extérieur et lui, les moyens utilisés, les difficultés rencontrées et ses besoins éventuels.

SECTION 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

Elle consistera à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête. Ce qui nous permet d'établir le diagnostic. Pour ce faire, nous procéderons hypothèse par hypothèse.

1- Degré de vérification de l'hypothèse relative à l'absence de formation en gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles

Pour vérifier l'hypothèse qui justifie la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles, nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause possible ayant un pourcentage supérieur à 0 %. Toutefois, nous avons retenu en définitive, la cause qui a un taux supérieur à 50 % pour plus de fiabilité.

Les données quantitatives recueillies et qui sont à la base du problème spécifique n°1, ont révélé que :

- 61,67 % des personnes enquêtées sont peu satisfaits de leurs compétences actuelles en tant que directeurs d'écoles ;

- 75 % des personnes enquêtées ont des difficultés dans le domaine de la gestion financière de l'école ;
- 78,33 % des sujets enquêtés éprouvent des difficultés dans le domaine de la gestion matérielle de l'école ;
- Plus de 60 % des directeurs d'écoles enquêtés avouent n'avoir reçu aucune formation en gestion financière et matérielle et estiment en se fondant sur les multiples interpellations et rapports de l'IGM qu'il ne devrait pas en être ainsi puisqu'on ne les a pas préparés à cela.

De ce qui précède, il se dégage que les mêmes causes produisant les mêmes effets et ayant un pourcentage supérieur à 50 %, nous retenons que l'hypothèse n°1 selon laquelle " la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle de l'école est liée l'absence de formation dans ledit domaine" est confirmée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse relative à l'absence de formation en management chez les directeurs d'écoles

Tenant compte du seuil de décision retenu, nous notons que les données quantitatives recueillies qui sont à la base du problème spécifique n°2 relatif à la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école, présentent des caractéristiques analogues à celles identifiées pour le problème spécifique n°1 :

- 61,67 % des personnes enquêtées sont peu satisfaits de leurs compétences actuelles en tant que directeurs d'écoles ;
- 95 % des personnes enquêtées ont des difficultés dans le domaine de la gestion des relations sociales ;
- 78,33 % des sujets enquêtés éprouvent des difficultés dans le domaine de la gestion matérielle de l'école ;
- 100 % des directeurs d'écoles enquêtés avouent n'avoir reçu aucune formation en management des ressources humaines et renchérissent leur propos en évoquant la récurrence des conflits internes et externes à

l'école, l'atmosphère de travail vicié qui y règne, la grande difficulté du directeur d'école à répondre aux sollicitations des acteurs de l'école, la démotivation du personnel qui a du mal à travailler en équipe ; les remous et frustrations incessants au plan social, la perte ou la contestation de la légitimité de l'autorité du directeur d'école et le fait que les directeurs d'écoles insistent sur la nécessité pour eux d'être suffisamment outillés pour gérer l'école.

En référence à notre seuil de décision défini, la cause du problème de la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école, s'expliquerait par l'absence de formation en management chez les directeurs d'écoles.

Ainsi, l'hypothèse n°2 selon laquelle " l'absence de formation en management chez les directeurs d'écoles est à la base de la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école " est confirmée.

Une fois la vérification des hypothèses faite, nous nous emploierons à établir le diagnostic de l'étude.

B- Établissement du diagnostic de l'étude

a- Diagnostic lié au problème spécifique n°1 relatif à la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles

Les enquêtés se prononçant au sujet de leur formation en gestion financière et matérielle répondent en grande partie qu'ils n'en avaient pas reçue (dans les proportions respectives de 60% et de 76,67%) pour les deux types de gestion cités. Ils affirment que cela ne dépendait pas d'eux et que le constat fait dans leur gestion ne pouvait en être autrement. Ces résultats révèlent les mêmes remarques comparés à ceux obtenus dans les recherches effectuées par ODUSHINA, MOUSTAPHA, AGBANZE, AKADIRI, BRISSO, KPOSSOU, SODJI et TA (2008) où ils mentionnent à la page 107 de leur document le désir de formation exprimé par les directeurs pour outiller chaque acteur de l'école

dans son domaine d'intervention. Nous fondant sur tout ce qui précède, il est impérieux que la DRH se mobilise pour apporter une réponse adéquate, celle d'un renforcement de capacités étant donné que son action s'inscrit également dans le cadre du développement des ressources humaines.

b- Diagnostic lié au problème spécifique n°2 relatif à la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école

Tous les enquêtés (100%) ont avoué qu'ils n'ont reçu aucune formation en management des ressources humaines et donc ne s'y connaissent pas. Ce résultat est la preuve que notre hypothèse de recherche qui supposait que l'absence de formation en management des ressources humaines expliquerait la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école est validée.

Les causes réelles permettant d'élucider les problèmes spécifiques étant établis et le diagnostic posé, nous allons aborder les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

A- Approches de solutions aux problèmes

Nos approches de solutions en rapport avec l'objectif général de notre étude, serviront à éliminer les dysfonctionnements dans la gestion des écoles par les directeurs nommés et qui laissent voir la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles d'une part et la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école d'autre part. L'élimination effective des causes qui sont d'ailleurs avérées contribuera à la résolution des problèmes relevés.

1- Approches de solutions au problème spécifique relatif à la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles

Le diagnostic posé a mis en évidence l'absence de formation en gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles comme source de mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle de l'école. En effet la formation est un investissement qui tout en accroissant les compétences et la productivité des agents augmente la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. Elle assure une transmission de l'expérience et des façons propres à l'organisation qui est ici l'institution scolaire, en plus de lui permettre de conserver l'expertise à l'interne. Notre approche de solution va dans ce sens pour proposer des pistes conduisant à renverser la tendance observée au niveau de la gestion.

Il est particulièrement important que la DRH s'inscrive dans une logique de développement des compétences des directeurs d'écoles en spécifiant le management opérationnel qui comprend de nombreux éléments tels que la gestion financière et matérielle. Cette approche de solution rejoint parfaitement celle proposée par NELSON et ECONOMY (2004) qui relèvent comme spécificités du manager la nécessité pour lui de maîtriser les principes de base de budgétisation et de comptabilité qui demeurent pour le directeur d'école l'un des aspects fondamentaux de ses multiples fonctions. Ils mettent un point d'orgue sur l'importance d'une bonne gestion des ressources financières et matérielles, la connaissance et l'application des différentes techniques, de même que les pratiques d'une bonne gestion financière et matérielle. Dans cette optique, la DRH doit revoir et réorienter ses actions en ne limitant plus la gestion des promotions des directeurs d'écoles à la seule activité des nominations. Elle est appelée à entreprendre des actions novatrices qui désormais doivent dépasser le cadre restreint des bureaux et permettre de recenser les besoins réels des

directeurs d'écoles afin de mettre au point un plan de formation conséquent pour cette fonction.

2- Approches de solutions au problème spécifique lié à la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école

La direction des écoles est compliquée par l'instabilité de l'environnement et des acteurs qui interagissent. Il faut reconnaître que même si le directeur d'école disposait d'une formation en gestion financière et matérielle, cela ne comblerait pas le vide engendré par le fait de la dégradation du climat social ce qui demande à la fonction de directeur d'école de donner du sens à son existence et à celle des autres pour réduire considérablement le caractère de fragilisation et de vulnérabilité auquel il est assujéti. Le diagnostic établi dans ce cadre a permis de dégager l'absence de formation en management pour palier la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école. Cette approche rappelle les idées exposées par ROBBINS, DECENZO et GABILLIET (2008). Dans leur développement, ces auteurs montrent l'importance de l'existence de saines relations entre l'environnement et les acteurs d'une organisation pour permettre au manager de restructurer au besoin son organisation et la rendre efficace, rapide et flexible. Ils continuent en précisant que le manager doit connaître, comprendre et exploiter le comportement organisationnel ; ils proposent également l'utilisation de la matrice MBTI (Indicateur Typologique de Myers Briggs qui l'aide dans son action quotidienne pour comprendre les types de personnalité et le mode de règlement des conflits). Ils sont appuyés par HULLEBROECK et SILBERBERG (2008) qui font observer que du fait des évolutions, la direction des établissements scolaires devient une priorité dans le système éducatif dans le monde entier. Ils suggèrent alors que les décideurs publics renforcent de façon durable la qualité de cette fonction. Selon eux, les pratiques des pays et les données émanant de

différentes sources montrent que les chefs d'établissement ont besoin d'une formation spécifique pour faire face à l'élargissement des rôles et responsabilités qui leur incombent. Ils proposent que les stratégies soient axées sur l'acquisition et le perfectionnement des compétences en rapport avec l'amélioration des résultats scolaires et ménager des possibilités de mise en contexte.

Ainsi donc, pour améliorer la gestion de l'école, il est vital de préparer une direction de qualité à l'avenir, la direction établissant un lien entre l'établissement scolaire, ses acteurs et son environnement et de ce fait conditionnant les relations sociales. Cet avantage est sans doute plus réel pour les directeurs d'écoles. Ils doivent faire preuve de nouvelles compétences de type composite. A l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement et des services, ils travaillent à la fois avec des personnels issus d'horizons divers et avec des partenaires dont les attentes, les références et les modes d'action sont variés. Ils estiment qu'il faut encourager les chefs d'établissement à favoriser les relations sociales en reconnaissant explicitement le rôle essentiel de la direction dans l'instauration d'un esprit de collaboration et en diffusant les pratiques du management dans ce domaine. Aussi cela est utile dans la mesure où la collaboration avec des partenaires extérieurs à l'école représente une nouvelle dimension de la direction des établissements scolaires, qui doit être bénéfique à l'ensemble du système et non aux seuls élèves d'un établissement donné. Ils préconisent pour que leurs fonctions d'encadrement systémique soient efficaces, les décideurs doivent veiller à ce que les chefs d'établissement disposent des capacités et des outils nécessaires pour intervenir sur des questions qui dépassent les limites de leur école.

Reconnu que l'absence de formation est le nœud golgien de la direction d'école, il est important que dans le souci d'y vite remédier la DRH engage des actions d'envergure centrées sur l'offre d'une formation en management des ressources humaines aux directeurs d'écoles nommés afin que le bien fondé de la gestion

des promotions des directeurs soit plus perceptible et profitable au rayonnement de l'institution scolaire au Bénin. C'est donc un chantier de réforme qui vient d'être ouvert à la DRH pour démontrer une fois encore sa contribution à l'efficacité des écoles et à l'essor de notre système éducatif accablé et fragilisé par les dysfonctionnements de gestion de son école. Cette réforme doit permettre aux directeurs d'écoles de comprendre et de s'approprier le style de management adapté sur la base du directif, du participatif et agir en conséquence pour garantir une meilleure qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude.

1- Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes spécifiques

1.1- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°1 relatif à la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles

Pour renverser la tendance actuelle des dysfonctionnements dans la gestion de l'école et qui font état de la mauvaise qualité de sa gestion financière et matérielle, les actions suivantes sont nécessaires:

- élaborer un guide de gestion et le mettre à la disposition de l'institution scolaire ;
- former tous les directeurs d'écoles à la gestion financière et matérielle et leur exiger la rédition de compte;
- proposer un plan de formation avec des thématiques spécifiques ;

- concevoir et élaborer les modules de formation ;
- former tous les enseignants titulaires du CAP en prenant en compte les aspects tels que la gestion financière et matérielle ;
- assurer l'évaluation et le suivi post-formation des directeurs nommés ;
- assurer un suivi régulier des directeurs d'écoles.

1.2- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°2 relatif à la mauvaise qualité des relations avec les acteurs de l'école

Pour remédier à la mauvaise qualité des relations avec les acteurs de l'école, il est important de :

- former tous les enseignants titulaires du CAP sur le rôle, les qualités d'un directeur d'école et les textes régissant la fonction et ce sur quoi ils sont évalués ;
- mettre en place une formation continue obligatoire des directeurs d'écoles leur permettant d'actualiser leurs connaissances et compétences ;
- mettre en place un système d'évaluation ascendante : permettre aux enseignants de chaque école de donner un avis collectif sur leur directeur afin d'évaluer ses qualités de manager et d'évoquer les problèmes qui se posent;
- instituer et encourager la formation initiale à la direction ;
- organiser des programmes d'initiation qui sont utiles pour préparer à la pratique initiale de la direction d'école et influencer sur cette pratique et constituer des réseaux essentiels pour les directeurs d'écoles qui peuvent faire part de leurs préoccupations et explorer les défis. Ces programmes devraient envisager des connaissances théoriques et pratiques et des possibilités d'autoformation ;

- assurer une formation en cours d'emploi pour répondre aux besoins et tenir compte du contexte : les programmes de formation en cours d'emploi doivent être envisagés dans l'optique des connaissances qui ont déjà pu être acquises pour exercer la fonction de directeur d'école ;
- en l'absence de toute autre condition, les programmes de formation de base en cours d'emploi devraient encourager l'acquisition des compétences de direction ; des formations en cours d'emploi devraient également être proposées à intervalles réguliers aux directeurs d'écoles pour leur permettre d'actualiser leurs compétences et s'informer des dernières innovations ;
- le perfectionnement professionnel des directeurs d'écoles devra s'appuyer sur les principes d'une mise en valeur efficace des personnels, être adapté aux besoins du candidat, déterminés à partir d'une évaluation et du projet de perfectionnement de l'intéressé lui-même ;
- s'inspirer des qualifications et des compétences qui sont caractéristiques des directions d'écoles efficaces ;
- s'inscrire dans un plan général de perfectionnement cohérent rattaché à des projets d'amélioration stratégique pertinents ;
- définir des objectifs quantifiables pour la progression des apprenants ;
- traiter de l'ensemble des besoins du directeur d'école à tous les stades de sa carrière;
- mieux préparer l'entrée dans une fonction de direction ;
- augmenter l'efficacité managériale par des équipes stables ;
- créer une fiche de poste et un référentiel de compétences du directeur d'école ;
- ouvrir la possibilité aux directeurs d'écoles expérimentés en cours ou en fin de carrière pendant un temps donné d'accompagner sur le terrain de jeunes collègues ou des collègues en difficulté;

- organiser des stages de direction pour de courtes durées afin de favoriser la connaissance concrète des réalités de la fonction ;
- développer une véritable culture de la formation permanente ;
- favoriser entre les directions d'école et susciter les échanges d'expérience ;
- organiser des voyages d'échanges d'expériences de directeurs d'écoles.

C- Faisabilité technique et organisationnel du projet de formation

Cette étude vise à montrer que les caractéristiques du milieu d'implantation et les moyens nécessaires à la réalisation du projet sont disponibles et accessibles. Il s'agit ici de la localisation du projet, de la mise en place du matériel et des fournitures nécessaires à la formation envisagée.

Le projet de formation des directeurs d'écoles en gestion financière et matérielle et en management est localisé au MEMP à la DRH.

L'étude permet d'apprécier également les besoins de formation et d'envisager le profil des formateurs, d'opérer des choix technologiques, des équipements, les infrastructures et les techniques méthodologiques adaptées. Mais avant tout ceci il faut planifier, c'est pourquoi le plan de mise en œuvre est synthétisé dans le chronogramme ci-après:

Activités	PÉRIODE A						PÉRIODE B						PÉRIODE C					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Étude de faisabilité	x																	
Mobilisation des finances		x	x															
Mobilisation des ressources humaines				x														
Achat des équipements					x													
Identification ou location des locaux						x												
Identification des besoins de formation							x											
Élaboration du plan de formation								x										
Confection des documents									x									
Tenue des sessions de formation										x								
Évaluations diverses											x							

Tableau N°8 : Diagramme de GANTT (source Enquête de janvier 2014) Période de 6 mois = 1, 2, 3, 4, 5, 6 et x = période d'exécution

C-1 Les besoins en formation

Ils ont été identifiés au cours de notre enquête. La synthèse des situations est résumée dans le tableau suivant :

Situation actuelle	Situation désirée	Action à entreprendre
Limites dans la capacité de gestion de l'école par les directeurs d'écoles au MEMP, qui entraînent la mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle d'une part et, la mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école	Renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP pour améliorer la qualité de la gestion financière et matérielle des écoles d'une part et, la qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école	Formation des directeurs d'écoles en management et en gestion financière et matérielle

Tableau N°9 des besoins en formation (source étude de faisabilité 2014)

C-2 Le recrutement des formateurs

Le profil des formateurs répond à une exigence de critères qui combinent à la fois exigences comportementales, compétences intellectuelles et expériences pratiques. C'est pourquoi seuls les spécialistes en GRH et en Comptabilité financière et matière pourront être retenus.

C-3 Méthodologie

Pendant les séances de formation, les techniques d'approche participative et d'andragogie seront utilisées pour permettre aux participants de s'impliquer véritablement dans le processus d'une gestion managériale des ressources humaines et d'une gestion matérielle et financière des écoles

C-4 Objectifs d'apprentissage

Au terme de cet apprentissage, les apprenants seront capables d'expliquer les concepts, les mécanismes et d'adopter les attitudes comportementales conformes à la formation reçue.

C-5 Les stratégies d'apprentissage

Alors que la méthodologie concerne les mécanismes didactiques et pédagogiques, les stratégies visent les mécanismes qui sont uniquement liées à l'atteinte pratique des objectifs fixés.

C-6 Élaboration du plan de formation

Cette étude permet de préparer tout le matériel pédagogique nécessaire pour la session de formation à programmer.

Ce plan de formation comporte :

- les besoins identifiés ;
- les objectifs de formation ;
- les techniques de formation ;
- le plan des cours ;
- les supports pédagogiques et didactiques ;
- la préparation et la tenue de la formation ;
- l'évaluation de la formation ;

C-7 Le cadre logique

C'est la présentation synthétique du projet à travers une logique verticale et horizontale (cf tableau N°10).

C-8 Quelques recommandations

Les conditions de succès de ce projet de formation reposent essentiellement sur les facteurs suivants :

- que les apprenants fassent l'effort d'assimiler correctement et de s'approprier toutes les connaissances qui leur sont données ;
- que les contributions et les appuis financiers soient obtenus et débloqués à temps ;
- que la formation soit adéquate et que les formateurs soient compétents et disponibles.

Résumé narratif	Indicateurs vérifiables objectivement	Sources de vérification	Conditionnalités
<p>Finalité</p> <p>Améliorer le rendement et le rayonnement de l'école</p>	<p>Directeurs d'écoles capables d'assurer une meilleure gestion financière et matérielle de l'école.</p> <p>Tous les directeurs nommés sont formés par la DRH</p> <p>Les relations sociales avec les acteurs et la gestion financière et matérielle de l'école sont appréciés par tous</p>	<p>Observation directe dans les écoles ciblées</p> <p>Rapport d'enquête auprès des adjoints aux directeurs et des autres acteurs de l'école</p> <p>Rapport d'entrevue post-formation</p>	
<p>But</p> <p>Renforcer les capacités des directeurs d'écoles en management et en gestion financière et matérielle</p>	<p>La qualité de la formation est satisfaisante</p> <p>Les formateurs sont compétents</p> <p>Les apprenants assimilent facilement</p>	<p>Rapport d'évaluation par les apprenants</p> <p>Rapport des évaluations finales</p> <p>Procès verbaux des séances de formation</p>	<p>Que les apprenants soient motivés et disponibles</p>
<p>Extrants</p> <p>Les formateurs sont bien formés et à leur tour ils forment bien les directeurs d'écoles</p>	<p>100% des directeurs d'écoles sont formés</p> <p>Le programme est totalement couvert</p> <p>Les supports de cours sont remis aux apprenants</p>	<p>Rapport du coordonnateur de la formation</p> <p>Rapport de formation</p> <p>Rapport d'évaluation de la formation</p> <p>Rapport de suivi</p>	<p>Que les apprenants fassent l'effort d'assimiler correctement les connaissances enseignées</p>
<p>Intrants</p> <p>Contribution du budget national</p> <p>Appui financier des Partenaires Techniques et Financiers</p> <p>Les programmes de formation</p> <p>Le matériel pédagogique et didactique</p> <p>Les modules de formation</p> <p>Personnes ressources disponibles</p> <p>Séances de formation</p> <p>Salles de formation équipées et respectant les normes ergonomiques</p>	<p>Budget et appuis engagés</p> <p>Programmes élaborés</p> <p>Matériel disponible</p> <p>Modules de formation élaborés et disponibles</p> <p>Organisme chargé d'assurer la formation</p> <p>Calendrier de formation disponible</p> <p>Séances de formation</p> <p>100% d'unités de formation dispensées</p>	<p>Rapport du coordonnateur de la formation</p> <p>Rapport d'activité</p> <p>Rapport d'évaluation</p> <p>Pièces justificatives</p>	<p>Que la contribution du budget national et les appuis financiers soient obtenus et débloqués à temps</p>

Source : Notre étude de faisabilité, 2014

Tableau N°10: Cadre logique.

D- Organisation de la formation

La formation dans ce projet aux directeurs d'écoles leur donnera l'occasion d'acquérir les connaissances nécessaires pour permettre l'amélioration de leur gestion de l'école. Ce besoin a été identifié à travers l'état des lieux et c'est cela qui justifie la spécification des modules de formation ci-après :

- Notions et techniques du management
- Gestion axée sur les résultats
- Règles et techniques de la comptabilité financière et matière
- Prévention et gestion des conflits

Une fois les besoins identifiés, il faut passer à l'élaboration du programme de formation. Les constituants de ce programme sont consignés dans le tableau suivant :

N°	Titre du module	Groupe concerné	Effectif	Méthode pédagogique	Méthode d'évaluation	Durée de formation (jours)	Nombre de séances/jour	Durée d'une séance (heure)
1	Notions et techniques du management	Directeurs d'écoles	60	Affirmative Démonstrative Interrogative simulation	Épreuves orale, écrite et pratique	5	1	4
2	Gestion axée sur les résultats (GAR)	Directeurs d'écoles	60	idem	idem	5	1	4
3	Règles et techniques de la comptabilité financière et matière	Directeurs	60	idem	idem	5	1	4
4	Prévention et gestion des conflits	Directeurs d'écoles	60	idem	idem	5	1	4
	Total					20		

Tableau N°11 : Programme de formation pour les directeurs d'écoles ciblés (source étude de faisabilité, 2014)

D-1 Objectif de la formation

Cette formation a pour but de contribuer au renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP. D'une manière spécifique, il s'agit d'une part de proposer un plan de formation des directeurs d'écoles en gestion financière et matérielle et, d'autre part d'élaborer un dispositif de formation des directeurs d'écoles en management. Elle se déroulera en quatre modules :

Module 1 : Notions et techniques du management

Objectif de la formation

Renforcer les participants en vue de leur permettre de maîtriser les notions et techniques du management

Objectifs spécifiques

A la fin de la formation, les participants doivent être capables de :

- Au niveau du savoir

Connaître et comprendre les notions, techniques et outils du management et leur importance dans la direction d'école.

- Au niveau du savoir-faire

Planifier, organiser, diriger et contrôler et respecter chacune de leurs étapes et les techniques de mise en œuvre.

- Au niveau du savoir-être

Faire preuve d'organisation, de rigueur, de créativité, de discrétion et avoir le sens de la responsabilité.

Module 2 : Gestion axée sur les résultats (GAR)

Objectif de la formation

Renforcer les participants en vue de leur familiarisation avec les concepts/principes de la GAR d'une part et de la maîtrise des outils, de la

compréhension de l'utilité des indicateurs dans la définition et le suivi des activités d'autre part.

Objectifs spécifiques

A la fin de la formation, les participants doivent être capables de :

- Au niveau du savoir

Connaître les objectifs, le cadre d'analyse, les concepts, les principes et outils de la GAR.

- Au niveau du savoir-faire

Identifier et formuler des indicateurs pertinents aux résultats escomptés, respecter les principes et outils de la GAR puis assurer leur dissémination, faire le suivi-évaluation.

- Au niveau du savoir-être

Avoir le sens développé de la responsabilité et d'organisation. Faire preuve de dynamisme, de transparence, communiquer et avoir une grande capacité d'écoute active. Être patient et persévérant.

Module 3 : Règles et techniques de la comptabilité financière et matière

Objectif de la formation

Renforcer les participants en vue de leur faire maîtriser les règles et techniques de la comptabilité financière et matière.

Objectifs spécifiques

A la fin de la formation, les participants doivent être capables de :

- Au niveau du savoir

Connaître et énoncer clairement les techniques et outils de finance publique, de comptabilité financière et matière, d'inventaire, de gestion des stocks, de planification et programmation budgétaire, de réglementation relative au contrôle des engagements de dépense et de financement extérieur.

- Au niveau du savoir-faire

Appliquer les techniques de planification et de programmation budgétaires, mettre en œuvre les procédures budgétaires, comptables et de financement extérieur ; organiser l'exécution du budget, élaborer et mettre en œuvre des outils et tableaux de bord pour le suivi de l'exécution du budget ; Tenir et mettre à jour les registres comptables ; élaborer un compte administratif ; rédiger des notes, des lettres administratives, des rapports ; négocier et argumenter ; mettre en œuvre des tableaux de bord de gestion financière ; utiliser les techniques de comptabilité financière et matière ; utiliser l'outil informatique.

- Au niveau du savoir-être

Etre rigoureux et fiable, courtois et dynamique, convaincu. Avoir le sens élevé de responsabilité, être organisé, méthodique et précis. Avoir l'esprit d'équipe, le sens des valeurs du service public et de la confidentialité. Etre disponible, enthousiaste, convivial et faire preuve d'autonomie et d'initiative.

Module 10 : Prévention et gestion des conflits

Objectif de la formation

Renforcer les directeurs d'écoles en vue de leur permettre de comprendre les conflits, d'identifier leurs sources, de savoir anticiper ou de les résoudre.

Objectifs spécifiques

A la fin de la formation, les participants doivent être capables de :

- Au niveau du savoir

Connaître et s'approprier les techniques de médiation, d'arbitrage et de conciliation.

- Au niveau du savoir-faire

Respecter les textes législatifs et réglementaires, les us et coutumes en général, les règles locales ou traditionnelles qui régissent l'accès ou le

contrôle des ressources et les attitudes personnelles. Communiquer, déterminer les faits et la source du conflit, identifier les intérêts et les besoins des parties, déterminer les objectifs communs et établir des critères objectifs, développer des pistes possibles d'intervention, sélectionner certaines options, évaluer les résultats du processus.

- Au niveau du savoir-être

Faire preuve de franchise, d'impartialité, d'attache à la paix, d'empathie, de compassion et de maîtrise de soi, de discrétion, de patience et de tolérance pour gérer un conflit.

Atelier pédagogique

Avant le démarrage de la formation, un atelier pédagogique d'un jour sera organisé pour permettre aux formateurs de prendre connaissance du projet à partir de ses objectifs, d'harmoniser le contenu de la formation et de préciser leur place et rôle dans le processus de formation.

Stratégies de formation

Les directeurs d'écoles étant des acteurs potentiels du MEMP et des personnes adultes, ils auraient accumulé des expériences de terrain dont tiendront compte les formateurs. Ceci justifie l'utilisation de la méthode participative associée aux méthodes affirmatives, interrogatives, démonstratives et de simulation pour encourager et stimuler la créativité chez les participants.

D-2 Aspects organisationnel, financier et matériel

1 – **ACTIVITÉ A FINANCER** : Former les directeurs d'écoles en management et en gestion financière et matérielle.

2 – **OBJECTIF** : Renforcer les capacités des directeurs d'écoles au MEMP.

3 – **LIEU** : Salle de conférence de l'hôtel Oriental (Porto-Novo).

4 – **PÉRIODE** : Août 2014.

5 – **DURÉE** : Vingt (20) jours.

6 – **DIRECTION RESPONSABLE** : Direction des Ressources Humaines.

7- **STRUCTURES IMPLIQUÉES** : Cabinet, DRFM.

8 – **SOURCE DE FINANCEMENT** : Budget National, Gestion 2014,

9 – **CHAPITRE D'IMPUTATION** : Autres transferts courants

10 – **COÛT DE L'ACTIVITÉ** : 11.000.000 FCFA

I – FRAIS D'ENTRETIEN

1 – FRAIS D'ENTRETIEN DE LA SUPERVISION

$$20\ 000\ \text{F} \times 1\text{p} \times 20\ \text{j} = 400\ 000\ \text{F}$$

$$\text{Sous Total 1} = 400\ 000\ \text{F}$$

2- FRAIS D'ENTRETIEN DE LA COORDINATION

$$15\ 000\ \text{F} \times 2\ \text{p} \times 20\ \text{j} = 600\ 000\ \text{F}$$

$$\text{Sous Total 2} = 600\ 000\ \text{F}$$

3 – FRAIS D'ENTRETIEN DE L'ENCADREMENT

$$15\ 000\ \text{F} \times 3\ \text{p} \times 20\ \text{j} = 1\ 500\ 000\ \text{F}$$

$$10\ 000\ \text{F} \times 1\ \text{p} \times 20\ \text{j} = 200\ 000\ \text{F}$$

Sous Total 3 = 1 700 000 F

4- TRAVAUX PRÉPARATOIRES

15 000 F x 5 p x 5 j = 375 000 F
10 000 F x 2 p x 5 j = 100 000 F
8 500 F x 3 p x 5 j = 127 500 F
5 000 F x 1 p x 5 j = 25 000 F

Sous Total 4 = 627 500 F

5- FRAIS D'ENTRETIEN DES TRAVAUX DE CONCEPTION DES MODULES

15.000 F x 2 p x 5 j = 150 000 F
10.000 F x 1 p x 5 j = 50 000 F

Sous Total 5 = 200 000 F

6- FRAIS D'ENTRETIEN DES ORGANISATEURS

15 000 F x 3 p x 2 j = 90 000 F
10 000 F x 1 p x 2 j = 20 000 F
8 500 F x 2 p x 2 j = 34 000 F

Sous Total 6 = 144 000 F

7- FRAIS D'ENTRETIEN DES TRAVAUX DE SECRÉTARIAT

10 000 F x 2 p x 3 j = 60 000 F
8 500 F x 4 p x 3 j = 102 000 F

Sous Total 7 = 162 000 F

8- FRAIS D'ENTRETIEN DES FORMATEURS

15 000 F x 2 p x 20 j = 600 000 F
10 000 F x 2 p x 20 j = 400 000 F

Sous Total 8 = 1 000 000 F

9- INTENDANCE (COMPTABLE PAYEUR)

10 000 F x 2 p x 3 = 60 000 F

8 500 F x 3 p x 3 j = 76 500 F

Sous Total 9 = 136 500 F

SOUS TOTAL I = Sous Total 1 + Sous Total 2 + Sous Total 3 + Sous Total 4 + Sous Total 5 + Sous Total 6 + Sous Total 7 + Sous Total 8 + Sous Total 9 = 400 000 + 600 000 F + 1 700 000 F + 627 500 F + 200 000 F + 144 000 F + 162 000 F + 1 000 000 F + 136 500 = 1 920 000 F

SOUS TOTAL I = 4 970 000 F

II- FRAIS DE DÉPLACEMENT DES STAGIAIRES

2 000 F x 60 p x 20 j = 2 400 000 F

SOUS TOTAL II = 2 400 000 F

III- LOCATION DE SALLES

50 000 F x 20 j = 1 000 000 F

TTC = 1 180 000 F

TVA 18% = 180 000 F

HT = 1 000 000 F

SOUS TOTAL III = 1 180 000 F

IV- RESTAURATION

Pause- Café : 1500 F x 60 p x 20 j = 1 800 000 F

TTC = 2 124 000 F

TVA 18% = 342 000 F
HT = 1 800 000 F

SOUS TOTAL IV = 2 124 000 F

V- FOURNITURES

ARTICLES	QUANTITE	PU	TOTAL
PAPER BOARD	5	3 999	19 995
RAME DE PAPIER	20	2 500	50 000
BIC BLEU schneider	60	100	6 000
BIC ROUGE schneider	60	100	6 000
CRAYON A PAPIER HB SCRIVA	60	50	3 000
MARQUEUR	4	499	1 996
CAHIER DE 200 Pages	60	280	16 800
		TTC	122 450
		TVA 18%	18 679
		HT	103 771

Sous Total V = 122 450 F

TOTAL GLOBAL = SOUS TOTAL I + SOUS TOTAL II + SOUS TOTAL III + SOUS TOTAL IV + SOUS TOTAL V = 4 970 000 F + 2 400 000 F + 1 180 000 F + 2 124 000 F + 122 450 F = 11 000 000 F

TOTAL GLOBAL = 11 000 000 F

E- Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
NIVEAU GÉNÉRAL	<u>Problème général</u> Les dysfonctionnements dans la gestion des écoles par les directeurs	<u>Objectif général</u> Contribuer au renforcement des capacités des directeurs d'écoles	-	-	-
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	1 <u>Problème spécifique n° 1</u> La mauvaise qualité de la gestion financière et matérielle des écoles	<u>Objectif spécifique n° 1</u> Proposer un plan de formation des directeurs d'écoles en gestion financière et matérielle	<u>Cause spécifique n°1</u> L'absence de formation en gestion financière et matérielle chez les directeurs d'écoles		Mise en place d'un mécanisme de formation par la DRH, des directeurs d'écoles avant leur promotion ou en cours d'emploi dans le domaine de la gestion financière et matérielle des écoles
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> La mauvaise qualité des relations sociales avec les acteurs de l'école	<u>Objectif spécifique n° 2</u> Elaborer un dispositif de formation des directeurs d'écoles en management	L'absence de formation en management		Mise en place d'un mécanisme de formation par la DRH, des directeurs d'écoles avant leur promotion ou en cours d'emploi dans le domaine du management des écoles

Source : Notre enquête de janvier 2014

Tableau N°12: Tableau de synthèse de l'étude sur le renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP.

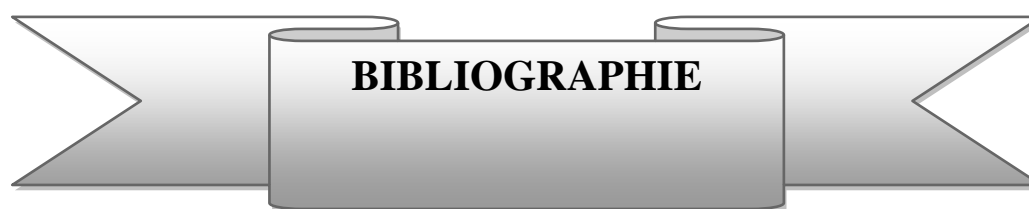


CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude sur la contribution au renforcement des capacités des directeurs d'écoles n'a pas vocation à fournir une réponse complète et à servir de panacée aux problèmes de gestion des directeurs d'écoles. Elle n'est qu'une contribution à ce qui pourrait être fait pour apporter des solutions aux failles observées dans le dispositif actuel.

Dans la perspective de la question soulevée par notre recherche, nous avons exploré les difficultés qu'éprouvent ces directeurs une fois nommés et mutés à leur poste où ils paraissent dépayés et parfois désarmés devant bien de réalités. Les faits observés et rapportés soulignent aisément le rapport entre les problèmes évoqués et la formation de base. Les données recueillies font état de directeurs d'écoles disposés à se faire former pour mieux gérer leurs écoles et répondre aisément aux attentes de tous les acteurs de l'école. Mais le paradoxe noté est que tout porte à croire que la gestion pédagogique n'est que la seule priorité qui, elle aussi pourrait être hypothéquée par la défaillance dans les autres types de gestions déterminantes (gestion financière et matérielle, gestion managériale) pour la vie de l'institution scolaire qui vibre chaque jour à leur son et à leur rythme.

Soulignons que la portée générale de ce travail est limitée vu l'échelle très réduite qu'elle a couvert. Nous sommes bien conscients qu'elle n'offre qu'une vision partielle surtout que tous les aspects de la question n'ont pas été passés en revue. Précisons aussi, qu'à travers cette étude, nous avons l'intention de montrer l'intérêt du développement des ressources humaines qui devrait caractériser les actions quotidiennes de la DRH, l'accompagnement attendu d'elle qui doit être à la hauteur des enjeux de l'école, de notre société et de notre temps.



BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages généraux

1- DESABIE (J), Revue de statistique appliquée : méthodes empiriques d'échantillonnage, tome 11, n°1, SFS France, 1963, 24 pages.

2- GOTMAN (A), BLANCHET (A), L'enquête et ses méthodes : L'entretien Paris, Nathan Université Coll 128, 1998.

B- Ouvrages spécialisés

3- AELION (F), Manager en toutes lettres, Editions Eryolles, Paris 2009, 394 pages.

4- AMIEL (M), BONNET (F) & JACOBS (J), Management de l'administration, 2è éd, DeBoeck Universités, Bruxelles 1998, 294 pages.

5- GAUTHIER (M) & SIMON (L), La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement, Ministère de l'Education, du loisir et du sport, Québec 2008, 60 pages.

6- HELLRIEGEL (D) & SLOCUM (J.W), Management des organisations, 2 éd, de Boeck, Paris 2006, 727 pages.

7- HULLEBROECK (P) & SILBERBERG (V), Diriger une école : Les enjeux d'un métier et d'une vocation dans l'enseignement secondaire, Bruxelles 2008, 119 pages.

8- MEIER (O), Dico du Manager, Dunod, Paris 2009

9- MINTZBERG (H), Le manager au quotidien, Presses de l'imprimerie source d'or, France 2008, 283 pages.

10- NELSON (B) & ECONOMY (P), Le Management Pour Nuls, First Edition, Paris 2004, 342 pages.

11- ODUSHINA (D), MOUSTAPHA (M), AGBANZE (R), AKADIRI (A), BRISSO (S), KPOSSOU (M), SODJI (L) & TA (C), Ecole et décentralisation : le cas du Bénin, Cahiers de recherche de l'IPE, France 2008, 170 pages.

12- PONT (B), NUSCHE (D) & MOORMAN (H), Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1 : politiques et pratiques, éd OCDE, Paris 2009, 216 pages.

13- ROBBINS (S), Bien diriger son équipe, 2 éd, Paris 2009, 192 pages.

14- ROBBINS (S), DECENZO (D) & GABILLIET (P), Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 6^e éd, Paris 2008, 523 pages.

C- Thèses de Doctorat

15- ROSS (M), Les compétences de directions d'école efficace : Etude de cas dans deux écoles secondaires québécoises, Département des fondements et pratiques en Education, Université Laval, Québec, 2012.

D- Textes législatifs et réglementaires

16- Décret N°2012-538 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

17- Arrêté N°140/MEMP/DC/SE-CSDS/DRH/SP du 21 juin 2012 portant attributions et modalités de nomination des directeurs des écoles Maternelles et Primaires Publiques.

18- Arrêté N°123/MEMP/DC/SGM/CTJ/DRH/SP du 10 mai 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

E- Sites internet

19- <http://W.W.W.archimede.bibl.ulaval.ca>

20- <http://W.W.W.reseau-competence.net>

21- <http://W.W.W.fluck-competences.com>

ANNEXE

Instrument d'enquête à l'intention du (de la) directeur (rice) d'école

Madame/ Monsieur,

Cette enquête porte sur le sujet : « **Renforcement des capacités des directeurs d'écoles au MEMP** » et s'inscrit dans le cadre des travaux de recherche de notre mémoire de fin de formation à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Les renseignements qui vont être recueillis seront traités avec confidentialité.

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Circonscription scolaire :
Zone d'implantation de l'école : Rurale..... Urbaine.....
Nombre de classes :
Ancienneté dans le corps enseignant :
Ancienneté au poste de directeur d'école :
Grade actuel :

ENTRETIEN

1- Quelles sont les difficultés des directeurs d'écoles dans la gestion de l'école ?

.....
.....

2- La qualité et les compétences managériales actuelles du directeur d'école lui suffisent-elles pour résoudre tous les problèmes de sa gestion ? Précisez le niveau de satisfaction

Satisfaisant Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant

3- Qu'est-ce qui vous oppose ou pourrait vous opposer à vos collaborateurs et aux usagers ?

.....
.....

4- Comment parvenez-vous à surmonter les différentes oppositions ?

.....
.....

5- Quelle est la nature des conflits internes et externes à votre école et pour lesquelles vous êtes sollicité ou contraint d'intervenir ?

.....
.....

6- Avez-vous reçu une formation en management des ressources humaines ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....
.....

7- De quoi un directeur a-t-il besoin pour bien gérer son école et réduire les clivages sociaux ?

.....
.....

8- De quelles qualités et/ou compétences en dehors de celles pédagogiques le directeur d'école doit-il disposer et comment s'y prendre pour les réunir s'il ne les a pas ?

.....
.....

MERCI POUR LA COLLABORATION

TABLE DES MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	3
<u>SECTION 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines du MEMP	4
A- Cadre institutionnel de l'étude	4
B- Cadre physique de l'étude	8
Paragraphe 2 : État des lieux de la gestion des écoles par les directeurs et analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces	10
A- État des lieux de la gestion des écoles par les directeurs	10
B- Analyse SWOT	15
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique de l'étude	18
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	18
A- Problématique de l'étude	18
B- Spécification de la problématique retenue	20
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	22
A- Approche générique de résolution du problème général	22
B- Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques	23
C- Étapes de résolution de la problématique	24
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u>: DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	25
<u>SECTION 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	26
Paragraphe 1 : Des Objectifs de l'étude à la revue de littérature	26
A- Détermination des objectifs	26
B- Hypothèses de travail	27
C- Tableau de bord de l'étude	27

D-	Revue de la littérature	30
	Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	34
A-	Méthodes de collecte et échantillonnage	34
B-	Techniques et outils de collecte de données	36
	<u>SECTION 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions</u>	37
	Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	37
A-	Vérification des hypothèses	37
B-	Établissement du diagnostic de l'étude	39
	Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	40
A-	Approches de solutions aux problèmes	40
B-	Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude	44
C-	Faisabilité technique et organisationnel du projet de formation	47
D-	Organisation de la formation	53
E-	Tableau de synthèse de l'étude	62
	CONCLUSION GÉNÉRALE	64
	BIBLIOGRAPHIE	65
	ANNEXES	67
	TABLE DES MATIÈRES	69