



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES



ECOLE DOCTORALE PLURIDISCIPLINAIRE  
« Espace, Culture et Développement »

MEMOIRE DE DEA

Filière : Sociologie-Anthropologie

Option : Sociologie du Développement

Sujet :

**Evaluation de l'efficacité des APE des écoles  
primaires publiques de Tanguiéta**

Présenté et soutenu par :

**ABOE Léandre Nestor**

Sous la direction du :

**Prof. Albert NOUHOUAYI**

Membres du jury:

**Président: Prof. Albert NOUHOUAYI**

**Rapporteur: Prof. Gauthier BIAOU**

**Examineur: Dr. Amédée ODOULAMI**

**Soutenu le 14 novembre 2013**

## **DEDICACE**

A ma mère.

A mon défunt père.

## REMERCIEMENTS

- ❖ Nous tenons à exprimer toutes nos gratitude à l'endroit de Monsieur le Professeur titulaire Albert NOUHOUAYI, enseignant à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) qui, malgré ses occupations, a accepté de superviser ce mémoire et dont les remarques et contributions ont été d'un apport capital. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.
- ❖ Nous tenons à témoigner particulièrement notre reconnaissance à l'endroit de Monsieur le maître de conférences Dodji Mouléro AMOUZOUVI, enseignant à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) qui a accepté d'encadrer ce travail et qui a apporté ses contributions lors de la rédaction de ce mémoire ; ce faisant, il a joué un rôle inestimable que nous ne saurions oublier.

Nos sincères reconnaissances à :

- ❖ Tous les enseignants de la Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines (FLASH) en général et ceux de l'Ecole Doctorale Pluridisciplinaire (EDP) : Espace Culture et Développement en particulier, qui, à travers leurs enseignements, ont consolidé et renforcé nos connaissances, nous ont permis de porter un regard critique sur les faits de société et de conduire des analyses scientifiques dans le domaine de la sociologie du développement;
- ❖ Monsieur Séraphin NADA pour son aide à la saisie de ce mémoire;
- ❖ Mademoiselle Solange G. CODJIA pour son aide à la saisie, son encouragement et qui a dès le départ soutenu ce travail et fait en sorte qu'il se réalise;
- ❖ Nos enquêtés, tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation du présent travail.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ADEA</b>	:	Association de Développement de l'Education en Afrique.
<b>AG</b>	:	Assemblée Générale.
<b>AG/APE</b>	:	Assemblée Générale des Associations des Parents D'Elèves.
<b>AME</b>	:	Association des Mères d'Elèves.
<b>APE</b>	:	Association des Parents d'Elèves.
<b>APEAE</b>	:	Association des Parents d'Elèves et Amis de l'Ecole.
<b>BAPE</b>	:	Bureau de l'Association des Parents d'Elèves.
<b>BEP</b>	:	Bulletin d'Echanges Pédagogiques.
<b>BUPDOS</b>	:	Bureau des Projets de Développement et Œuvres Sociales.
<b>CAPE</b>	:	Coordination des Associations des Parents d'Elèves.
<b>C/CS</b>	:	Chef de la Circonscription Scolaire.
<b>CGE</b>	:	Comité de Gestion de l'Ecole.
<b>CIA</b>	:	Conseil International des Archives.
<b>CS</b>	:	Circonscription Scolaire.
<b>DDEC</b>	:	Direction pour la Décentralisation dans l'Education et de la Coopération.
<b>DDEPN-A/D</b>	:	Direction Départementale de l'Environnement et de la Protection de la Nature de l'Atacora et de la Donga.
<b>DIVI</b>	:	Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne.
<b>FEDAPE</b>	:	Fédération Départementale des Associations des Parents d'Elèves.
<b>FENAPEB</b>	:	Fédération Nationale des Associations des Parents d'Elèves et Etudiants du Bénin.
<b>FLASH</b>	:	Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines.
<b>IFESH</b>	:	Fondation Internationale pour l'Education et l'Auto-Assistance.
<b>INFRE</b>	:	Institut National pour la formation et la Recherche en Education.
<b>INSAE</b>	:	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique.
<b>MARP</b>	:	Méthode Accélérée de Recherche Participative.
<b>MEMP</b>	:	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.
<b>OMD</b>	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement.
<b>ONG</b>	:	Organisation Non Gouvernementale.
<b>OSC</b>	:	Organisation de la Société Civile.
<b>PDDSE</b>	:	Plan Décennal de Développement du secteur de l'Education.
<b>PED</b>	:	Pays en Développement.
<b>PV</b>	:	Procès-Verbal.
<b>RGPH3</b>	:	3è Recensement Général de la Population et de l'Habitation.

**UASCEP** : Union des Associations Sportives et Culturelles de l'Enseignement Primaire.

**UASEP** : Union des Associations Sportives de l'Enseignement Primaire.

LISTE DES TABLEAUX	PAGES
Tableau 1: Echelle de participation selon Arnstein	17
Tableau 2: Echelons de participation selon Deschler et Sock	17
Tableau 3: Un modèle de coopération entre l'école et les parents développé à Hong Kong	18
Tableau 4: Centres de documentation et types d'informations recueillies	31
Tableau 5: Taille des groupes stratégiques	34
Tableau 6: Elaboration et vote du budget	58
Tableau 7: L'APE, une structure interne ou externe à l'école	65

<b>SOMMAIRE</b>	<b>PAGES</b>
Introduction	10
Chapitre 1 <sup>er</sup> : Considérations théoriques et approches méthodologiques	12
I-Cadre théorique	12
II-Cadre empirique et méthodologique	28
Chapitre 2 : Profil des APE	36
I-Présentation des BAPE	36
II-Mission de l'APE	36
III-Les textes de l'APE	38
IV-Structuration de l'APE	40
Chapitre 3 : Fonctionnement des BAPE	43
I-La tenue des rencontres	43
II-Attribution des gestionnaires et liste des membres APE	45
III-Production et conservation des documents de l'APE	47
IV-Planification	51
V-Actions d'amélioration de l'environnement scolaire	53
VI-Le commissariat aux comptes et le bureau UASCEP	55
Chapitre 4: Contrôle de la gestion des ressources des écoles	58
I-Le budget	58
II-Exécution du budget et son suivi	61
III-Gestion matérielle et compte rendu d'exécution du budget	62
Chapitre 5: Relation du BAPE avec les autres acteurs	65
I-La relation entre le BAPE et l'école (personnel et élèves)	65
II-La relation entre le BAPE et la communauté	68
III-La relation BAPE-acteurs externes	70
Chapitre 6: Synthèse sur la gouvernance démocratique des APE	74
I-Vérification des hypothèses	74
II-Suggestions	78
Conclusion	82

## RESUME

L'importance des APE dans la gestion des écoles n'est plus à démontrer. Toutefois, les parents ont, dans bien des cas une attitude passive. Cette situation se manifeste à Tanguiéta par les malversations et les détournements des biens de l'école, l'insuffisance d'infrastructures, d'équipements et de matériels scolaires, la faible collaboration entre acteurs de l'école. C'est dans cette perspective que le présent travail, plus qualitatif que quantitatif, se propose à partir des observations empiriques recueillies dans la commune de Tanguiéta, d'évaluer l'efficacité des APE.

De nature plus qualitative que quantitative, la production des données s'est basée sur un échantillon de 350 acteurs composés de plusieurs catégories sociales intervenant dans le système scolaire primaire de Tanguiéta. Les données ont été collectées à l'aide des techniques telles que les entretiens, le questionnaire, l'analyse documentaire et l'observation. Les données empiriques collectées sont dépouillées et traitées de façon manuelle et ont été analysées suivant la démarche compréhensive de Weber.

Ainsi il ressort trois niveaux d'appréciation : 1- les APE ne reçoivent pas de formation initiale; 2- ce manque de formation agit sur leur efficacité dans la bonne gestion des écoles; 3- les pratiques de gestion des APE handicapent la mobilisation et l'implication des acteurs de l'éducation ce qui constitue un frein au développement de l'école.

**Mots clés : Participation, communauté, gestion , efficacité, développement.**

## ABSTRACT

The importance of Association of Parents in the management of schools is no longer demonstrated. However, parents, in many cases an attitude passive. This is manifested by Tanguiéta embezzlement and misappropriation of school property, inadequate infrastructure, equipment and school materials, the lack of cooperation between the actors of school. Is in this context that the present study, more qualitative than quantitative, proposes to from empirical observations collected in the municipality of Tanguieta, evaluate the effectiveness of Association of Parents. More qualitative than

quantitative nature, the production data is based on a sample of 350 participants consisting of several social groups involved in primary school system Tanguiéta. Data were collected using techniques such as interviews, document analysis and observation. Empirical data collected are processed manually and were analysed using the comprehensive approach of Weber.

Well it appears three levels of appreciation: 1- Association of Parents did not receive initial training; 2-this lack of training is to be effective in the proper management of schools; 3-management practices Association of Parents hamper the mobilization and the involvement of stakeholders in education which is an obstacle to the development of the school.

**Keywords: Participation, community, governance, effective, development.**

## INTRODUCTION

Depuis avril 2006, une nouvelle tendance plus dynamique a été remarquée dans le monde de l'école à travers le transfert effectif des compétences et de ressource et la création de la Direction pour la Décentralisation dans l'Education et de la Coopération (DDEC) au sein du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP).

Le souci du gouvernement béninois est d'améliorer la qualité de l'offre en éducation à travers une participation plus active des communautés et de tous les acteurs locaux au développement de l'école et leur responsabilisation. Dans ce contexte, il n'est pas rare de constater certaines formes de pratiques de gestion et d'actes peu recommandables dans les écoles de la commune de Tanguiéta. Ils se caractérisent par: des bureaux qui interviennent très peu quand un enseignant a de problèmes avec un parent d'élèves, des bureaux qui existent bien avant 2008 et qui jusque-là n'ont pas connu d'élections, des bureaux où les femmes sont rarement représentées. A cela s'ajoute les absences de cahiers de PV, de compte bancaire, d'AG; la légèreté des bureaux et parents aux affaires de l'école, l'utilisation peu recommandée des biens de l'école par les directeurs. Alors que la plupart des décideurs et des chercheurs de la scène internationale reconnaissent l'utilité de la participation des communautés au fonctionnement et à la gestion de l'école, nous nous sommes posé les questions suivantes: les APE ont-elles appris à gérer? Pourquoi les APE qui sont censées mobiliser, regrouper tous les acteurs de l'école pour avoir en face les directeurs de l'école comme le bras à aider sont passives? Leur gestion est-elle démocratique? Sur quelle base légale fonctionnent-elles? Ce sont là autant de questions qui motivent le choix de ce sujet de recherche.

Pour répondre à ces différentes questions, nous nous sommes intéressé à la thématique de la gouvernance démocratique, tout ce que cela a comme principe de gestion et nous avons appliqué cela au fonctionnement des APE. Il est vrai qu'il n'y a pas une réponse unique sur comment promouvoir la bonne gouvernance. Néanmoins, le débat récent se concentre en grande partie sur les facteurs d'efficacité des institutions et

des règles : la transparence, la participation, la réactivité, l'obligation de rendre des comptes, des règles équitables et applicables à tous.

Ce mémoire qui vise à présenter les résultats de la recherche conduite auprès des acteurs des écoles de la commune de Tanguiéta se décline en six chapitres :

- Les considérations théoriques et approches méthodologiques ;
- Profil des APE ;
- Fonctionnement des BAPE ;
- Contrôle de la gestion des ressources des écoles par les APE ;
- Relations des BAPE avec les autres acteurs de l'école ;
- Synthèse sur la gouvernance démocratique des APE.

## **I- CONSIDERATIONS THEORIQUES**

### **1.1 Quelques axes actuels de la discussion**

Dans le cadre du présent travail, sont explorées des publications ayant traité des faits afférents aux organisations, aux relations école-communauté. La lecture des documents a conduit à des notes qui ont aidé à la compréhension et l'approfondissement de ce travail. Et, de toutes les notes, celles relatives à la gestion des APE et des comités d'organisation ont fait l'objet d'analyse.

Les faits sociaux de développement doivent être saisis à l'échelle locale, parce que où se confrontent les multiples stratégies des acteurs et les logiques sociales et culturelles qui les informent. Le développement fait intervenir de multiples acteurs sociaux du côté des groupes cibles comme du côté des institutions de développement. Leurs statuts professionnels, leurs normes d'action, leurs compétences, leurs stratégies diffèrent considérablement de même que leurs enjeux respectifs.

Le développement sur le terrain, c'est la résultante de ces multiples interactions, qu'aucun modèle en laboratoire ne peut décrire a priori. On peut oser dire que le développement local est un système de ressources et d'opportunité que chaque acteur tente d'internaliser à sa guise. Dans ce contexte, l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg semble très appropriée à la démarche analytique de la présente étude. Elle est un modèle d'analyse organisationnelle qui s'articule autour de la compréhension des relations entre acteurs interdépendants et dans le cas d'espèce, elle est privilégiée parce qu'il s'agit d'une étude socio-anthropologique sur le développement. Or il n'y a pas de développement sans un minimum de dialogue social entre les acteurs. Le développement n'est pas possible sans la participation et la mobilisation des acteurs.

Selon Crozier et Friedberg (1977), le système local est comme toute organisation, un système d'action concret, caractérisé par la stratégie des acteurs à l'égard de leur propre organisation. Cette analyse permet de mettre en lumière les différentes stratégies de chaque acteur, non pas de façon isolée, mais en concertation tacite avec le reste des acteurs et en fonction du contexte.

Selon Henri Mendras (1989), Michel Crozier résume ainsi les principes de « l'analyse stratégique » :

-Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation.

-Cette marge de liberté est source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble puisqu'elle leur rend les comportements de l'acteur en partie imprévisibles.

-Grâce à cette marge de liberté, chaque acteur dispose ainsi d'un pouvoir sur les autres qui est d'autant plus grand que la source d'incertitude est pertinente pour ces derniers, c'est-à-dire affecte de façon substantielle leurs propres capacités de jeu stratégique.

-Il résulte de ces principes que chaque acteur s'efforce de contraindre les autres et d'échapper à leurs contraintes. Ces principes conduisent à une vue beaucoup plus complexe de l'organisation.

Par rapport aux relations école-communauté, depuis plusieurs années, des expériences en matière de gestion de la vie partenariale se sont développées un peu partout dans le monde. Ainsi Lugaz et de Grauwe (2010) ont souligné que l'ouverture de l'école à la communauté est essentielle mais elle ne va pas toujours de soi. Leurs recherches ont démontré que certains enseignants considèrent que la communauté n'a pas les compétences nécessaires pour avoir son mot à dire sur le fonctionnement et sur la gestion de l'école; ils estiment que ces domaines leur sont réservés. Les parents d'élèves et la communauté dans son ensemble peuvent d'ailleurs partager ce point de vue. Les enseignants ont tendance à accuser les parents lorsque les résultats scolaires

sont mauvais; ils vont rarement les rencontrer pour chercher avec eux une solution aux problèmes (Carron et Ta Ngoc, 1996). « Pourtant l'expérience montre que même les parents dont le niveau d'éducation est faible sont capables d'apporter d'importantes contributions et désirent le faire » (Bray, 2001:36). Des études au Nicaragua (Rivarola et Fuller, 1999; Gershberg, 1999) ont souligné un des facteurs qui freinent le dialogue: les acteurs locaux, en particulier les enseignants, n'ont pas l'habitude de discuter et de coopérer avec les membres de la communauté, leur tradition étant de respecter les instructions venant d'en haut.

L'attitude du personnel enseignant envers la communauté est donc essentielle, comme l'a souligné Swift-Morgan (2006) dans une étude consacrée à la participation des communautés au fonctionnement et la gestion des écoles en Ethiopie. Les parents rencontrés dans le cadre de cette recherche ont précisé qu'ils oseraient davantage s'impliquer si les enseignants étaient plus accueillants et considéraient qu'ils pouvaient jouer un rôle important.

S'il est essentiel que le personnel enseignant s'ouvre à la communauté, la communauté doit, elle aussi, s'ouvrir à l'école. Les démarches de sensibilisation conduites par des acteurs locaux ou par des partenaires extérieurs seront décisives pour que la communauté s'intéresse aux questions éducatives. Cet intérêt se manifeste de différentes manières : accueil des enseignants venants d'ailleurs et contacts informels avec eux, hébergement, mise à disposition de logements de fonction construits par la communauté; fourniture de ressources financières et matérielles et participation à des activités visant à améliorer le site de l'établissement; fructifier les revenus issus de leurs activités afin de contribuer financièrement au développement des écoles du village; des opérations de salubrité et d'AG organisées avec la participation de toute les couches de la communauté.

Les structures de représentation des parents, de la communauté et du personnel de l'école (BAPE et CGE) sont aussi importantes en matière de partenariat. Toutefois elles ne sont pas toujours efficaces et n'ont pas automatiquement d'impact. Dans bien des cas, il apparaît que les BAPE et les CGE sont loin de représenter l'ensemble de la

communauté auprès de l'école : ces structures sont plutôt composées de groupes (plus particulièrement d'élites locales) qui ne sont pas toujours préoccupés par les besoins des groupes défavorisés (Bray, 2003). Idéalement, les structures de type BAPE ou CGE devraient représenter l'ensemble des acteurs concernés par la relation de partenariat (à savoir les élèves, leurs parents, la communauté où l'école se trouve et le personnel enseignant) afin de favoriser un véritable dialogue. Or une telle représentativité complète est rare. La représentation des femmes est souvent sujet à caution. Et lorsqu'elles sont membres de ces structures, elles n'osent pas intervenir dans le processus de décision ou encore, leur opinion n'est pas considérée comme valable par les hommes, qui dominent la discussion (Rose, 2003). Il en résulte que «la prépondérance des hommes dans les comités d'écoles occulte certaines questions importantes pour les filles » (Bray, 2001).

Dans certaines écoles, la règle de désignation par consensus prévaut, dans d'autres c'est l'élection.

La qualité de la communication entre l'APE et le CGE, l'école et la communauté a été soulignée à maintes reprises dans les études de cas. Pour assurer cette qualité, il faut tout d'abord que les différents acteurs communiquent régulièrement, notamment grâce à des réunions auxquelles chacun peut assister et participer. La nature de l'information communiquée par l'APE ou le CGE aux différents acteurs est elle aussi essentielle. Si cette structure fait preuve de transparence, la population lui fera confiance, ce qui favoriserait le développement d'une relation de partenariat. La communication d'informations relatives aux activités de l'APE ou du CGE et de l'école, à leurs plans d'action, en particulier à leur utilisation des ressources, est indispensable car cela permet le développement de véritables relations de responsabilisation entre l'établissement et la communauté.

Le manque d'information risque d'aboutir à des incompréhensions, voire à des conflits, d'affaiblir la confiance en ces structures, et donc de nuire au partenariat entre l'école et la communauté.

La nature des activités mise en œuvre par l’APE ou le CGE et la rapidité d’action de ces structures jouent aussi un rôle dans le développement d’une relation de partenariat entre école et communauté. Dans l’ensemble, ces activités correspondent aux besoins de l’école: elles portent par exemple sur l’amélioration des infrastructures scolaires, sur le recrutement et le paiement d’enseignants communautaires ainsi que sur la sensibilisation aux questions éducatives.

Aussi, force est de constater à partir des études de cas que certaines personnes jouent un rôle clé dans le développement d’une relation de partenariat entre l’école et la communauté. Dans plusieurs exemples, les initiatives prises par le directeur d’école, le président APE, le chef du village ou de quartier ont été soulignées.

Cependant, si ces individus jouent effectivement un rôle clé dans la dynamisation de cette relation, cela n’est pas sans danger. S’il ne repose que sur eux, le partenariat entre l’école et la communauté est fragile. Aussi importantes que sont les personnes qui jouent un rôle clé, il y a les acteurs externes (de Grauwe 2010).

Un acteur externe, dont l’objectif principal est d’appuyer et d’accompagner les acteurs impliqués dans le partenariat peut être utile. Les ONG peuvent être les mieux placées pour jouer ce rôle. Plan le fait dans un grand nombre de pays, et Catholic Relief Services (CRS) a aidé à mettre en place des APE ou leur équivalent au Kosovo et à Haïti (Capacci et Pozniak, 2004), notamment. L’acteur externe agit comme conseiller légal dans certains projets (VeneKlasen et al., 2004) ou comme agent éducatif communautaire dans d’autres (Bernard van Leer Foundation et Fundaciòn FESCO, 2004; Sujatha, 2000).

Le développement d’un véritable partenariat ne se réalise pas du jour au lendemain (Capacci et Pozniak, 2004). Les intervenants externes ont besoin de temps pour comprendre la dynamique de la communauté (Middelborg et Duvieusart, 2002).

De façon plus générale, Arnstein (1969) a été l’un des premiers auteurs à proposer une échelle indiquant l’intensité de la participation citoyenne. Elle fait une distinction entre huit niveaux, allant du plus profond au plus superficiel (tableau 1).

**Tableau 1 Echelle de participation selon Arnstein**

8	Contrôle par les citoyens
7	Délégation de pouvoirs
6	Partenariat
5	Apaisement
4	Consultation
3	Information
2	Thérapie
1	Manipulation

Source : Arnstein (1969)

Plusieurs auteurs l'ont adopté. Shaeffer (1994, p16-17) propose sept échelons, dont le cinquième est « la participation à la fourniture d'un service, souvent en tant que partenaire, avec d'autres acteurs ». Deschler et Sock (1985) ont liés les différents échelons à quatre types de participation, qui permettent également de faire la différenciation entre participation réelle et pseudo-participation (tableau 2).

**Tableau 2 Echelon de participation selon Deschler et sock**

Participation réelle	A. Autonomisation	8 Contrôle par le citoyen
	B. Coopération	7 Délégation de pouvoirs
		6 Partenariat
II	A. Assistantialisme	5 Apaisement
		4 Consultation
Pseudo-participation	B. Domestication	3 Information
		2 Thérapie
		1 Manipulation

Source : Deschler et Sock (1985)

Epstein (1995) a réalisé un schéma semblable qui concerne plus spécifiquement l'implication des parents dans l'éducation de leurs enfants. Six types sont définis : les soins parentaux, la communication, le volontariat, l'apprentissage à la maison, l'inclusion dans la gouvernance et la collaboration mutuelle. En se fondant en partie sur

cette base, Hong Kong a mis en place un modèle de coopération entre école et parents constitué de sept niveaux (tableau 3).

**Tableau 3** Un modèle de coopération entre l'école et les parents développé à Hong Kong

1 Communication unilinéaire
2 Communication mutuelle
3 Les parents participent à un programme qui s'adresse spécifiquement à eux
4 Les parents assistent l'école
5 Les parents sont impliqués dans une organisation parentale
6 L'école consulte les parents au sujet de ses politiques
7 Les parents participent à la gestion de l'école

Source : Manzon, 2004 : 44.

Le niveau de participation potentiel dépend en partie de l'ouverture de « l'espace » concerné : ainsi, l'école peut être un espace fermé, ouvert sur invitation ou ouvert par revendication (VeneKlasen et al. 2004 : 5).

Ces différentes modélisations font une distinction claire entre participation (terme assez général) et partenariat (forme spécifique de participation qui va au-delà de l'information ou de la consultation). Celle-ci peut être définie comme « une relation d'engagement mutuel basée sur une vision partagée et un esprit de solidarité » (Capacci et Pozniak, 2004 :11). Le dialogue est indispensable à un véritable partenariat.

## **1.2. Problématique**

### **1.2.1. Position du problème**

Depuis 1990, les diverses conférences internationales (principalement la Conférence de Jomtiem) autour de l'éducation ont consacré le partenariat pour atteindre leurs objectifs, notamment une éducation de qualité pour tous en 2015. Suite à ces conférences, les responsabilités pour relever les défis éducatifs des pays en développement (PED) sont désormais partagées entre tous les acteurs concernés. A cet effet, les institutions internationales présentent les associations des parents d'élèves comme de nouveaux acteurs clés et des espaces de démocratie, d'autonomie et

d'initiatives et comme un contre-pouvoir capable de défendre les intérêts des parents (Comhaire et Mc-Garac, 2007).

Sur cette lancée, le Bénin est devenu un terrain d'intervention de la coopération internationale et peut être considéré selon Comhaire comme un terrain d'expérimentation de réformes et d'application du paradigme participatif. En 1995 c'est à l'initiative de l'ONG World Education, sous l'impulsion de l'USAID que la Fédération Nationale des Associations des Parents d'Elèves et Etudiants du Bénin (FENAPEB) a été créée. Dans cette logique, elle a suscité la mise en œuvre de structures de coordination au niveau communal (CAPE), départemental (FEDAPE) et national. L'objectif poursuivi par cette ONG est le renforcement des capacités des APE pour les amener à concourir à la gouvernance démocratique du système éducatif primaire. Pour réussir cet objectif d'autres ONG l'ont emboîté le pas. Il s'agit entre autres : DERANA, Plan Bénin, Aide et Actions, Action et Développement, Planète Urgence, SEA, BUPDOS.

En principe, cet acte posé par le Bénin, devrait assurer un développement harmonieux de son système scolaire primaire. Cela revient à dire que la disposition des structures de parents d'élèves assurerait au niveau des écoles une gestion basée sur la légitimité, l'égalité, l'équité, la transparence, la participation, la reddition des comptes. Dès lors, la question d'une éducation pour tous ne devrait plus se poser.

A ce sujet, Comhaire et Mc-Garac ont émis quelques remarques pertinentes relatives à la légitimité, au fonctionnement de ces structures. Selon eux, la FENAPEB, fondée par World Education est perçue comme artificielle par les acteurs syndicaux, mais aussi par l'administration. Les recettes des APE ne leur permettent pas d'avoir des infrastructures, de moyens logistiques et financiers pour fonctionner efficacement.

Dans la plupart des écoles de la commune de Tanguiéta, les observations de certaines ONG sont aussi édifiantes: la plupart des chefs d'établissement scolaire gèrent les ressources matérielles et financières à leur guise sans être inquiétés; l'absentéisme et le retard s'insurgent en règles chez les enseignants et les élèves; le retrait de certaines ONG des écoles; certains membres de BAPE gèrent depuis plus de 25 ans; les AG sont rarement organisées; l'absence de PV, de plan de développement et de planification

stratégique dans la conduite des activités des APE ainsi que l'indifférence des parents dans les affaires de l'école.

Suite à de pareils constats, une interrogation s'impose: quelles sont les raisons qui expliquent le peu d'engagement des APE des écoles de la commune de Tanguiéta ? Quelques hypothèses permettent de comprendre les problèmes posés.

### **1.2.2. Hypothèses**

- ❖ Les dirigeants APE manquent de formation et d'information sur leurs rôles et attributions.
- ❖ Le manque de formation et d'information des dirigeants APE ne leur permet pas de jouer efficacement leur fonction.
- ❖ L'inefficacité des APE handicape le développement des écoles.

### **1.2.3. Objectifs**

#### **1.2.3.1. Objectif général**

Il s'agit d'évaluer l'efficacité des APE des écoles primaires publiques de la commune de Tanguiéta.

#### **1.2.3.2. Objectifs spécifiques**

- ❖ Répertorier toutes les indices qui retracent les formations reçues par les membres dirigeants APE.
- ❖ Identifier les stratégies et compétences qu'utilisent les APE pour gérer les affaires des écoles de leurs milieux.
- ❖ Caractériser les pratiques de gestion que les APE utilisent pour accroître les performances des écoles de leurs localités.

### **1.3. Justification du sujet**

#### **1.3.1. Du choix du sujet**

Le choix de ce sujet résulte du constat que nous faisons sur le terrain en tant qu'enseignant d'une des écoles de la circonscription scolaire de Tanguiéta.

En effet, les relations entre les acteurs de l'éducation sont très sommaires et parfois entachées d'une complicité malsaine. Les chefs d'établissement semblent ignorer que l'école est la chose de tous et en particulier celles des communautés à la base. Ils n'associent pas leurs collaborateurs encore moins le BAPE dans les dépenses

qui engage l'école. Les membres des bureaux APE semblent indifférents à ce qui se passe et les relations écoles-ONG ne sont pas enviables car certaines se retirent brutalement de l'école qu'elles assistent.

Notre préoccupation est de comprendre les raisons qui sous-tendent de tels comportements quand on sait que l'APE a un grand rôle à jouer par rapport à ça.

### **1.3.2. Du choix du cadre de l'étude**

Nous résidons dans la commune de Tanguiéta ce qui nous facilite la recherche du point de vue proximité.

D'autre part, Tanguiéta est l'une des communes du Bénin les moins équipées en infrastructures scolaires, en matériels pédagogiques et didactiques, en enseignants qualifiés (Tchégnagnon, 2006) et où les résultats des examens de fin d'année sont les plus faibles. Les structures étatiques à elles seules ne peuvent pas relever le défi. Donc l'apport des associations, des ONG et de la communauté serait un atout indispensable pour le développement des écoles du milieu (Aniambossou, 2006).

### **1.4. Clarification Conceptuelle**

Les concepts sont porteurs de sens et varient selon le contexte ou le courant de pensée. C'est pourquoi, pour lever toute équivoque, « la première démarche du sociologue doit donc être de définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question... » (Durkheim, 1894). Cet exercice préalable, vu sa pertinence, conduit à clarifier les concepts fondamentaux de cette étude.

#### **La bonne gouvernance**

Est l'ensemble des valeurs, règles et dispositions réglementaires permettant de bien gouverner. Elle est favorisée par l'existence préalable d'un Etat de droit et de la qualité des hommes.

Le débat récent se concentre en grande partie sur les facteurs d'efficacité des institutions et des règles : la transparence, la participation, la réactivité, l'obligation de rendre des comptes et l'Etat de droit. Du point de vue du développement humain, l'expression bonne gouvernance veut dire gouvernance démocratique (Rapport mondial sur le développement humain, 2002). Concrètement, cela signifie que :

- les droits de l’homme et les libertés fondamentales sont respectés, ce qui permet à chacun de vivre dans la dignité ;
- les individus ont leur mot à dire sur les décisions qui affectent leur vie ;
- les populations sont à même de demander des comptes aux décideurs ;
- la vie en société est gouvernée par des pratiques, des institutions et des règles équitables et applicables à tous ;
- les femmes sont les égales des hommes dans les sphères publique et privée de la vie en général et de la prise de décision en particulier ;
- les individus échappent à toute discrimination fondée sur la race, l’origine ethnique, la classe sociale, le sexe ou tout autre caractéristique ;
- l’action publique d’aujourd’hui tient compte des besoins des générations futures ;
- les politiques économiques et sociales s’attachent à répondre aux besoins et aux aspirations des individus ;
- les décisions économiques et sociales visent à éradiquer la pauvreté et à élargir les choix accessibles à tous. (Rapport mondial sur le développement humain, 2002).

## **La communauté**

Le terme « communauté » est vague et peut désigner différents types d’acteurs. Dans le cas de la communauté de l’école, il peut désigner les parents des élèves actuels, ou tous les parents des enfants d’âge scolaire, ou encore tous ceux qui vivent dans l’aire de recrutement de l’école (ce qui soulève le problème des régions urbaines où il n’y a pas de délimitation géographique claire). Toutefois, quelques caractéristiques permettent de définir les membres d’une véritable communauté, à savoir une culture commune, une proximité géographique, des objectifs communs, une différenciation par rapport aux autres communautés. Par ailleurs, il est important de réaliser qu’une communauté n’est jamais complètement homogène et harmonieuse. Elle consiste en différents groupes dont les intérêts sont parfois communs, parfois conflictuels (Guijt et Shah ,1998). Ces conflits peuvent exister à deux niveaux. Au sein de la communauté, plusieurs groupes existent : les enseignants, les élèves, leurs parents, la direction, les

parents des non-scolarisés, les fonctionnaires, etc. De plus, au sein de chacun de ces groupes, il peut y avoir des divergences d'intérêt et des discordes. Ceci est particulièrement vrai dans des pays caractérisés par de fortes disparités comme l'Afrique du Sud (Grant Lewis et Naidoo, 2004 :7-8), ou par un système de castes, comme le Népal.

Au niveau de l'école, la communauté est la plupart du temps représentée par des APE ou par un Comité de Gestion de l'Ecole (CGE), dont les membres sont les représentants des parents d'élèves inscrits à l'école, le directeur d'école, les enseignants voire d'autres membres de la communauté comme le chef de village ou de quartier, selon le cas. Des pays ont développé ces structures afin que les parents ou la communauté aient le sentiment de s'impliquer dans la vie de l'établissement et qu'ils puissent avoir leur mot à dire concernant sa gestion et exiger d'être informés régulièrement de ses résultats. Dans certains contextes, ces structures sont nées de la pratique et se sont développées en dehors d'un cadre institutionnel formel, ce qui montre l'intérêt des parents pour l'école ainsi que leur volonté de participer à sa gestion et de contribuer à son amélioration.

Dans le cadre de notre sujet, la communauté désigne l'ensemble des acteurs de l'école (les élèves, les enseignants, les parents d'élèves, les APE, les AME, les CGE), les parents qui n'ont pas d'enfants dans l'école, tous les individus qui vivent dans l'ère géographique ou de recrutement de l'école. Elle peut aussi désigner des fois tout ce monde hormis les acteurs de l'école.

### **Le Contrôle citoyen**

Selon Gouton (2010), le contrôle citoyen se définit comme un ensemble de mesures et de mécanismes auxquels les citoyens, les communautés, les organisations de la société civile et les médias indépendants peuvent recourir pour influencer les tenants du pouvoir dans leurs actions. Il est fondé sur une démarche d'intervention citoyenne a posteriori de l'action publique, c'est-à-dire axé sur le contrôle. L'opposition active et la formulation de propositions alternatives sont des moyens privilégiés pour le contrôle citoyen de l'action publique.

Les parents d'élèves peuvent user de mécanismes pour influencer les directeurs d'école et les BAPE dans leurs actions afin d'éviter des dérapages dans la gestion.

## **Le Développement**

Le concept développement implique un mécanisme de changement. Ce changement repose essentiellement sur deux facteurs que sont l'innovation et la conservation :

- l'innovation comme générateur d'une création (d'ordre culturel, scientifique, etc.) ;
- la conservation comme processus de perpétuation des éléments dynamiques pour le maintien de l'identité culturelle.

Le développement est donc, « le processus par lequel une société se donne les moyens de mobiliser ses forces productives sans la transformation de son milieu dans le but d'améliorer les conditions de vie et de bien-être de ses membres. Bref, un processus global incluant l'ensemble des aspects de la vie (milieux biophysique, culturel, activités de production et d'échange,...) et impliquant la participation des collectivités locales tout autant à la prise de décision qu'à la réalisation des activités de développement. Ainsi envisagé le développement réside moins dans un résultat atteint que dans un ensemble d'activités réalisées selon les attentes des collectivités concernées avec leur accord et leur participation ». (Initiative Nationale pour le Développement Humain SF Développement Maroc, 2006).

## **La participation citoyenne**

C'est une autre dimension du contrôle citoyen de l'action publique. Tandis que ce dernier est fondé sur une démarche d'intervention citoyenne a posteriori c'est-à-dire axé sur le contrôle, la participation citoyenne, elle, reste dans une dynamique constante d'implication du citoyen ou de groupes de citoyens dans les délibérations, l'élaboration des choix politiques et de politiques, leur mise en œuvre et leur suivi. Elle permet d'éviter les risques d'apathie des citoyens face à la gestion des affaires publiques et de prévenir leur opposition active au moment de la mise en œuvre des choix par les

gestionnaires de l'administration publique. La participation citoyenne préconise une fusion des deux acteurs qui travaillent ensemble. Les citoyens et les organisations civiles ne sont plus juges de l'administration mais partie prenante de la définition des politiques et de leur mise en œuvre. L'intérêt du concept de participation citoyenne réside dans le fait qu'il préconise que les citoyens aient la possibilité de donner leur avis sur les actions entreprises au moment même de leur mise en œuvre. La participation citoyenne permet également d'introduire la dimension humaine dans la gestion des affaires publiques par l'expression des aspirations, des besoins, des craintes et des appréhensions des citoyens avant la mise en œuvre des politiques. En outre, la participation citoyenne a le bénéfice de favoriser et de renforcer la démocratie en instaurant un cadre de gouvernance concertée (Gouton, 2010).

### **La reddition des comptes (de l'anglais *domestic accountability*)**

C'est l'un des concepts d'analyse et d'appréciation de la gouvernance des politiques de développement de plus en plus en vogue. Pour mieux cerner ses contours théoriques, il convient de disséquer la notion même de « reddition » d'abord.

Selon le dictionnaire de l'académie française (8<sup>e</sup> édition), la reddition provient du latin « redditionem » et de « reddere ». De par son étymologie, elle signifie « rendre ». Ainsi on l'utilise à propos d'une place qu'on remet entre les mains de l'armée qui l'assiège, d'un homme qui se livre et surtout d'un compte qu'on présente pour qu'il soit examiné et arrêté. C'est cette dernière perspective qui fait de plus en plus fortune et qui nous intéresse. Dans cette logique, la reddition des comptes signifierait simplement l'action ou le fait de rendre compte de quelque chose. Vu sous cet angle, deux équivoques doivent être levées. Premièrement, la reddition des comptes n'est pas une nouvelle réalité, les hommes étant habitués partout et en tout à rendre directement et indirectement compte de leurs actions voire de leurs vécus. De la reddition des comptes, le genre humain a une conscience et une pratique en soi. Deuxièmement, la reddition des comptes diffère de l'évaluation qui est un jugement porté sur un compte. Par ailleurs, la notion de reddition des comptes dépasse la catégorie des comptes financiers. Elle s'étend aux activités, plan d'actions, aux résultats ainsi qu'aux transformations

induites, etc. Dès lors, quelle est la pertinence de l'institutionnalisation de la reddition des comptes comme mode de gouvernance ?

La reddition des comptes se veut une opération de transparence et de rigueur dans la gestion des ressources d'une institution. C'est sous ce rapport qu'elle est comprise et utilisée comme un outil de bonne gouvernance. Elle vise pour une institution ou un organisme au moins quatre objectifs :

- la vérification des montants dépensés pour ce pourquoi ils sont alloués;
- la validation des besoins et des décisions d'allocation;
- les analyses internes et le suivi historique;
- l'information aux donateurs et aux bénéficiaires de l'institution.

La reddition des comptes dans cette dynamique soulève quelques préoccupations à savoir : en vertu de quoi une puissance publique ou un organisme autonome devrait-il rendre des comptes de ses activités et de sa gestion? Et à qui devrait-il présenter ses comptes?

La reddition des comptes par une institution présuppose chez celle-ci qu'elle a conscience d'avoir reçu une charge ou d'avoir été mandatée par une entité pour une fin. Ainsi dans les relations entre donneurs et receveur de ressources, entre subordonnée et autorité, la nécessité de reddition des comptes devient évidente. Cette perspective oublie très souvent qu'en démocratie, tout comme en commerce, les clients sont rois, le peuple bien qu'étant le bénéficiaire des politiques publiques, en est également le commanditaire. Toute action publique réalisée par des élus ou des mandataires, quel qu'en soient les modes de financement, l'est au nom du corps social qui est par conséquent, en droit d'en demander des comptes. La reddition des comptes participe donc du continuum de la démocratie. La reddition des comptes a toute sa pertinence dans la mesure où les populations, en participant à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique ont acquis les compétences, les qualifications nécessaires pour apprécier les résultats des politiques publiques. Autrement, ce serait une simple formalité pour laquelle les populations servent de prétexte et de décor (Eclou, 2010).

## **La responsabilité**

C'est un terme difficile à définir car elle renvoie à différentes choses pour différentes personnes. Cependant dans son essence, c'est la notion d'accepter de supporter le poids de ses propres actes, en étant disposé à en répondre, et finalement être tenu d'en rendre compte. Au niveau le plus fondamental, ceci exige que les APE démontrent que les ressources sont utilisées avec sagesse et qu'aucune activité exercée n'est en conflit avec la feuille de route.

Pour assurer la responsabilité, une APE doit être :

- transparente : ouvrant promptement ses comptes et archives à l'examen minutieux de la part des bailleurs de fonds, des bénéficiaires, etc. et prenant des décisions de façon ouverte et transparente ;
- participative : engageant les dépositaires principaux dans les décisions qui les affectent à tous les niveaux dans les projets, les programmes et la gouvernance de l'association ;
- évaluative et instructive : surveillant et évaluant ses propres activités de façon régulière et en tirant des leçons pour la prise de décision ;
- sensible aux plaintes : fournissant aux dépositaires des canaux par lesquels ils peuvent exprimer leurs réclamations et recevoir une réponse.

La responsabilité est une partie essentielle de la bonne gouvernance. De même, la bonne gouvernance fournit une base pour une responsabilité effective. Les deux éléments sont intrinsèquement liés. Des limites claires de responsabilité au sein d'une organisation permettent d'éviter l'abus de pouvoir et assure la bonne gouvernance, alors que la bonne gouvernance crée des structures stables de la responsabilité (Child Helpline International, 2008).

### **1.5. Modèle d'analyse**

Le modèle adopté pour l'analyse des données de terrain répond à la démarche compréhensive développée par Weber. Cette démarche permet de saisir l'action comme étant toute conduite à laquelle un individu accorde une signification et une intentionnalité et l'action sociale comme étant une action entreprise en tenant compte

des réactions des autres (Weber cité par Montousse et Renouard, 1997). Aussi toute réalité sociale comporte-elle trois niveaux comme le distingue Durkheim, cité par Balandier (1981). Ces niveaux sont « désignés parfois comme faits de structures, faits de fonctionnement et faits de représentation. Les premiers, reconnus sous la forme de structures réelles, correspondent au support physique ou matériel de la société; ... les faits de fonctionnement correspondent aux institutions, aux systèmes de normes et de règles qui régissent l'action des agents sociaux ; ... les derniers comprennent à la fois les valeurs, les idéaux et les images qui correspondent à la société ». Ces trois niveaux de la réalité sociale ont été pris en compte dans l'analyse des données recueillies.

Pour plus de visibilité dans l'analyse, l'approche dite interactionniste a été utilisée. Elle vise à montrer que les individus, véritables acteurs sociaux, voient modifiés dans leurs aspirations, leurs désirs au contact d'autres individus et d'autres réalités sociales qui les façonnent et assurent leur socialisation par des volontés extérieures.

## **II- CADRE EMPIRIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE**

### **2.1. Cadre de l'étude**

La commune de Tanguiéta a été choisie comme cadre de l'étude. Quelques aspects de sa situation géographique et son cadre administratif d'une part et l'état de sa population et son organisation sociale d'autre part sont présentés ici.

#### **2.1.1. Cadre physique et administratif**

La commune de Tanguiéta couvre une superficie de 5456Km<sup>2</sup> et est située dans le département de l'Atacora au Nord-Ouest de la République du Bénin. Elle est limitée au Nord par le parc de la Pendjari, au Sud par les communes de Toucountouna et de Boukoumbé, à l'Ouest par les communes de Matéri et de Cobly, à l'Est par les communes de Toucountouna, de Kérou et de Kouandé (INSAE, 2008).

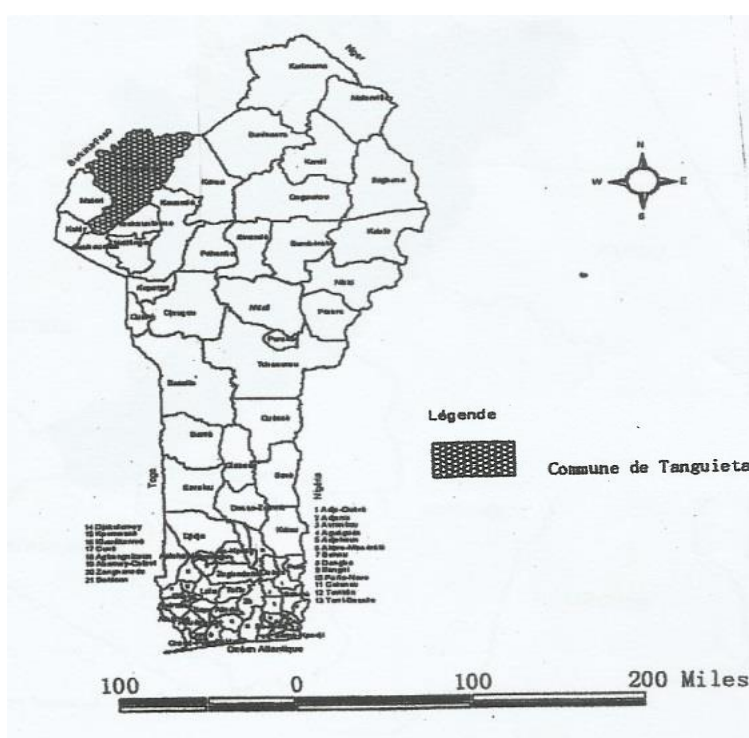
Sur le plan administratif, la commune de Tanguiéta est subdivisée en 39 villages répartis entre cinq arrondissements à savoir : Cotiakou (6 villages), N'dahonta (07 villages), Taïacou (12 villages), Tanongou (5 villages) et Tanguiéta (09 villages et quartiers) (INSAE, 2008).

La gestion de la commune de Tanguiéta est basée sur le fonctionnement des services de la mairie, des bureaux des chefs d'arrondissement et des chefs de villages et quartiers de ville. A cela il faut ajouter les services déconcentrés de l'Etat qui interviennent dans la commune (INSAE, 2008).

### 2.1.1. Population, organisation sociale

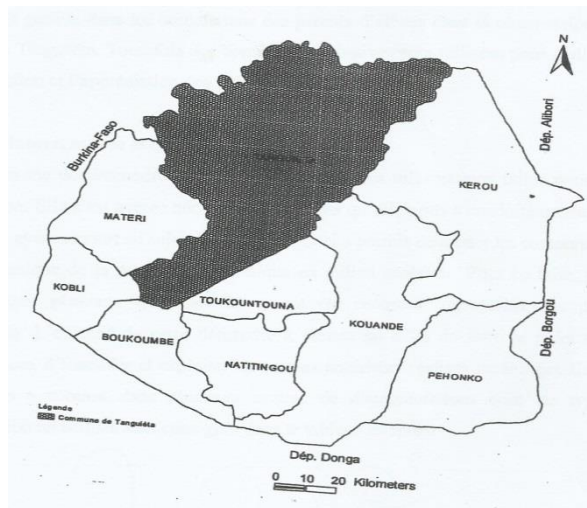
Selon le 3<sup>e</sup> Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH3) de 2002, la population de la commune de Tanguiéta est de 54719 habitants avec 27120 hommes et 27599 femmes. C'est une population en forte croissance car la population est passée de 40430 habitants de 1992 à 54719 habitants en 2002. Cette population est caractérisée par une forte proportion de jeunes et est beaucoup rurale (63% de l'effectif total) qu'urbaine (INSAE, 2008).

La société civile de Tanguiéta est organisée en groupements et associations par secteur d'activités et dont la vocation est de contribuer au développement de la commune aux côtés des structures de l'Etat, des ONG, des projets de développement et structures de micro-finance (INSAE, 2008)



*Titre : Position de la commune de Tanguiéta*

*Source : INSAE , 2008*



**Titre :** La commune de Tanguiéta dans le département de l'Atacora

**Source :** INSAE, 2008

## 2.2 Démarche méthodologique

### 2.2.1. Type de l'étude

La présente étude est d'abord une étude de type descriptif et analytique qui conduit à établir et apprécier de façon transversale des variables essentiellement qualitatives. Les entretiens sont utilisés pour rendre disponibles des données qualitatives, pour décrire et comprendre les discours, les pratiques, les déterminants socioculturels relatifs à la gestion dans les associations des parents d'élèves dans la circonscription scolaire de Tanguiéta. Toutefois des données quantitatives sont utilisées pour faciliter la triangulation et l'appréciation des informations qualitatives.

### 2.2.2. Nature, source et qualité des données

La recherche documentaire a permis de disposer des informations utiles pour la triangulation. Elle s'est avérée nécessaire en ce sens qu'elle nous a conduit à consulter les travaux ayant rapport au sujet de recherche. Ceci a permis de cerner les contours de la problématique de la gestion démocratique en milieu scolaire. Pour ce faire, des ouvrages tant généraux que spécifiques ont été recensés, répertoriés, lus puis synthétisés. L'objectif de cette démarche a permis en effet de faire le point des connaissances, d'identifier et exploiter les travaux antérieurs réalisés sur le sujet. Cette étude nous a conduit dans plusieurs centres de documentations dont les types d'informations recueillies sont consignés dans le tableau ci-après :

Centre de documentation	Nature des documents	Types d'informations recherchées
Bibliothèque centrale de l'Université d'Abomey-Calavi	<i>Thèse, mémoires, rapports, ouvrages généraux et spécifiques</i>	-Informations générales à caractère méthodologique. -Informations sur les travaux antérieurs relatifs au thème
Centre de documentation de la FLASH	<i>Thèse, mémoires, rapports et articles</i>	-Approches méthodologiques et technique de rédaction -Travaux antérieurs relatifs au thème
Bibliothèques des centres culturels Français et Américain	<i>Livres et rapports</i>	Informations sur le thème de l'étude
Centre de documentation de la mairie de Tanguéta	<i>Livres et rapports</i>	Informations statistiques et cartes sur la commune de Tanguéta Informations sur les rapports mairie-écoles
Centre documentation des ONG et autres structures (Plan-Bénin, Actions et Développement DDEPN-A/D, etc.	<i>Livres et rapports</i>	Information sur les travaux réalisés avec les écoles partenaires
Centre de documentation de la CS et écoles de Tanguéta	<i>rapports</i>	Informations sur les rapports entre les écoles et partenaires
Cyber Café (Internet)	<i>Thèse, mémoires, rapports, livres</i>	Informations sur les thèmes de l'étude

**Tableau 4 :** Centres de documentation et types d'information recueillis

Source : Résultat d'enquête

D'après les résultats de la recherche documentaire, plusieurs ouvrages existent sur les partenariats école-communauté dans le monde et au Bénin. Cependant la façon dont sont gérées les APE au Bénin et particulièrement dans l'Atacora n'ont pas été étudié profondément.

### 2.2.3. Les sources orales

Les sources orales concernent les personnes ressources interrogées dans le cadre des entretiens pour la collecte de données. Il s'est agi des personnes impliquées d'une manière ou d'une autre dans la gestion de l'école dans la commune de Tanguéta. Ainsi les élus locaux, les responsables administratifs, les directeurs d'écoles, les enseignants, les parents d'élèves, les élèves, etc.

#### **2.2.4. Technique de collecte des données**

Toute recherche suppose la mise en œuvre d'une ou de plusieurs techniques. L'objectif poursuivi lors d'une recherche détermine le choix des techniques, lesquelles sont elles-mêmes liées à la méthode du travail. Cette interdépendance est souvent source de confusion dans l'usage des deux concepts. Mais, étant tous deux des réponses à un "comment", pour Grawitz (1996), « la technique représente les étapes d'opérations limitées, liées à des éléments pratiques, concrets, adaptés à un but défini alors que la méthode est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations en général plusieurs techniques ». La méthode utilise et organise des techniques qui sont concrètes en fonction d'un but.

La présente recherche est principalement qualitative et repose sur la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) développée dans les années 1980. Elle se base sur les savoirs et les pratiques des populations locales. Cette méthode met en exergue les rôles des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques de développement en général. Ainsi la MARP a été utilisée à travers l'observation directe des entretiens individuels et collectifs, les focus groups.

##### **2.2.4.1. L'observation**

Un guide d'observation a été élaboré et utilisé. L'observation a permis de toucher, de sentir quelques réalisations des partenaires des écoles au profit des écoles, des bureaux et de la communauté locale, de voir la documentation et les archives des APE ou des écoles ainsi que l'état des infrastructures des écoles. La réaction des acteurs lors des AG, les relations que les acteurs entretiennent entre eux, leur implication dans les activités de l'école, sans oublier la façon dont les informations relatives à l'école circulent.

##### **2.2.4.2. Le guide d'entretien**

L'entretien a permis de recueillir des informations empiriques auprès des enquêtés. En tant que technique, il institue un processus d'interaction et de communication entre deux individus dont l'un sollicite des informations auprès de l'autre et l'interroge en fonction d'un objectif préalablement défini.

Les entretiens ont été administrés à un grand nombre d'acteurs : des directeurs d'école, des enseignants, des groupes d'élèves, des membres des bureaux APE, des parents d'élèves, des représentants des autorités locales, le chef de l'administration scolaire, des agents d'ONG, des membres de bureau de la CAPE.

Les focus groups ont été réalisés avec les parents d'élèves et les élèves sur le terrain, en général dans les écoles, pour comparer les informations issues des entretiens individuels.

#### **2.2.4.3. Le questionnaire**

Des questionnaires visant à compléter les informations recueillies lors des rencontres ont été distribués aux membres du bureau APE et CAPE.

#### **2.2.4.4. L'échantillonnage**

La technique d'échantillonnage se définit comme « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population afin de constituer un échantillon » Angers (2008) cité par Dégboé (2011).

Dans le cadre de la présente étude, cette technique est celle du choix raisonné des acteurs intervenant dans le système scolaire primaire de Tanguiéta. Le choix raisonné obéit au souci d'obtenir plus d'informations de qualité auprès des catégories sociales concernées par la problématique de l'étude, car cette technique du choix raisonné constitue l'une des meilleures qui permettent d'analyser les comportements individuels et collectifs en rapport avec le sujet étudié. Quelle est donc la population ciblée par cette technique ?

#### **Population cible**

La présente étude concerne le niveau communal et communautaire. La population étudiée est celle de tous les acteurs sur les aires ciblées par la question de gestion dans les Associations Parents l'Elèves. En effet, la collecte des données empiriques ne pouvant prendre en compte cette population concernée, nous avons pris un échantillon d'elle.

Au niveau communal, l'étude a pris en compte le responsable de la circonscription scolaire de Tanguiéta et le maire.

Au niveau communautaire, l'étude concerne les bureaux des APE, les parents d'élèves, les ONG intervenant au niveau des écoles, les chefs de village, les chefs d'arrondissement. 25 écoles ont été ciblées à raison de cinq écoles par arrondissement.

**Tableau 5 : Taille des groupes stratégiques**

<b>Catégories sociales</b>	<b>Nombre</b>
Le Chef de la Circonscription Scolaire	01
Le Maire	01
Les Chefs d'Arrondissement	05
Les Chefs de village	11
Les membres du bureau CAPE	02
Les membres du bureau APE	60
Les parents d'élèves	145
Les enseignants	45
Les élèves	75
Les responsables d'ONG	05
<b>Total</b>	<b>350</b>

Source : Enquête de terrain.

L'effectif des interviewés a varié suivant les catégories sociales. La recherche de la qualité a conduit à considérer dans la collecte des données tous les acteurs concernés par la problématique de la gestion des APE intervenant à Tanguiéta.

### **2.2.5. Traitement des données**

Le traitement des données collectées a été exécuté par le biais d'un dépouillement manuel.

Après nettoyage des fiches d'entretien, les données ont été classifiées par thématiques (profil des APE; fonctionnement des APE et leur gestion ; relation des acteurs de l'école) et centre d'intérêt afin de faciliter la triangulation.

## **2.2.6. Limite de l'étude**

Les outils utilisés dans le cadre de cette étude ont permis de répondre aux préoccupations de l'objectif général qui est de : « évaluer l'efficacité des APE des écoles primaires publiques de la commune de Tanguiéta » . Cependant quelques problèmes méthodologiques ont été rencontrés au cours de cette recherche. Ils étaient liés à 05 types de difficultés :

- le choix des bureaux APE à étudier ;
- apprécier ce qu'est une bonne relation entre les bureaux APE et les autres acteurs de l'école ;
- connaître en détail le fonctionnement interne des bureaux APE en particulier la gestion des ressources financières ;
- l'inaccessibilité des archives au niveau des structures étudiées ainsi que d'autres informations sur la gestion ;
- Ce qui constitue également une limite pour ce travail, c'est la difficulté de rencontrer le monde paysan, le temps et les disponibilités financières.

Le présent travail pourrait donc être lu et apprécié dans le cadre de ces limites.

Cependant, nous avons essayé de recueillir le maximum d'informations nécessaires pour avoir les résultats escomptés qui sont présentés dans les chapitres qui suivent.

### Chapitre 2

Ici, le profil des APE se caractérise par la présentation des BAPE, la mission de l'APE, les textes de l'APE et la structuration de l'APE.

#### I- PRESENTATION DES BAPE

La plupart des bureaux ont été mis en place avant 2008. Une frange importante (53%) de ceux qui animent les APE sont analphabètes, 36% ont un niveau d'instruction primaire marqué par une incapacité de lire et d'écrire couramment. Parmi les 11% qui ont fait le collège, 7% n'ont pas dépassé le seuil de la classe de 4<sup>ème</sup>. D'autre part, seulement 3% d'entre eux peuvent lire et écrire dans leur langue.

L'enquête révèle également que plus de 90% des membres de bureaux APE n'ont pas reçu de formation en gestion financière et 83% aucune formation en ce qui concerne leurs rôles et attributions. Ceux qui ont suivi des formations ne l'ont reçu qu'en infime partie et n'ont pas intégré ces acquis correctement.

Ces deux éléments (le bas niveau d'instruction, l'analphabétisme et le faible taux de formation dans leur domaine d'intervention) constituent des handicaps majeurs pour l'accomplissement de leurs missions.

#### II- MISSION DE L'APE

En référence à l'article 1<sup>er</sup> du statut-type des APE, les Associations des Parents d'Elèves des écoles maternelles et primaires sont placées sous le régime de la gestion démocratique de l'école béninoise et ont pour buts de :

- mener toutes activités légales susceptibles d'apporter un soutien moral, social et matériel à l'école pour son fonctionnement et son épanouissement harmonieux ;
- faciliter les relations saines et cordiales entre l'APE et le collectif des enseignants ;
- défendre et sauvegarder les intérêts légitimes de l'établissement ;

- participer aux travaux de supervision des commissions départementales de surveillance des différents examens de fin d'année scolaire et l'encadrement des colonies de vacances (MEMP, 2010).

Il a été constaté que sur tous les membres des différents bureaux APE interrogés 31,66% ont une idée sur les buts de l'APE, mais les interprétations ne sont pas les mêmes, et aucune idée ne cadre vraiment avec les buts tels que présentés dans le statut-type. 18,33% des membres ont la même idée, mais cette idée ne cadre pas avec la mission telle que formulée dans le statut-type. Enfin 50% des membres en ont une idée, mais les interprétations ne sont pas les mêmes et cette idée cadre peu avec les buts tels que formulés dans le statut guide des APE. Généralement on entend des propos tels que :

*« Notre but est de contrôler la gestion du directeur » ; « Notre travail, c'est d'aider le directeur de l'école pour les cotisations ou résoudre un problème qui concerne l'école » ;*

*« Nous représentons la population auprès de l'école » ; « Notre but est de contrôler si l'école marche, si les enseignants viennent à l'école » ; « Nous sommes là pour voir le travail qui se passe, informer la population, et leur demander de faire des cotisations pour payer les maîtres communautaires, locaux ou pour faire des paillotes » ; « On est là pour aider les maîtres à bien travailler ».*

L'analyse dégage que les APE de Tanguiéta ne savent pas clairement quelle est leur raison d'être, leur mission. La mission est la clé d'entrée dans la cellule de réussite de toute entité. C'est elle qui définit ce qu'il faut faire, le but à atteindre. Si les membres des APE ne savent pas ce pourquoi ils sont là, c'est compréhensible qu'ils ne réussissent pas à cogérer les écoles avec les autres membres de la communauté scolaire. C'est un outil principal pour toute bonne gestion, pour toute gouvernance au même titre que les textes réglementaires.

### **III- LES TEXTES DE L'APE**

#### **3.1. Existence des documents de base**

Depuis leur création, 18 des 25 APE ne disposent ni de statut-type, ni d'un règlement intérieur. 04 reconnaissent disposer de statut-type donc qui n'a pas été approuvés en AG. De même les responsables n'ont pas pu montrer leur statut, le statut est soit avec l'un des membres du bureau soit avec le directeur de l'école. 02 ont pu montrer un statut-type en processus d'élaboration. 01 a fini d'élaborer son statut il ne restait qu'à l'approuver en AG. Ce statut n'est pas disponible car emporté par l'ancien secrétaire du bureau.

Le constat fait suite à la lecture des données de terrain est que la plupart des APE ne disposent pas de document de base. Comme premier pas vers la bonne gouvernance, toutes les organisations devraient avoir un document de base qui établit formellement leurs structures et identifie leur système de gouvernance. Selon l'organisation ceci pourrait être représenté par les actes d'association, actes de constitution de société, la constitution, les lois, les règles de procédures ou les statuts. Quel que soit l'étiquette donnée, le but d'un tel document est le même : identifier clairement comment l'organisation sera régie.

Une structure explicite de gouvernance est la première étape vers la mise en place d'un cadre stable et prévisible pour la responsabilité et la bonne gouvernance. Sans un document de gestion de base, les limites de la responsabilité dans une association deviennent confuses et ceci peut conduire à la confusion quant à savoir qui dirige en réalité (Child Helpline International, 2008).

L'absence de statut et de règlement intérieur au niveau des associations explique les nombreux dérapages observés au sein de ces entités sur la limitation de la durée et du nombre de mandats, du mode de scrutin ; il en est de même de la légitimité des bureaux car aucun des bureaux en place ne remplit les conditions minima en la matière : 100% des bureaux ne respectent pas le mandat et le mode du scrutin, 71% des membres de bureau n'ont plus leur enfant inscrit dans l'école où ils interviennent et juste une dizaine de femmes sont seulement membres de bureau dans plus de 25 bureaux. Le

manque de texte maintient le flou, et favorise la tricherie, le mensonge, la taquinerie en un mot la mauvaise gestion, la mauvaise gouvernance. Qu'en est-il alors de la limitation du mandat qui découle aussi des textes ?

### **3.2. Limitation de mandat**

Pour les deux APE dont les statuts sont disponibles matériellement, les limitations de la durée et le nombre de mandats sont prévues. Quant aux 23 autres APE, toutes reconnaissent l'existence de la durée ; mais 17 reconnaissent qu'il y a un nombre de mandat à faire et 06 ignorent qu'il y a une limitation à ce sujet. Pour 45% des membres de bureau APE la durée du mandat est 02 ans, 03 ans pour 25%, 10% pour 04 ans et les autres ignorent, pour eux tout dépend de l'Etat. 32% savent seulement que le nombre de mandat prévu est de 03 selon le statut-type, 68% disent qu'il n'y a pas de limitation selon leur connaissance.

Il ressort de l'enquête que la question de limitation de mandat (durée et nombre) est mal maîtrisée au sein des APE. Cette variance est remarquée aussi bien au sein même des membres appartenant à une même APE que d'une association à une autre. Cela traduit une ignorance des textes car selon le statut-type, la durée du mandat est de 02 ans et le nombre de mandat est de 03 au plus. Quelles sont les répercussions de cette ignorance des textes sur le mode de scrutin ?

### **3.3. Le mode de scrutin**

Pour celles qui disposent de texte(02), il est constaté que le mode de scrutin est prévu et est secret. Mais entre le texte et la pratique il y a un pas. Pour celles qui n'ont pas de texte écrit, 16 reconnaissent qu'il est mieux que le scrutin soit secret ; 07 sont indifférentes, pour elles, le scrutin peut être secret ou non. N'est-ce pas cette même indifférence qui se manifeste dans la cogestion ?

### **3.4. Accord de cogestion de l'école**

Il n'existe aucun accord de cogestion signé par le directeur et par le président APE dans chacune des 25 APE sélectionnées. C'est ce qui ressort de l'enquête. Voyons donc comment est structurée l'APE.

## IV- STRUCTURATION DE L'APE

### 4.1. Légitimité du bureau APE

#### 4.1.1. Validité du mandat et du mode d'élection

L'article 7 du statut-type de l'APE stipule que les membres du bureau de l'APE sont élus pour une durée de deux (02) ans par l'Assemblée Générale à la majorité absolue au premier tour et à la majorité relative au second... Nul ne peut être élu membre du bureau de l'APE pour plus de trois mandats. Le vote se fait au scrutin secret (MEMP, 2010).

Les enquêtes ont montré que 100% des bureaux ne sont plus valides et les scrutins des élections sont partiellement ou pas du tout secrets. En effet tous les bureaux ont tenu leurs dernières élections avant ou en 2008. Certains même depuis leur création. Comme l'a signalé le directeur d'une école et approuvé par tous ses collègues : *« Il y a des présidents à vie. Ils n'ont jamais été remplacés. Si toi, directeur, tu oses venir remettre cela en question, tu es menacé et même de mort. La seule chose qui convient de faire est d'organiser une élection où ce président sera reconduit. »*

Selon les propos d'un enseignant d'une des écoles, *« le premier président APE s'est autoproclamé et a désigné lui-même son secrétaire général. Il a dit ensuite que le choix des autres membres du bureau incombe aux parents d'élèves. Sa raison vient du fait qu'il a lutté pour qu'il y ait une école dans le village. Il imposa des cotisations pour son déplacement. Il cherchait à avoir sa part dans tout ce qui revenait à l'école. Après 04 ans de règne, la population en a eu ras le bol et a souhaité de nouvelles élections. Il menaça de mort par envoûtement quiconque oserait le destituer. Un jour, le chef du village mit fin aux menaces dudit président et de nouvelles élections eurent lieu. Tout le bureau a été changé hormis le secrétaire parce qu'il était lettré. Depuis plus de 06 ans, c'est cette nouvelle équipe qui dirige sans nouvelles élections ».*

Dans ce cas, c'est le chef du village qui s'impose comme l'atteste ce parent interviewé: *« Le bureau n'a jamais été changé depuis la création de l'école en 2007. Pour élire les membres de ce bureau, le chef du village a levé bien haut sa canne et a dit qu'il choisit d'office le président parce que ce dernier a œuvré pour la création de*

*l'école. Personne n'osa contester. Il proposa que le vice-président, le trésorier et le secrétaire général soient désignés par vote. Des grains de céréales ont représenté chaque candidat. Le vote a été réalisé sur la base d'un scrutin secret. Quant aux autres membres du bureau, le chef du village a décidé que chaque hameau soit représenté par quelqu'un de digne et influent, capable de mobiliser les parents et les élèves ». Certains présidents ne sont pas gênés de dire comment ils ont fait pour être à ce poste.*

C'est ainsi qu'un président APE témoignait : *« Depuis la création de l'école (1987), le président, le trésorier et le secrétaire général n'ont jamais été remplacés. C'est les autres membres du bureau qu'on remplace en les choisissant ». Ailleurs, le scrutin est loin d'être secret.*

Comme le souligne le président APE d'une école: *« Pour l'élection du président, il y avait trois candidats. Chacun de nous s'était posté devant un arbre et ceux qui nous soutiennent s'alignent derrière chaque candidat de son choix. Les autres membres du bureau ont été désignés de telle sorte que chaque localité soit représentée au sein du bureau ».*

Quant à l'élection des membres de la CAPE, c'est pareil, selon les propos recueillis auprès d'un président de l'une de ces associations nous avons pu entendre : *« certains des membres ont été choisis par voie politique. De même, ils ont tout mis en œuvre pour écarter nous qui ne sommes pas de la ville par des critères qu'ils nous ont imposés. Ainsi ils ont choisis les gens qu'ils veulent ».* Ces propos ont été confirmés par la plupart des membres de bureau interrogés de différents arrondissements.

#### **4.1.2. Qualité de membre adhérent**

L'enquête révèle que 70,36% des membres de bureau interrogés n'ont plus leur enfant inscrit dans l'école où ils interviennent comme l'expriment clairement les propos de certains d'entre eux : *« Oh ! Tous mes enfants sont grands, ils ont un travail déjà » ; « Je n'ai plus d'enfant dans cette école ils sont au collège » ; « Mon enfant ne fréquente plus, mais j'ai l'enfant de mon frère dans l'école » ; « Si mon frère a ses enfants ici, c'est donc mes enfants ».*

## **4.2. Présence de femme dans le bureau APE**

La plupart des bureaux APE de Tanguiéta n'ont pas de femmes ou elles sont minoritaires (02 au maximum pour 09 à 13 membres). Elles sont au totale 10 pour les 25 bureaux . Trois d'entre elles ont atteint le niveau de la classe de CM2.

La représentativité est mise en cause à travers les résultats. S'il est vrai que peu de femmes sont instruites et donc présenteront un faible pourcentage en qualité, elles n'en sont moins instruites que ceux qui gèrent ces associations. Ainsi donc, du fait du pourcentage élevé de femmes que d'hommes (plus de 50%), il ressort que les femmes doivent être tout au moins plus représentées que ce qui se voit. On ne saurait parler de développement sans la femme quel que soit le secteur.

Enfin, en termes de participation et de représentation, il transparaît que les membres dirigeants des APE sont principalement masculins, laissant ainsi donc peu de chances aux femmes de donner leur avis au sein des structures administratives et de gouvernances formelles de l'école. Dans ce cas, comment fonctionnent-ils ?

## I- LA TENUE DES RENCONTRES

### 1.1. La tenue des Assemblées Générales

Les enquêtes ont révélé comment les APE de la commune de Tanguiéta rendent opérationnelles les AG. En effet, plusieurs cas ce sont présentés : il y a des associations qui n'ont pas tenu d'AG depuis 02 ans (elles représentent les 20% des 25 APE ciblées). Selon un secrétaire APE : « *Notre école a tout, il n'y a pas de problème, alors pourquoi des AG ?* » Selon les affirmations d'un enseignant : « *Depuis que je suis affecté ici, il y a 04 ans, je n'ai jamais vu tenir une AG, c'est bizarre* » ; 80% font tenir les AG seulement sur l'initiative du directeur d'école. L'AG s'est réunie seulement une fois sur deux pendant l'année scolaire passé pour 64% d'entre elles. A cet effet, un trésorier de BAPE déclare : « *Le toit de la classe de CMI a été décoiffé par la tornade. On a tenu une AG afin de solliciter l'aide des parents d'élèves* ». Enfin 16% ont réussi à tenir l'AG deux fois pendant l'année scolaire passée.

Unanimement toutes les associations reconnaissent qu'elles tiennent leurs AG sur l'initiative du directeur car, selon souvent ce que disent les responsables interrogés : « *lui seul connaît les problèmes de l'école et comment il faut les résoudre. Sans lui, on ne pourra rien faire* » et à un président de BAPE d'appuyer : « *Le directeur maîtrise le texte, il sait quand on doit se réunir et pourquoi* ».

En somme, les AG ne sont pas souvent tenues par les APE de cette commune. Alors que le texte prévoit au moins deux AG. En effet, en son article 9 il est écrit : « *L'instance suprême de l'Association est l'Assemblée Générale qui se réunit obligatoirement au moins deux fois par an. La première a lieu un mois après la rentrée, la seconde deux (02) à trois (03) semaines avant les examens de fin d'année. Elle est convoquée en Assemblée Générale extraordinaire par le bureau de l'APE en cas de besoin ou sur la demande des 2/3 des membres du bureau avec proposition d'un ordre du jour. L'Assemblée ordinaire entend les rapports sur la gestion du bureau et sur la situation morale et financière de l'Association. Elle approuve ou rejette les comptes de*

l'exercice clos, vote le budget et procède, s'il y a lieu, au renouvellement des membres du bureau... » (MEMP, 2010).

D'autre part, les AG devraient être convoquées par le bureau APE mais il est constaté que la quasi-totalité des AG sont tenues sur l'initiative des directeurs d'école.

Les AG sont presque l'une des meilleures occasions que la population dispose pour s'informer, pour apprécier et participer sur tout ce qui concerne la gestion des affaires de leur milieu. C'est le lieu privilégié de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques locales. Donc les citoyens, les parents d'élèves, bref, la communauté scolaire de la commune de Tanguiéta est en grande partie privée de son droit de contrôle citoyen et de participation citoyenne parce que l'occasion ne lui est pas donnée de l'exercer. Les membres des BAPE se réunissent-ils eux-mêmes ?

## **1.2. Tenue des réunions**

Au sein des bureaux, il est constaté que 80% ne se sont pas réunis depuis plus de 04 ans. Voici ce qu'ils en disent à propos : « *Nous n'avons pas besoin de nous réunir. On a confiance au président, s'il a une idée, il peut s'entendre avec le directeur pour prendre les décisions* » confie le secrétaire général d'une APE ; « *Le bureau, c'est le trésorier et moi. Les autres ne s'intéressent même pas à l'association. Donc s'il y a quoi que ce soit, on se parle à deux n'importe où, on n'a pas forcément besoin de nous asseoir et de dire qu'on tient une réunion.* » laisse entendre le président d'une des associations. 12% ce sont réunis seulement sur l'initiative du directeur et à peine 02 fois en trois ans comme le témoignent ces déclarations : « *Le directeur m'a appelé et a souhaité que le bureau se réunisse pour résoudre une situation concernant un maître et une élève.* » déclare le président d'une APE ; un autre affirme : « *Nous nous sommes réunis 2 fois comme nous l'a conseillé le directeur, sinon, nous disons de bouche à oreille ce que nous avons à nous dire* ». 8% ce sont réunis au plus 2 fois l'année scolaire passée. Selon l'un d'entre eux : « *C'est le devoir du bureau de se réunir. On le fait quand on a besoin* ». Le constat fait est que les membres des bureaux APE se réunissent peu. Etant donné qu'ils ne disposent pas de documents de base dans lesquels devrait être

indiqué par exemple le nombre minimum de réunions du bureau et qu'ils ne sont non plus organisés.

Tout bureau qui a du travail à abattre devrait tenir de réunion pour définir comment cela se passera. Les documents de base d'une APE devraient indiquer au minimum le nombre de réunions du bureau. Tandis qu'il n'y a aucun nombre parfait, une fois l'année est rarement suffisant pour que le bureau s'acquitte de toutes ses tâches. Indépendamment du nombre de fois que le bureau se réunit, les membres du bureau doivent être informés des dates des réunions bien à l'avance et avoir l'occasion suffisante de se préparer car, très souvent, beaucoup de membres ont dit n'avoir pas assisté aux AG ou aux réunions parce qu'ils sont informés tardivement ou pas du tout informés. « La fréquence de réunion de bureau est habituellement plus importante si un programme régulier des réunions est établi au début de l'année. Les réunions fonctionnent plus efficacement avec un ordre du jour soigneusement préparé. Les membres du bureau assistent aux réunions quand ils s'attendent à une participation active et à une vraie délibération » (Child Helpline International, 2008).

### **1.3. Participation du directeur d'école aux réunions du BAPE**

La plupart des directeurs reconnaissent n'avoir pas participé aux réunions des BAPE comme le disent certains d'entre eux : « *je n'ai jamais participé à une réunion du BAPE car ils ne m'ont jamais invité et d'ailleurs ils ne se réunissent jamais* », « *Non, parce qu'ils n'organisent pas les réunions sauf quelques AG* ».

Trois (03) seulement des 25 directeurs reconnaissent avoir participé une fois en passant à leur réunion. A cet effet, certains directeurs ont eu à dire : « *C'est moi qui ai initié cette réunion parce que j'avais des choses à leur dire* », « *Ils m'ont invité pour que je les aide à trouver des solutions* ». Selon le trésorier d'un BAPE : « *On avait invité le directeur pour qu'il s'explique par rapport à un fait le concernant* ».

## **II- ATTRIBUTIONS DES GESTIONNAIRES ET LISTE DES MEMBRES APE**

### **2.1. Connaissances des attributions par les membres du bureau et les commissaires**

Le bureau APE selon le statut-type se compose comme suit :

un (1) Président ; un (1) Vice-président ; un (1) Secrétaire ; un (1) Secrétaire Adjoint ; un (1) Trésorier ; un (1) Délégué aux informations (deux (02) pour les complexes scolaires) ; un (1) Commissaire aux comptes, non membre du bureau exécutif ; un (1) Conseiller ((1) par groupe pour les complexes scolaires) ; un (1) Représentant des enseignants. Le directeur de l'école est membre de droit du bureau de l'APE (DIVI, 2010).

Il est constaté que la plupart des membres du bureau ont une idée sommaire de leurs rôles respectifs. Ainsi la plupart des présidents des bureaux ont précisé que leur rôle était de « convoquer les AG et les réunions et d'échanger avec le directeur ». Les secrétaires pour leur part disaient « qu'ils sont là pour noter quand il y a réunion ». Quant aux trésoriers : « je gère l'argent des cotisations et ce que nous recevons de la subvention de l'école ». Les conseillers laissent entendre qu'ils conseillent, quand il y a lieu, les autres membres du bureau. Pour les commissaires aux comptes c'est de contrôler si les dépenses sont justifiées par les directeurs.

Non seulement que les membres des bureaux APE ont une idée sommaire de leurs rôles respectifs, il est constaté après interview qu'ils ne jouent pas ou ne savent pas jouer ces rôles. Ainsi, partout il est remarqué que c'est les directeurs d'école qui initient les AG et les réunions. D'autre part, les secrétaires ne notent presque rien, aucun ne sait rédiger un procès-verbal de réunion. Aussi, presque tous les commissaires rencontrés ne savent vraiment comment vérifier la régularité des comptes.

Bien que les membres du bureau forment un seul bloc au sein de la direction, ils ont tous des tâches individuelles également. En accomplissant ces tâches, ces membres du bureau sont censés assister régulièrement aux réunions, contribuer activement, aux discussions. Un ensemble détaillé d'attentes écrites peut aider les différents membres du bureau à comprendre leur tâche et voir comment mieux l'accomplir.

## **2.2. La liste des membres de l'APE**

Les informations recueillies à propos de la liste des membres de l'APE et le nombre d'enfants par membre révèlent qu'aucun des BAPE ne dispose d'aucune information. Ainsi un secrétaire déclare : « Nous n'avons jamais pensé qu'il faut disposer d'une telle

chose » ; et un autre de s'exclamer : « *Pourquoi faire ? C'est écrire les noms de tous les villageois. Ce n'est pas un recensement quand même !* » ; selon un président : « *Nous avons voulu faire ça et le directeur a promis nous aider mais on a négligé ça* ».

Les membres APE ne connaissent pas l'importance de cet outil indispensable qui peut les aider à vérifier, par exemple, la participation de chaque membre au sein de l'association.

### **III- PRODUCTION ET CONSERVATION DES DOCUMENTS DE L'APE**

#### **3.1. Un cahier de procès-verbaux est tenu par le secrétaire**

10 des 25 secrétaires interrogés ne disposaient pas de cahier de procès-verbaux pour diverses raisons mais la plupart était des absentéistes des rares AG. Selon les témoignages on a : « *Il ne vient pas aux AG* » dit un président ; « *Il y a plus de 2 ans qu'on n'a pas tenu de réunions ni d'AG, que voulez-vous que je note ?* » affirme un des secrétaires ; et enfin un autre secrétaire dit : « *J'ai perdu le cahier dans l'incendie de ma case ; tout a brûlé même mes tenues* ».

09 disposent d'un cahier de PV mais pratiquement vierge. Les procès des rares rencontres ne sont pas mentionnés. 02 ont leur cahier de PV qui est à jour. 03 BAPE ont de cahier de PV mais qui n'est pas tenu par les secrétaires, selon l'un d'eux : « *le cahier est avec le directeur de l'école, là-bas c'est en sécurité* ». 01 reconnaît que tous les documents sont gardés par le président de l'association.

L'enquête révèle que les procès-verbaux des réunions ou AG n'existent pas ou ne sont pas pris au sérieux.

#### **3.2. Production de rapports d'activités**

Bon nombre des associations soit 96% réalisent des activités chaque année mais n'ont jamais pris soins de produire un seul rapport d'activités depuis la prise de fonction de leurs différents membres. Ils sont prêts à vous dire verbalement ce qu'ils ont réalisé au cours de l'année ou des années antérieurs mais aucune trace écrite de ce qu'ils disent comme ils en témoignent : « *Nous n'avons jamais fait un rapport sur les activités*

*que nous réalisons. »* affirme le trésorier d'une APE, *« Bon ! On n'a jamais produit un rapport d'activités. On ne sait pas comment le faire. Mais on a travaillé, notre équipe a travaillé ces deux dernières années. »* répond un président APE.

Une (1) seule APE a produit, il y a deux ans, un rapport d'activités et qui a été approuvé par l'A.G affirme son secrétaire : *« Certains parents d'élèves nous soupçonnaient d'avoir détourné les fonds. Nous étions obligés de leur faire le point de toutes les activités réalisées. Ils avaient approuvé. L'année passée, nous avons également produit un rapport d'activités mais nous ne l'avons pas encore fait approuver par l'AG ».*

Une fois encore, les principes de la bonne gouvernance sont bafoués par la non production de rapports d'activités par les APE. Et pourtant, un rapport annuel est un véhicule important pour rendre publique les activités et les points financiers des associations. *« C'est également un outil utile pour montrer les réalisations aux donateurs actuels et futurs, pour cultiver de nouveaux partenariats, et identifier les personnes importantes. La production de rapport est donc un outil important de reddition des comptes car « la reddition des comptes se veut une opération de transparence et de rigueur dans la gestion des ressources d'une institution. C'est sous ce rapport qu'elle est comprise et utilisée comme un outil de bonne gouvernance »* affirme Sédjro Eclou in *« La Concertation », n° 005-6, 2010.* Il en est certainement des autres documents. Comment les garde-on ?

### **3.3. Les documents de L'APE**

Les documents de l'APE sont souvent constitués de courriers, statut, rapports, projets, etc. Le constat fait par les enquêtes enregistre 15 cas d'associations sans aucun document. Ainsi certains d'entre eux disent : *« Ecoute, nous ne recevons pas ni ne produisons pas de documents »* dit un membre du BAPE, *« Lorsqu'on reçoit des courriers c'est soit le président, le trésorier ou moi qui les gardons souvent, on ne prend souvent pas le soin de les convoier à un même endroit ; cela explique la perte des documents. »* répond le secrétaire d'un BAPE, *« L'ancien secrétaire a promis nous les donner mais rien n'y fit jusque-là. »* selon le président d'un BAPE.

05 BAPE disposent de documents (à peine une demie dizaine de documents) non classés et ne sont pas inscrits dans un registre comme le disent certains secrétaires: « *On n'a pas de registre* », « *ce n'est pas encore important pour être enregistré* ».

03 associations de parents d'élèves ont de documents partiellement classés mais ils sont gardés par le directeur. Selon le président d'un BAPE : « *C'est le directeur qui nous gardent nos documents* » ; d'autre part un directeur affirme : « *Ils ont préféré que je garde leurs documents dans mon bureau. Que cela les rassure* ».

02 BAPE ont des documents bien classés et enregistrés avec leur secrétaire comme ils en témoignent: « *Nous essayons d'appliquer les conseils que nous recevons ou les formations que nous suivons. Ainsi on aura pas de problème quand on en aura besoins* » souligne un des secrétaires. « *Je suis obligé d'être ordonné sinon les courriers peuvent facilement se perdre ou se mélanger à mes propres affaires* » renchérit le second.

La lecture des résultats d'enquête affirme que les archives au niveau des APE de la commune n'ont pas d'importance .Cela ne semble pas être un outil capital dans la gestion, pour la gouvernance.

Pourtant Hounwanou in « La Concertation » souligne clairement : « L'intérêt administratif des archives réside dans leur valeur probatoire : ce sont des documents qui servent de preuve et font foi. En effet, l'administration est une continuité. Or les hommes passent et se succèdent. Avec des témoignages sujets à l'erreur et à l'oubli. Seules restent les archives pour témoigner. Les archives constituent donc un outil indispensable dans la continuité de l'action administrative : elles facilitent le transfert d'expertise administrative d'un responsable à l'autre ; elles assurent au nouveau détenteur une connaissance des actions, des motivations et des résultats atteints par ses prédécesseurs. C'est pourquoi les archives représentent la mémoire de toute administration. C'est sans surprise que leur inorganisation ou leur absence handicape lourdement l'efficacité des services publics...A ce sujet, l'émouvant aveu du ministre des finances et de l'économie, au terme d'une décevante tournée nationale, courant août 2007, est assez éloquent. Il montre d'un doigt accusateur les recommencements inutiles,

les lenteurs, les lourdeurs, les pertes de temps pour la liquidation de certains dossiers appelant la consultation de documents référentiels, les erreurs et le retard dans les prises de décisions et le double engagement des dépenses publiques... »

Le professeur Albert Tévoèdjè souligne également l'importance des archives dans la préface du document de politique nationale de développement des archives : « Aucune nation ne peut réussir son émergence sans une administration performante, une administration qui sache puiser dans sa mémoire pour travailler dans le présent à bâtir l'avenir ».

C'est dire donc que les APE ne peuvent pas bien jouer leur rôle d'aide au développement des écoles de leur localité car elles ne disposent pas de mémoire, d'archives dans lesquelles peuvent consulter ceux qui en auront besoins pour travailler.

D'autre part, les archives sont un instrument de reddition des comptes.

En effet, pour Hounwanou, l'obligation de résultat et l'obligation de rendre compte appelle, en toute évidence, la mise en place d'un système d'archivage qui garantisse l'accès rapide, facile et efficace aux informations et documents nécessaires aux prises de décisions judicieuses. De même, témoins uniques et authentiques du fonctionnement au quotidien de l'administration, les archives sont seuls susceptibles d'assurer la traçabilité de toute action, activité, décision, projet... C'est en cela qu'elles sont un instrument de reddition des comptes. En précisant leur importance aux délégués et aux ministres responsables des archives des pays de l'Afrique, Mgr Desmond Tutu n'a pu s'empêcher de conclure que « les archives sont cruciales pour nous permettre de rendre des comptes.... ».

Autrement dit, les APE de Tanguiéta, du fait qu'elles manquent de documents qui puissent signaler la traçabilité de leurs actions, font entorse à la reddition des comptes et partant empêchent le contrôle citoyen aussi qu'à la bonne gouvernance comme l'a fait remarquer Hounwanou : « Bien gérées et conservées, les archives ont la vertu de contribuer à la bonne gouvernance. En effet, le citoyen peut y accéder pour avoir des informations nécessaires, pour comparer des faits, contrôler les actions des décideurs,

former son opinion... En un mot, elles facilitent la transparence dans la gestion des affaires publiques, garantissent l'accès des citoyens à l'information administrative et donc facilite le contrôle citoyen de l'action publique. C'est ce qui scelle une corrélation entre la bonne gestion des archives et l'exercice de la gouvernance démocratique. S'il y a un défaut d'archivage, on peut craindre un manque de planification ».

#### IV- PLANIFICATION

##### 4- 1. Budget de l'APE

L'article 11 du statut-type stipule que « Le président doit ouvrir au nom de l'association un compte courant, bancaire ou postal. Le bureau élabore le budget prévisionnel qu'il soumet au vote en Assemblée Générale ».

Les enquêtes font état d'absence d'association qui dispose d'un budget. Elles n'élaborent aucun budget. Les fonds qui leur viennent sont directement utilisés. Il n'y a aucune prévision comme en témoignent ces quelques propos venant des membres de bureau ou des directeurs : « *Nous n'élaborons aucun budget, lorsque nous recevons l'argent des cotisations, nous l'utilisons pour ce qu'on a dit.* », « *On n'a pas de budget à faire, lorsqu'une situation se pose, telle que recruter un enseignant, ou construire une paillote, on évalue le coût et on sollicite les cotisations. Ainsi on utilise l'argent pour réaliser le projet.* », « *Je n'ai jamais vu dans cette école un budget présenté par le BAPE et mes collègues n'en connaissent pas* » déclare un directeur d'école, « *Un budget de l'association ? Est-ce qu'ils ont une vision ? Est-ce que ceux-là savent comment on élabore un budget ?* » appui un autre directeur. En effet tous les membres interrogés répondent qu'ils ne savent pas confectionner un budget.

Ici également les textes ne sont pas respectés car les APE dans leur ensemble n'élaborent pas de budget. Ce qui stipule qu'elles n'ont aucune vision pour l'année. Le budget a pour rôle de permettre une gestion programmée et transparente des ressources financières et matérielles mise à la disposition d'une organisation.

Ceci suppose que la gestion des APE n'est pas transparente et ne relève donc pas de la bonne gouvernance. Aussi les enquêtes révèlent que ces associations n'élaborent

pas de budget parce qu'elles ne savent pas comment cela se fait. Ainsi, l'ignorance des membres des bureaux APE sur leurs rôles et leurs attributions vient d'être confirmée.

#### **4.2. Planification stratégique de l'APE**

Aucun des BAPE ne dispose d'un programme annuel d'activités ni d'un plan d'actions à plus forte raison les voir les approuver en AG. Selon eux : « *Nous avons une idée de ce que nous allons faire au cours de l'année et comment nous trouverons les moyens. Nous n'avons pas besoin de l'écrire sur papier* », « *Si une situation se présente au cours de l'année nous verrons ce que nous ferons, mais pour le moment nous n'avons aucune idée, nous n'avons pas de programme* », « *C'est les mêmes choses, les mêmes situations que l'association rencontre chaque année donc nous savons que nous cotiserons pour les paillotes et pour payer le maître que nous avons recruté. Est-ce que le BAPE a encore besoin d'écrire ça ?* » répondent certains responsables de bureau APE. « *Chaque année on a les mêmes problèmes, on n'a pas besoin d'avertir la population. Nous réclamons les cotisations.* » ajouta un autre membre.

#### **4.3. Plan de développement de l'école**

Les APE de Tanguiéta ne disposent pas d'un plan de développement de leur école. Seules les écoles (05 au total) parrainées par l'ONG Plan Bénin ont eu à élaborer un tel plan. Mais ces plans ne sont ni signés par le directeur ni par le président APE et aucun de ces responsables ne dispose de ce plan. C'est au niveau de l'ONG Plan Bénin.

Les résultats d'enquête permettent l'analyse selon laquelle les APE naviguent à vue. Rien n'est jamais prévu, on attend que les événements surviennent pour trouver une solution. Cette attitude ne favorise pas une bonne gouvernance.

En effet, la planification est un processus qui consiste à fixer des objectifs et à articuler une stratégie pour les réaliser par l'attribution de ressources organisationnelles. Cela peut se présenter sous plusieurs formes : un budget annuel, un plan de fourniture de personnel, ou un véritable plan stratégique. Quel que soit sa forme ou sa portée, le fait de voir que la planification est un processus efficace et régulier devient alors une composante de base de la bonne gouvernance et de la responsabilité. Et pour s'assurer que les services d'une association sont en conformité avec les besoins de ses

dépositaires, les processus de planification devraient être entrepris d'une façon participative ; ainsi, ils permettent d'améliorer sensiblement l'environnement scolaire à travers des actions.

## **V- ACTIONS D'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE**

### **5.1. Le bureau APE et les questions d'ordre éducatif**

Les BAPE de la commune de Tanguiéta s'intéressent peu, sinon que jamais aux résultats scolaires des élèves. Ils peuvent, en dehors du cadre de leur rôle, s'indigner des mauvais résultats au CEP. Certains membres de passage à l'école peuvent saluer les élèves et les exhorter au courage et au travail comme le fait des fois, à la demande du directeur, le président ou le trésorier d'une APE. Ainsi des propos suivants sont recueillis : « *Quand des fois le président ou le trésorier me rendent visite, je leur demande de conseiller leurs enfants afin que leur travail s'améliore* » déclare un directeur et à un autre directeur de dire : « *Ils ne se sont jamais intéressés de savoir comment travaillent les élèves, même les résultats de fin d'année, y compris les résultats du CEP.* » ; « *Les seuls points qui les intéressent est peut-être l'absentéisme chronique d'un maître. Et là, ce n'est souvent pas le bureau qui se plain, mais certains parents d'élèves. Le bureau tarde souvent à réagir* » appui un enseignant. « *Ils sont pour la plupart analphabètes ou très peu instruits, même le bulletin de leur propre fils n'est pas avisé. Ils ne cherchent même pas à savoir comment leurs fils travaillent et tu veux qu'ils s'intéressent aux résultats de toute une école.* » renchérit un autre enseignant.

### **5.2. Mise en œuvre d'une politique de promotion de la scolarisation**

Tous les bureaux APE ont l'habitude de faire gongonner à la veille de la rentrée scolaire pour exhorter les parents d'élèves à préparer leurs enfants à reprendre le chemin des classes et surtout à inscrire les nouveaux élèves en CI. A ce propos, un président de BAPE nous a livré : « *On fait gongonner dans tous les hameaux et surtout le jour de marché avant la rentrée pour avertir les parents sur la rentrée scolaire. On fait cet exercice chaque année* ».

D'autre part, les écoles qui n'ont pas d'enseignant dans tous les cours ouverts sont obligées de recruter des enseignants communautaires locaux aux frais des parents d'élèves. A cet effet le BAPE, appuyé par le directeur mobilise les fonds pour rémunérer l'enseignant comme nous a fait comprendre un président de BAPE : *« L'école manque de deux enseignants, on a pu recruter un. Le deuxième enseignant a des problèmes, il sera là dans ce mois. Mais le constat est là. Tous les enfants de sa classe de CI sont allés vers le groupe A, la classe est presque vide. Pour les maintenir le directeur a dû jumeler le CI et le CP »*. Un parent dans le même ordre ajoute : *« Cette classe de CE2 n'a pas de maître, les parents retirent un à un leurs enfants, moi aussi j'ai retiré la mienne. Si le BAPE et le directeur ne réagissent pas vite il n'y aura plus d'élèves dans la classe »*.

Un des BAPE dispose d'une autre politique de promotion de la scolarisation : bien entretenir les enseignants au poste. A cet effet, son vice-président nous fait savoir : *« Nous mettons à l'aise les enseignants afin qu'ils restent au village, qu'ils soient souvent présents à l'école et qu'ils ne demandent pas à être affecter. Ainsi on a la chance de maintenir aussi les élèves à l'école »*.

Par contre aucun des BAPE n'a une stratégie particulière de promotion de scolarisation des filles. Les quelques écoles où on en trouve, cette promotion relève de l'ONG Plan Bénin à travers le répétitorat en faveur des filles et les sensibilisations pour éviter les mariages forcés et précoces des jeunes filles.

### **5.3. Suivi et contrôle des fonds mis à la disposition du directeur de l'école par le BAPE**

Les directeurs d'école gèrent souvent les fonds des souscriptions et la subvention de l'Etat. Il est du rôle des APE de suivre cette gestion. Le constat fait est que les différents bureaux APE reconnaissent n'avoir jamais contrôlé leur directeur comme le confirment ces propos : *« Nous faisons la cogestion, donc on ne peut pas contrôler le directeur »* affirme un trésorier APE. *« C'est ensemble qu'ils gèrent, qu'ils détournent les fonds, surtout le président et le trésorier. Alors qui va contrôler qui ? »* dit un enseignant. *« Lorsqu'on veut voir clair dans les fonds, le directeur, s'énerve et trouve des raisons*

*pour ne pas se laisser contrôler »* déclare un conseiller du BAPE. *« Un jour, on a contrôlé une partie des fonds d'une cotisation mais on n'a pas fait un rapport écrit. »* nous fait savoir le secrétaire d'un BAPE.

La remarque faite est que les BAPE ne jouent pas du tout leur rôle quant à ce qu'il faut faire pour améliorer l'environnement scolaire. C'est en effet le résultat scolaire qui devrait le plus préoccuper les APE car c'est le but final de tout ce qu'elles sont appelées à réaliser. La réussite des élèves est leur point focal et pour y arriver, les APE devraient rigoureusement suivre les résultats des élèves régulièrement et savoir ce qu'il faut entreprendre pour l'améliorer ou le maintenir.

S'il est vrai que les APE ont quelques politiques de promotion scolaire, les enquêtes ont montré que, après avoir cotisé les deux premiers mois (à hauteur de 70% des parents), plus de la moitié des communautaires locaux démissionnent avant les six premiers mois de l'année scolaire parce que les parents ne cotisent plus. D'autre part, la déperdition des filles en pleine année scolaire ne semble pas du tout être un problème. Ainsi dit, les BAPE ne jouent pas efficacement leur rôle de promotion scolaire et du développement de l'école. L'état des lieux de la commune ne semble préoccuper les APE. Elles le manifestent davantage à travers leur refus, leur incapacité ou leur complicité à contrôler la gestion des directeurs d'école dont elles sont cosignataires. La corruption, l'ignorance, l'analphabétisme, la négligence constituent des situations préoccupantes au niveau des APE. Qu'en est-il des commissaires aux comptes ?

## **VI- LE COMMISSARIAT AUX COMPTES ET LE BUREAU UASCEP**

### **6.1. Le commissariat aux comptes**

Les APE ont de commissaires aux comptes mais presque tous reconnaissent n'avoir jamais eu l'occasion de faire des contrôles depuis qu'ils sont élus. Ces propos l'illustrent bien : *« Je n'ai jamais contrôlé quoi que ce soit dans cette école », « La première fois que j'ai voulu essayer, le directeur m'avait dit qu'il n'était pas prêt, d'aller revenir. Après il m'a tourné en rond deux autres fois, alors j'ai abandonné. »* livrent quelques commissaires. *« Il y a 4 ans que je suis directeur, je ne connais même*

*pas le commissaire aux comptes, tout comme d'ailleurs beaucoup d'autres membres du bureau, ils ne fonctionnent pas du tout ».*

Un seul des commissaires aux comptes avoue en ces termes avoir contrôlé une fois depuis dix ans : *« j'ai eu à faire cet exercice de contrôle à la demande du président de l'APE ».*

Sur 20 commissaires aux comptes interrogés, 17 ont avoué ne pas savoir comment cela se fait.

Il convient de retenir, après analyse, qu'il n'y a pas de vérification de gestion dans les diverses écoles de la commune de Tanguiéta alors que les textes prévoient cela : en effet, l'autonomie de plus en plus affirmée de la gestion des écoles exige la mise en place d'un système de contrôle approprié. Les dispositions réglementaires prévoient aussi bien le contrôle interne que le contrôle externe. Le contrôle interne se fait par les commissaires aux comptes élus par l'Assemblée Générale des Parents d'Elèves.

Ils peuvent vérifier la régularité des opérations et la conformité des écritures. Ils rendent compte à l'Assemblée Générale des Parents d'Elèves afin de donner leur quitus au directeur et au bureau APE. Ce travail ne peut s'effectuer qu'à l'occasion des sessions du Comité de Gestion et sur place. Donc le contrôle interne ne se fait pas, les commissaires aux comptes ne sont pas opérationnels dans cette commune par empêchement ou parce qu'ils ne savent pas l'exercer.

## **6.2. Existence d'un bureau UASCEP**

Depuis 2010, l'arrêté ministériel portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Union des Associations Sportives et Culturelles de l'Enseignement Primaire (UASCEP) vise la mise en œuvre de la politique générale du ministère des enseignements maternel et primaire en matière de promotion des pratiques sportives et culturelles à l'enseignement primaire et le développement des stratégies nécessaires à la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du ministère pour une participation active de tous les enfants scolarisés à une pratique saine des activités artistiques, culturelles et sportives. A cet effet le ministre a jugé digne la participation des APE. Ainsi elles sont représentées au niveau école, niveau circonscription scolaire, niveau départemental et niveau national. Mais force est de constater que lors des journées

sportives et culturelles, aucun membre des APE n'est invité. Eux-mêmes ignorent qu'ils font partie de ces bureaux. Ces faits sont confirmés par tous les directeurs interviewés. Il a d'ailleurs fallu l'arrivée du comptable en 2011 pour que chaque école crée un bureau de l'UASCEP à l'insu des membres des APE.

Au fait cette association sportive existait bien avant 2010 et elle était sous la dénomination UASEP (Union des Associations Sportives de l'Enseignement Primaire). Depuis sa création, ses bureaux étaient composés des membres des APE mais jamais ces derniers n'étaient associés aux activités au niveau école. Cependant, au niveau circonscription scolaire, la CAPE participe aux activités d'après le vice-président et le secrétaire de la CAPE.

En somme les APE de base ne maîtrisent pas beaucoup de leurs attributions par ignorance, par manque de formation et d'information. Cela en effet se fait remarquer dans la gestion des ressources des écoles.

## CONTROLE DE LA GESTION DES RESSOURCES DES ECOLES

### Chapitre 4

Les écoles béninoises, dans le cadre de leur fonctionnement, sont dotées de ressources. Ces ressources proviennent des pouvoirs publics, des associations de développement, des collectivités locales, des ONG et autres. Elles sont gérées par un comité de gestion (le directeur assisté du bureau APE). Or il n'y a pas de gestion financière, matérielle et comptable sans procédure administrative réglementaire, donc sans norme. Ainsi toutes les ressources sont centralisées dans un document appelé budget.

### I - LE BUDGET

Le budget de l'école est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses pour une année. Le budget a pour rôle de permettre une gestion programmée et transparente des ressources financières et matérielles mises à la disposition de l'école.

Quels sont les rôles de chaque acteur et précisément les BAPE au niveau des différentes étapes du budget ?

#### 1.1. Elaboration et vote du budget

La préparation et le processus du vote du budget de l'école nécessite plusieurs activités et impliquent différents acteurs du système éducatif comme l'indique le tableau 6.

**Tableau 6 : Elaboration et vote du budget**

Etapes	Tâches	Responsables	Personnes/ Structure à impliquer
Préparation du budget	Elaboration des propositions budgétaires		
	Elaboration du programme d'activité	Directeur	Adjoints au Directeur
	Evaluation des besoins	-Directeur -Comptable Gestionnaire	-Adjoints au Directeur -Trésorier ou président APE

	Identification des ressources	-Directeur -Comptable Gestionnaire	-Adjoints au Directeur -Trésorier ou président APE
Processus du vote du budget	Elaboration de l'avant-projet du budget	-Directeur -Comptable Gestionnaire	-Trésorier ou président APE
	Elaboration du projet du budget	-Directeur -Comptable Gestionnaire	-Bureau APE
	Amendement et vote du budget	-Directeur -Bureau APE -Comptable Gestionnaire	-AG / APE -C/CS ou son représentant -Maire ou son représentant

**Source :** MEMP, 2010.

### 1.1.1. La préparation du budget

Dans l'élaboration des propositions budgétaires, les enquêtes dans le cadre du présent travail ont révélé qu'aucun membre des bureaux APE interviewés n'a jamais été impliqué ni dans l'évaluation des besoins ni dans l'identification des ressources. Alors qu'en est-il du processus du vote du budget ? A cet effet on entend dire : « *Le directeur n'a jamais associé un maître à plus forte raison un membre du bureau APE. Il élabore seule tout* » selon les propos d'un enseignant. « *On ne sait même pas cela. En tout cas aucun de nous n'a fait ce travail avec lui* » a fait entendre un président APE. « *Je fais ça depuis des années donc je connais le contenu déjà. Pourquoi les embêter ?* » a déclaré un directeur.

### 1.1.2. Le vote du budget

La lettre circulaire n°1159/MEPS/CAB/DC/DIVI/CP du 25 novembre 2004 prévoit en son point 2 que le projet de budget est soumis à l'amendement du comité de gestion (Bureau APE assisté du Directeur) élargie au Chef de la Circonscription Scolaire ou son représentant avant d'être voté par l'Assemblée Générale des Parents d'Elèves. Le maire ou son représentant peut prendre part aux travaux du comité de gestion et à l'AG.

Il est constaté lors des enquêtes que non plus aucun membre du bureau APE ne reconnaît avoir donné son appréciation à l'avant-projet du budget.

08 sur les 25 APE soit 32% reconnaissent cependant que le projet de budget est souvent (depuis plus de 3 ans) soumis à l'AG des parents pour être voté et ce, en présence ou non du C/CS ou son représentant et toujours en absence du Maire ou son représentant comme en témoignent certains acteurs : « *Depuis 2008, le C/CS est venu une fois ici pour assister au vote du budget. Sinon, souvent, on vote entre parents d'élèves et les enseignants* » déclare un parent d'élèves. « *Le C/CS est souvent empêché. Il est souvent sollicité dans plusieurs écoles. Si on l'attend, on risque de ne pas voter à temps notre budget. Donc on est obligé de faire sans lui, après on lui transmet pour signature* » livre un directeur d'école.

17 sur les 25 BAPE soit 68% affirment que le budget n'est souvent pas voté en AG et ne l'ont jamais amendé comme l'attestent ces déclarations : « *Le directeur nous présente le budget et nous dit de signer sans même lecture du contenu. Il dit souvent que c'est toujours la même chose et qu'il est en retard pour le dépôt.* » fait comprendre le président d'un BAPE, « *Les paysans racontent souvent des bêtises lors du vote. Ils vous font perdre du temps inutilement. D'ailleurs je ne tiens pas compte de leur amendement. Qu'est-ce qu'ils comprennent du budget ?* », « *Etant donné que le C/CS ne vient souvent pas, je fais signer le budget prévisionnel au président APE et on dépose ça à la CS* » propos de certains directeurs d'école. « *L'année passée, je n'ai pas signé le budget. Je ne sais pourquoi le directeur ne me l'avait pas demandé.*» dit un président APE. Ainsi 7 présidents de BAPE reconnaissent que cela leur est arrivé au moins une fois durant ces quatre dernières années.

100% des BAPE n'ont jamais été invités pour une quelconque modification du budget alors que les textes prévoient que les décisions modificatives du budget doivent être prises par le comité de gestion élargi. Une fois le budget signé, il peut être exécuté. Comment les APE suivent-elles l'exécution du budget ?

## II-EXECUTION DU BUDGET ET SON SUIVI

Mise à part les menues dépenses, aucune dépense ne peut être exécutée sans l'accord des membres du bureau APE cosignataires du compte de l'école. La fiche d'engagement des dépenses devient obligatoire et elle doit être revêtue de la signature de deux responsables à savoir le directeur, le président ou le trésorier de l'APE.

Il est remarqué à cet effet qu'aucun directeur d'école n'établit de fiche d'engagement des dépenses. Donc les membres du BAPE ne signent aucune fiche des dépenses. Pour preuve : « *Le directeur va acheter tout ce qu'il veut sans nous avertir quel que soit la hauteur de la dépense* » selon un trésorier de l'APE et un autre d'ajouter « *Quand ils ont besoin d'argent, ils nous avertissent. Quand on va, ils ont l'habitude de prendre comme ils veulent. Ils peuvent prendre trois cent mille mais ils ne vous expliquent pas ce qu'ils veulent en faire* ».

Il est constaté qu'avec l'installation des comptables gestionnaires de l'école un petit changement depuis la rentrée 2011-2012. Les directeurs ne gèrent plus les subventions mais selon un directeur, « *le BAPE n'est cependant pas associé si ce n'est que de signer des papiers après le forfait commis.* »

D'après les textes, il est également obligatoire de mettre en place, par note de service annuelle, un comité de réception composé du directeur, d'un adjoint, d'un représentant du BAPE, du comptable gestionnaire et du responsable de tous les élèves choisi au cours moyen 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>ème</sup> année pour constater que les achats programmés sont effectivement réalisés. Les membres de ce comité doivent alors signer les bordereaux de livraison produits par le fournisseur ou le procès-verbal de réception.

Ce comité de réception n'est nulle part signé par un directeur et donc ne fonctionne pas. A cet effet le président d'un BAPE témoigne : « *Il est vrai que des fois le directeur dit que nous sommes invités à la circonscription scolaire pour retirer des manuels ou des cahiers d'activités mais jamais pour des fournitures ou autres matériels qu'il a acheté pour l'école* ». Un enseignant renchérit : « *Nous ne connaissons pas ici un comité de réception. Le directeur achète seuls les fournitures, les matériels qu'il juge bon. Quant aux manuels et cahiers d'activités distribués à la CS, il invite un membre*

*du BAPE quand c'est exigé et un maître quand le matériel est beaucoup et qu'il a besoin d'aide. » Et à un directeur de souffler : « Nous signons à la place du membre de l'APE dans les bordereaux quand il n'est pas averti. »*

### **III- GESTION MATERIELLE ET COMPTE RENDU D'EXECUTION DU BUDGET**

#### **3.1. Gestion matérielle**

Le matériel de l'école est constitué de fournitures c'est-à-dire des consommables et autres matériels périssables, des équipements, il s'agit des équipements pédagogiques, culturels, sportifs, sanitaires, administratifs et enfin des immeubles. « Tous les biens de l'école doivent faire l'objet d'un inventaire écrit au début et à la fin des vacances et cosigné par le directeur, le président et le responsable aux infrastructures du BAPE ».

Force est de constater que les BAPE ne disposent pas d'un registre, ni d'une fiche de gestion où sont consignés les biens de l'école. Sur ce, il est noté : « *Nous n'avons jamais eu l'idée d'enregistrer les biens de l'école* » dit le secrétaire d'un BAPE. « *Les membres du BAPE ne maîtrisent pas du tout leurs rôles sinon à quoi peut servir le responsable aux infrastructures du BAPE s'il n'a osé consigner un bien de l'école dans un document ?* » fait souligner un enseignant. « *Le directeur de l'école a promis faire l'inventaire avec nous mais depuis trois ans, on tourne sans suite* » affirme le responsable aux infrastructures d'un BAPE. « *Aucun membre du bureau APE ne peut dire qu'il connaît le point des biens de l'école. Mais grâce à la passation de service entre les directeurs j'ai la liste du matériel d'il y a deux ans* » spécifie le secrétaire général d'un BAPE.

D'autre part, l'arrêté n° 042/MEPS/CAB/DC/SP du 29 mai 2002 portant création, attributions et fonctionnement des comités de gestions des manuels scolaires et matériel didactique implique les APE à tous les niveaux : national, départemental, communal, local et au niveau de chaque classe. Ainsi au niveau communal elles sont représentées par 03 membres, 02 au niveau local et 01 au niveau de la classe.

Les recherches entreprises à ce sujet révèlent que 100% des APE ignorent l'existence de tels comités dans leur milieu. Comment se fait le compte rendu d'exécution de budget alors ?

### **3.2. Compte rendu d'exécution du budget**

Il est prévu qu'à la fin de l'année, le compte rendu doit être présenté et examiné en Comité de Gestion. L'adoption de ce compte rendu sera prononcée par l'AG des parents élargie au C/CS ou son représentant et au Maire ou son représentant. Notons que toutes les pièces justificatives doivent être mises à la disposition des membres de l'AG qui souhaiteraient les consulter sur place.

Les données de l'enquête relatent que 100% des BAPE n'ont jamais été associés depuis plusieurs années pour appréciation et approbation. De plus aucun bilan n'a jamais été soumis à l'AG/APE pour appréciation et adoption.

### **3.3. Vérification de gestion**

L'autonomie de plus en plus affirmée de la gestion des écoles exige la mise en place d'un système de contrôle approprié. Les dispositions réglementaires prévoient aussi bien le contrôle interne que le contrôle externe. Le contrôle interne se fait par les commissaires aux comptes élus par l'AG des Parents d'Elèves. Ils peuvent vérifier la régularité des opérations et la conformité des écritures. Ils rendent comptes à l'AG des Parents d'Elèves afin de donner leur quitus au directeur et au Bureau APE. Ce travail ne peut s'effectuer qu'à l'occasion des sessions du Comité de Gestion et sur place.

Suite à l'enquête menée sur la gestion des ressources de l'école, force est de souligner que cette gestion n'est pas programmée ni transparente encore moins participative. En effet, depuis l'élaboration du budget jusqu'au compte rendu de l'exécution de ce budget en passant par son exécution et son suivi, aucune procédure réglementaire n'a été correcte. La participation des APE par le truchement de leur bureau n'a été effective nulle part. C'est une preuve palpable que les comités de gestion n'existent que de nom car seuls les directeurs d'école gèrent presque tout. C'est également une preuve indéniable qu'il n'y a pas de participation des communautés à la gestion des ressources des écoles. En effet, la participation citoyenne reste dans une

dynamique constante d'implication du citoyen ou de groupes de citoyens dans les délibérations, l'élaboration des choix politiques et de politiques, leur mise en œuvre et leur suivi. Son intérêt réside dans le fait qu'il préconise que les citoyens aient la possibilité de donner leurs avis sur les actions entreprises au moment même de leur mise en œuvre. L'occasion n'étant pas donnée aux APE à travers la mise en place de cadre de débats publics de diverses envergures allant des conversations informelles aux assemblées générales en passant par des rencontres avec d'autres acteurs ou des comités de gestion. Si le développement ne se fera pas sans la bonne gouvernance, il est évident que cette dernière passe par la mobilisation et l'implication des populations, des parents d'élèves dans la gestion des affaires publiques, c'est-à-dire la participation citoyenne.

D'autre part, il est constaté l'insuffisance voir l'absence d'une culture de compte rendu par les dirigeants aux mandants. Les populations locales, pour la plupart, ignorent ou usent très peu de ce droit de demander des comptes, ce qui conforte certains directeurs et membres de bureau aussi à montrer peu de responsabilité vis-à-vis des parents d'élèves. On oublie trop souvent que l'école béninoise s'est engagée dans un processus de décentralisation qui vise à responsabiliser les populations dans la gestion de leurs localités, contribuant ainsi à la consolidation de la démocratie à la base et au développement local durable. Ce processus qui exige la transparence admet nécessairement l'accès facile aux données et informations exactes, exhaustives et accepte l'idée que les propositions, les choix faits par les responsables peuvent faire l'objet d'un débat public, être analysés et si possible remis en cause par les bénéficiaires que sont la population. Alors lorsque la participation et la transparence accompagnent la responsabilisation, on parle de reddition des comptes.

En somme on peut dire que les principes de la bonne gouvernance, de la démocratie se sont montrés défaillants dans la gestion des ressources des écoles dans la commune de Tanguiéta. Une telle gestion ne peut qu'engendrer des relations peu fructueuses entre BAPE et les autres acteurs.

Dans l'exercice de leur fonction, les BAPE entretiennent des relations avec les autres acteurs de l'école pour la bonne marche et le développement de l'école. Ainsi ils échangent avec l'école à travers le personnel et les élèves, avec la communauté, ainsi que les acteurs externes à savoir les autorités administratives et politiques, les ONG et le réseau d'APE.

## I-LA RELATION ENTRE LE BAPE ET L'ECOLE (PERSONNEL ET ELEVES)

### 1.1. Le BAPE dans l'école

Il était question de savoir les différents acteurs de l'école selon les enseignants, les membres du BAPE et les élèves. Unanimement tous les interviewés ont reconnu parmi tant d'autres acteurs, l'APE. Mais lorsqu'il était question de savoir si l'APE ou le BAPE était une structure interne ou externe à l'école, le tableau 7 expose les réponses recueillies à cet effet.

**Tableau 7** L'APE, une structure interne ou externe à l'école

Interviewés	Le BAPE, une structure externe à l'école (nombre de réponses)	Le BAPE, une structure interne à l'école (nombre de réponses)
Directeurs	0%	100%
Enseignants	50%	50%
Membres du BAPE	25%	75%
Elèves	69,33%	30,66%

*Source* : enquête de terrain.

D'autre part, dans les entretiens accordés au personnel de l'école et aux élèves, ceux-ci devraient dire les membres du BAPE qu'ils connaissent. Selon les réponses, 90% des enseignants adjoints et des élèves connaissent le président et le trésorier de leur BAPE. 25% des enseignants connaissent leur secrétaire général, contre 100% des directeurs et 6,66% des élèves. Les autres membres du BAPE ne sont pas du tout cités par les élèves et ces derniers ignorent même qu'ils font partie du bureau. Pour les

enseignants, ils ne voient que le président et le trésorier mais savent que les autres membres existent. Ainsi s'expriment-ils : « *Nous voyons le président et le trésorier du BAPE dans l'école mais, quant aux autres membres nous nous demandons s'ils font partie du bureau puisqu'ils ne viennent pas.* » ; « *Je ne connais même pas la couleur des autres membres du BAPE et pourtant je suis dans cette école depuis 04 ans. Seul le président et le trésorier se font sentir* ». Pour la plupart des directeurs : « *Le secrétaire est rare par ici, il vient des fois aux AG/APE* ». « *Depuis que j'ai pris service dans cette école, c'est trois ans plus tard que j'ai croisé, un parent d'élèves hors de l'école. Il se présenta comme étant le secrétaire général du BAPE de l'école* » renchérit un directeur.

## **1.2. Relation avec les acteurs de l'école**

Selon l'affirmation de certains élèves, le président ou le trésorier passent des fois en classe : « *Ils viennent quelques fois en classe pour nous saluer et nous dire de bien travailler en classe ou bien de payer nos cotisations* ». Certains enseignants ont aussi dit : « *Nous profitons de leur passage dans l'école pour leur demander de donner quelques conseils à leurs enfants* ». Ces divers propos sont souvent confirmés par les membres du bureau : « *On donne de conseils à nos enfants quand les maîtres nous le demandent. S'il y a de souscription, on passe des fois de classe en classe pour galvaniser ceux qui ne veulent pas payer ou qui tardent à payer* ».

D'un autre côté, les directeurs se plaignent des membres du BAPE du fait qu'ils ne s'intéressent pas aux résultats scolaires des élèves. A ce sujet un directeur laisse entendre : « *Ils ne vous demandent même pas si les enfants ont travaillé. Les statistiques des résultats scolaires ne les intéressent pas. C'est peut-être qu'ils vous parleront des résultats du CEP et hors de l'école* ».

Les directeurs accusent également le BAPE d'être indifférent à la déperdition scolaire des élèves en général et des jeunes filles en particulier. Ainsi déclare un directeur : « *Chaque année, deux à trois filles sont mariées forcées ou tombent enceinte dans mon école. Le BAPE bien imprégné des situations ne dit mot. Certains de leurs membres sont impliqués dans ces actes* ». Plusieurs écoles sont victimes de ces comportements des villageois selon ces affirmations : « *Dans la commune de Tanguiéta,*

*les mariages forcés, précoces, les échanges de filles sont fréquents dans nos écoles »* affirme un autre directeur ; *« Et le bureau ne peut rien ; d'ailleurs ils ont quel pouvoir ? Ils ne sont même pas reconnus comme ceux qui représentent les parents d'élèves »* appui un autre directeur. Sous l'exhortation d'un directeur, un membre du BAPE est parti plaider le cas d'une jeune fille écolière victime d'échange. Le membre du BAPE rapporte : *« Après m'avoir copieusement insulté on m'a dit comment mon petit frère a fait pour marier sa femme ? »*

Pas moins de 25% des enseignants se plaignent d'avoir de difficultés pour se loger dans les villages où ils servent ; à cet effet, un enseignant déclare : *« le BAPE ne fait aucun effort pour nous trouver un endroit décent pour habiter. Nous sommes obligés de rebrousser chemin à la fin de chaque journée »*.

Certains (7) directeurs ont des difficultés avec les membres du BAPE parce qu'ils refusent de faire comme leurs collègues. Ainsi l'un d'entre eux dit : *« Lors des retraits de fonds à la CLCAM, beaucoup de directeurs font manger et boire les membres du bureau qui les ont accompagné, ils leurs donnent ou leur passent de l'argent illégalement dans les fonds de l'école »*. Un autre raconte qu'il ne s'entend pas avec le trésorier parce que, dit-il : *« j'ai refusé de lui donner un manuel de lecteur de l'école pour son enfant »*.

D'autres directeurs se plaignent parce que les membres du BAPE ne sont pas toujours prompts quand le directeur a besoin d'eux. D'autres membres du BAPE refusent même de venir à l'invitation du directeur : *« Ils ne se justifient pas », « Il dit qu'il n'a pas de moyen de déplacement pour venir », « Ils disent qu'ils vont au champ »* disent les directeurs. Une vingtaine d'enseignants se sont plaints de leur BAPE du fait de leur laxisme face aux parents d'élèves qui les menacent chez eux ou à l'école parce qu'ils ont punis des élèves ou les ont renvoyé pour diverses raisons. *« Certains villages sont réputés jaloux des enseignants »* dit un enseignant.

Cependant, dans l'ensemble, les guéguerres sont rares. A cet effet un enseignant a dit : *« nous nous côtoyons comme si nous ne travaillons pas pour une même cause; nous sommes indifférents »*.

Pour les membres du BAPE, malgré qu'ils reconnaissent pour la plupart n'avoir pas des problèmes avec les directeurs, ils reconnaissent unanimement la gestion opaque des directeurs comme nous le livrent certains d'entre eux : « *Nous n'avons pas souvent de problèmes avec le directeur, on se comprend quoi qu'il en soit* », « *Le directeur s'explique pour des choses qu'on ne comprend pas ; on n'est pas toujours convaincu mais on ne tient pas à tirer et on s'entend.* »

Néanmoins les membres du BAPE ne sont toujours pas contents des enseignants absentéistes. Ils finissent toujours, plus tard, par leur reprocher cette attitude. Ce qui fait que les relations entre eux ne sont souvent pas bonnes. Et les enquêtes ont montré qu'il n'y a pas d'école où l'on ne trouve pas d'absentéiste. D'autres peuvent faire un mois sans mettre pied à l'école. La majorité ne travaille jamais cinq jours sur cinq dans la semaine. Certains membres en témoignent : « *Ils ne viennent pas à l'école et quand on le leur reproche, ils disent que ça ne nous concerne pas. Qu'on ne les a pas recruté* », « *Qu'est-ce que nous pouvons ? Lorsque nous voulons les signaler à leur chef, on te dit que tu veux gâter le job de ton frère.* » Certains membres du BAPE disent avoir eu de problèmes avec certains maîtres qui ont des relations intimes avec leurs élèves. Ces cas sont souvent rapidement résolus entre BAPE, le directeur, l'enseignant et les parents de l'élève.

A part ces quelques cas, les membres du BAPE n'ont pas de démêlés avec les enseignants selon leurs propos : « *On se salue toujours quand on se voit, des fois ils nous disent de donner de conseils aux élèves* » avoue un président d'un BAPE ; « *D'ailleurs c'est eux qui nous aident à prendre chez les élèves l'argent des cotisations, sans eux on ne peut rien. Donc on est obligé de nous entendre s'il y a un problème* » ajoute le trésorier d'un BAPE.

## **II- LA RELATION ENTRE LE BAPE ET LA COMMUNAUTE**

La plupart des groupes de parents d'élèves hors BAPE rencontrés ont une connaissance plus ou moins approximative de leur bureau. Ils arrivent à citer spontanément le président et le trésorier, mais l'identité des autres membres faisait

toujours l'objet de confusion. Ainsi le chef du village ou le chef d'arrondissement sont parfois cités comme étant membres du bureau.

Beaucoup de parents d'élèves (52,41%) se sont plain de la légitimité de leur bureau du fait de leur mode d'élection et surtout du non renouvellement du bureau (les bureaux n'ont pas été renouvelés depuis 2007 au moins). Certains ont donné des précisions sur la durée à travers des déclarations comme : « *Le président, le trésorier et le secrétaire n'ont jamais été touchés depuis la création de l'école en 1987* » ou la façon dont les représentants des parents sont choisis : « *Certains présidents se sont auto proclamés, d'autres sont choisis par le chef du village sans l'approbation de la communauté* ». Pour 38,62% des parents interrogés, ces comportements sont l'une des causes de leur désintéressement aux affaires concernant leur école. En voici des preuves : « *S'ils pensent que c'est à eux seuls l'école, ils n'ont qu'à diriger. Moi je ne les reconnais pas comme mes représentants* » fait savoir un parent d'élèves, « *Je n'assiste pas à l'AG de ceux qui s'auto proclament* » dit un autre parent, « *c'est eux qui font que les problèmes de l'école ne m'intéressent pas. Ainsi, par exemple, je ne participe jamais au nettoyage de l'école pendant la rentrée.* » renchérit un autre.

Selon 87,58% des parents interrogés, les bureaux ne s'acquittent pas correctement de leurs tâches. Ainsi entend-on : « *Eux-mêmes le savent, ils ne travaillent pas, les directeurs d'école leur dictent leurs lois* » affirment approximativement la plupart d'entre eux, « *Ils attendent que le directeur leur dit de faire quelque chose avant qu'ils essaient* », « *Ils ne nous connaissent que pour faire des cotisations et faire des paillottes, à part ça on ne voit pas ce qu'ils font sur le terrain* » selon les propos des parents d'élèves. Les membres du BAPE reconnaissent unanimement que « *c'est le directeur qui maîtrise les problèmes de l'école et c'est lui qui leur suggère ce qu'il convient de faire pour solutionner les problèmes* ».

Les chefs de village sont généralement convoqués tout comme les parents d'élèves aux séances d'AG, seulement que leurs décisions sont prises au sérieux. Donc ils ne sont pas trop impliqués dans les activités de l'école et du BAPE sauf si une ONG exige leur présence. Aussi beaucoup affirment : « *Plusieurs années ce sont écoulées sans AG* ».

*pour nous faire le bilan d'exécution des activités du bureau ni de la gestion faite des subventions par les directeurs ». « Ils sont inefficaces et ce n'est pas leur faute car ils n'ont aucune formation. Les quelques sensibilisations reçues auprès de certaines ONG ne sont jamais mises à profit. C'est les petits sous distribués qui les intéressent »* affirme un parent d'élèves.

L'ensemble des membres de la communauté rencontrés reconnaissent unanimement que les BAPE sont en-dessous de ce qu'ils attendent d'eux hormis quelques 03 membres cités qui excellent quant à leur volonté manifeste de voir évoluer leur école. *« Lorsqu'on fait des cotisations, ils ne nous disent pas comment l'argent est géré, qui l'a gardé et ce qu'on en a fait réellement. »* font remarquer plusieurs interviewés. Dans l'exercice de leur fonction, les BAPE entretiennent également des relations avec des acteurs externes.

### **III- LA RELATION ENTRE ACTEURS EXTERNES (BUREAU LOCAL, MAIRE, ONG, RESEAU D'APE)**

#### **3.1. Les relations avec les C/CS**

Des enquêtes, il ressort que les BAPE ont très peu de contacts avec la CS. Le 1/5 des BAPE qui a échangé avec les C/CS évoque l'avoir fait une fois. Soit à l'occasion de l'affectation d'un nouveau C/CS : *« Le président et moi étions partir voir le C/CS pour lui dire bonne arrivée. »* propos d'un secrétaire adjoint d'un bureau APE. Soit pour poser des doléances ou signaler un enseignant absentéiste : *« On était trois membres du bureau. On est partir voir le C/CS pour qu'il nous trouve un enseignant au moins dans notre école. »* dit le président d'une APE, *« Pour que notre école puisse jouir de l'extension, nous avons vu le C/CS pour qu'il nous aide »* ajoute un autre.

A la question de savoir comment est-ce qu'ils (membres du bureau) présentent leur doléance ? Ils affirment : *« On fait un colis de vivres et / ou de poulets, de pintades, de cabris pour que le message passe rapidement »*. Propos confirmé par un directeur d'école qui reconnaît qu'un de ses collègues lui avait suggéré une telle pratique pour avoir d'enseignant dans son école.

Hormis ces cas, les BAPE n'ont souvent aucune relation avec le C/CS.

### 3.2. Les relations avec le maire

Les BAPE n'ont aucune relation avec le maire de la localité. 61,66% ignorent que la mairie est normalement impliquée dans la construction, l'entretien des bâtiments scolaires ainsi que l'équipement en meubles des écoles.

### 3.3. Les relations avec la CAPE

La CAPE représente les APE au niveau de l'administration scolaire communale. Elle a pour mission de dynamiser les actions des APE à la base à travers la sensibilisation, la formation, l'information. La CAPE appuie les APE dans l'organisation des AG, dans l'élaboration des textes de base (statuts et règlements intérieurs) pour leur reconnaissance officielle.

Les enquêtes réalisées dans le cadre de ce travail ont montré que la CAPE est à l'image des APE depuis sa structure, son organisation jusqu'à ses activités. Les membres des BAPE interviewés ne reconnaissent pas être invités l'année scolaire passée à une AG contrairement à ce que dit le secrétaire général de la CAPE : *« 02 AG pour cette année, mais toutes les écoles n'avaient pas répondu à l'invitation et 06 réunions au niveau des présidents, secrétaires et trésoriers »*. Aucun Procès-Verbal n'a pu être montré pour vérifier ces propos. Les seules rencontres reconnues par les membres du bureau APE sont individuelles ; et cela consistait à retirer l'argent qui revient à chaque APE locale auprès du secrétaire de la CAPE.

Aussi les APE locales ne reconnaissent pas être formés par la CAPE : *« Nous n'avons jamais été formés »*. Même si le secrétaire de la CAPE avoue que leur bureau a un plan d'action annuel : « formation et informations », il confirme les propos des membres du BAPE locales en disant : *« La formation n'est pas souvent suivie comme nous l'espérons. Ce n'est que pour la rentrée scolaire prochaine que l'ONG BUPDOS a décidé de nous accompagner »*.

Les membres des BAPE des villages se plaignent de la façon dont les membres du bureau CAPE sont élus. Ils disent : *« nous avons été écartés du bureau, ils ont posé des conditions qui nous empêchent d'être éligibles : telle que la distance par rapport à*

*la ville de Tanguiéta. Ils nous ont imposé les membres ».* D'autre part, ils se plaignent de n'avoir pas reçu toujours la part qui leur revient de la subvention. L'actuel président CAPE n'apprécie pas la gestion au niveau de la CAPE (il a été choisi à la suite de la mort de son prédécesseur) ainsi qu'au niveau des APE locales. Pour le secrétaire de la CAPE : *« Les APE locales ne fonctionnent pas correctement. Voilà pourquoi BUPDOS a voulu nous soutenir financièrement et humainement pour la rentrée prochaine. »*

### **3.4. Les relations avec les ONG**

Certaines écoles sont appuyées par les ONG : Plan Bénin , ARED-Bénin, Actions et Développement, Planète Urgence, SEA et tout récemment BUPDOS. Les relations sont souvent des formations et sensibilisations organisées par ces ONG à l'endroit des membres APE notamment sur les droits des enfants, la gestion des ressources de l'école. A cela il faut ajouter les dons en matériels scolaires, les dons de manuels, de matériels didactiques, des meubles (tables et bancs), dotation en cantine et même des soutiens en personnel pour consolider les acquis des élèves (volontaires européens). Ces efforts fournis par les ONG visent à aider les parents, les élèves, les enseignants pour le développement des écoles.

Il a été constaté que certaines ONG ont des difficultés de collaboration avec certaines écoles parrainées et les membres de BAPE ne réagissent pas. C'est le cas d'une ONG qui a cessé d'aider deux écoles parrainées. Aucun des BAPE de ces écoles n'a réagi pour les concilier.

Il apparaît que les relations entre les BAPE et les autres acteurs de l'éducation dans la commune de Tanguiéta ne sont pas reluisantes.

Le désintérêt des membres des bureaux APE aux questions éducatives, leur incompétence, leur ignorance vis-à-vis de leurs attributions voire leur aptitude à corrompre ne sont pas de nature à faciliter des relations saines et cordiales entre APE et personnel de l'école.

D'autre part, l'irrégularité des élections démocratiques, le non-respect des mandats et des conditions d'éligibilité, la rareté des réunions et des assemblées

générales, la mauvaise circulation ou l'absence remarquable de l'information, l'absence de planification participative des activités de l'école, la non transparence de la gestion, la non maîtrise de leurs rôles, l'absence de culture de compte rendu dans les BAPE sont à la base du désintéressement et de la faible implication des autres acteurs de l'éducation en particulier les parents d'élèves.

Cette synthèse sur la gouvernance démocratique se fera à travers la vérification des hypothèses et s'ouvrira sur les suggestions.

## **I- VÉRIFICATION DES HYPOTHESES**

Les hypothèses de base de cette étude ont leur justification dans les objectifs préalablement énumérés dans le cadre théorique. Après présentation des résultats de la collecte des données, il convient de procéder à la vérification de ces hypothèses.

Ainsi à travers leur structuration et leur fonctionnement ainsi que les relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs de l'école, il s'ensuit que les hypothèses de l'étude sont confirmées.

### **1.1. Hypothèse 1**

Plusieurs faits témoignent que les membres des APE n'ont pas une perception claire de leurs rôles et attributions. En effet, la plupart des BAPE ne disposent pas de statut (18 sur 25 bureaux ciblés). Ils naviguent à vue, ignorant les principes qui régissent leur association. Ainsi, 68% d'entre eux disent qu'il n'y a pas de limitation du nombre de mandat et la majorité utilise un mode de scrutin non secret pour élire leurs membres. Sans oublier que tous les membres ne passent pas par les urnes. D'un autre côté, plus de 80% des membres des bureaux n'ont suivi aucune formation sur leurs rôles et attributions depuis qu'ils sont installés. Il en est de même de 17 commissaires aux comptes sur les 20 interrogés. Ceux qui ont suivi des formations n'ont bénéficié que de quelques thèmes. Cela explique pourquoi ces associations sont incapables d'élaborer leur propre budget, de contrôler le budget de l'école, de rédiger des rapports d'activités, des procès-verbaux de réunions ou de planifier quoi que ce soit. Cette situation est aggravée par leur analphabétisme et leur faible niveau d'instruction, la plupart ne sachant ni lire ni écrire en français comme dans la langue maternelle.

Bien d'autres cas d'ignorance sont également recensés au cours de l'enquête : l'inexistence d'une liste des membres de l'association sur les 25 bureaux, ils ignorent

tous qu'ils sont membres des bureaux UASCEP de leur localité, du comité de gestion des manuels, du comité de réception.

L'hypothèse suivante également se confirme.

## **1.2. Hypothèse 2**

Le mode de gestion de la plupart des BAPE de la commune de Tanguiéta est entaché de multiples irrégularités depuis l'installation des équipes dirigeantes en passant par leur position pour aboutir sur leurs conduites de gestion. Ces pratiques ne relèvent pas des principes de bonne gouvernance et de responsabilité indispensables à une gestion démocratique.

Comme premier pas vers la bonne gouvernance, toutes les organisations devraient avoir un document de base qui établit formellement leurs structures et identifie leur système de gouvernance. Une structure explicite de gouvernance est la première étape vers la mise en place d'un cadre stable et prévisible pour la responsabilité et la bonne gouvernance. Or une frange importante des bureaux APE ne dispose ni d'un statut ni d'un règlement intérieur.

D'un autre côté, les enquêtes font notifier que 100% des BAPE sont illégitimes. En effet, depuis la vague des dernières élections de 2007, aucun des bureaux n'a plus organisé des élections jusqu'à nos jours. Ainsi la durée des mandats n'est plus respectée. D'autre part, la plupart des dernières élections n'étaient pas secrètes. A cela s'ajoutent les responsables auto proclamés, imposés à la population, et ceux qui sont là depuis plus de 25 ans.

La bonne gouvernance suppose que les femmes sont les égales des hommes dans les sphères publique et privée de la vie en général et de la prise de décision en particulier. Or seulement une dizaine de femmes dans 25 bureaux marquent leurs présences, où est donc l'égalité ?

Dans le même ordre, une gouvernance se révélera plus efficace et plus équitable si elle associe tout le monde. Ceci n'est pas le cas à Tanguiéta à cause de la rareté des

assemblées générales et des réunions de bureau. En effet 20% de BAPE n'ont pas tenu d'AG depuis 02 ans, 64% ont fait seulement une AG en une année, 80% des membres des BAPE ne se sont pas réunis depuis plus de 04 ans. Ici donc, les individus n'ont pas leur mot à dire sur les décisions qui affectent leur vie car ils n'ont pas d'occasion de s'exprimer à travers les AG.

Autre point important : c'est l'absence de compte rendu des responsables de bureaux. Les AG sont des occasions d'échange, de rendre compte, de répondre de ses actes, elles ne sont pas souvent tenues d'où la reddition des comptes n'est plus possible. Alors que cette dernière se veut une opération de transparence et de rigueur dans la gestion des ressources d'une institution, les APE gèrent sans planification et sans production de rapports ni conservation de pièces justificatives. De l'archivage, n'en parlons pas. Les BAPE ont manifesté très peu d'intérêt à l'égard des archives. Pourtant « bien gérées et conservées, les archives ont la vertu de contribuer à la bonne gouvernance... facilite la transparence dans la gestion des affaires publiques,... facilite le contrôle citoyen de l'action publique. » (Hounwanou, 2010).

Enfin une gestion sans documents de base, une gouvernance qui n'est pas participative et qui manque de transparence et de rendre des comptes ne peut être qu'un nid de corruption. Au sein des BAPE, cette dernière se manifeste sous plusieurs formes : certains responsables ne dénoncent pas les malversations des directeurs parce qu'ils ont pris leur part : dons ou prêts d'argent octroyés dans les mesures sociales, repas copieux sur fonds de l'école, dons de manuels scolaires aux enfants des membres de bureau ; menace sur certains directeurs incorruptibles ; apport de cadeaux au C/CS pour bénéficier d'un enseignant dans son école, détournement des fonds de l'association pour ses propres besoins. Autant d'actes qui montrent vraiment que la gestion n'est pas démocratique. Et cela démontre l'inefficacité de la gestion des APE.

### 1.3.Hypothèse 3

La gouvernance au service du développement humain suppose notamment de pouvoir compter sur des institutions et des règles efficaces. Elle suppose aussi de protéger les droits de l'homme, de favoriser une participation plus large de la population. La gouvernance au service du développement humain doit être démocratique. Mais est-ce qu'on peut compter sur des bureaux APE illégitimes, qui n'ont aucune maîtrise de leurs rôles et attributions ? Qui ne rendent pas compte et dont la gestion ne favorise pas la participation de tout le monde ? Non seulement les responsables des BAPE n'invitent pas la population à participer à travers les AG, ils les repoussent à cause de leur mauvaise gestion. En effet, beaucoup de parents d'élèves ce sont désintéressés des questions éducatives à cause de la mauvaise gestion. De plus, ces BAPE ne règlent pas la plupart des conflits entre enseignants et parents d'élèves ou même ONG. Ils ne savent pas non plus mobiliser les acteurs autour d'une cause commune telle que les cotisations pour payer le communautaire local ou pour faire autre chose. Ceci fait que des fois, les enfants sont sans enseignant, hypothéquant ainsi leur réussite scolaire. Le manque de salles de classe, de mobiliers, de manuels ne participe pas de la réussite scolaire et donc du développement de l'école.

L'apport des parents d'élèves ou des ONG serait indispensable mais à condition que tous ceux-là soient acquis pour la bonne cause, à condition qu'ils participent démocratiquement à la gestion de l'environnement scolaire et cela sans aucune discrimination. L'assiduité et la ponctualité des enseignants au poste ainsi qu'ils se sentent bien accueillis dans leur milieu de travail est aussi indispensable à la réussite scolaire des élèves et donc au développement de l'école ; mais lorsque 25% des enseignants doivent rebrousser chemin après chaque journée de cours pour faire 25 à 50 Km sur de mauvaises voies parce qu'on n'a pas pu leur trouver un logement dans le village où ils enseignent, il y a de quoi que les élèves en pâtissent.

Il ne peut non plus avoir un quelconque développement de l'école sans vraiment une planification, sans un plan de développement de l'école. Voilà que les BAPE de Tanguiéta ne savent même pas comment s'y prendre pour réaliser un tel projet.

Pour tout résumé, tout développement suppose une maîtrise des rôles et attributions et une bonne gouvernance. Ces conditions nécessaires ne sont pas pour la plupart remplies par les APE de Tanguiéta. Elles ont forcément besoin d'aide, de formation, d'information. Disons c'est tout le système éducatif qui doit être mobilisé, voilà pourquoi quelques suggestions ont été proposées dans les lignes qui suivent.

## **II- SUGGESTIONS**

Au vu de l'étude conduite dans la commune de Tanguiéta sur la gestion des APE, il apparaît clairement de nombreuses failles qui compromettent le rendement de leur fonction. De nombreuses approches sont possibles pour juguler telles faiblesses. C'est ainsi que l'analyse de la gestion des APE telle que présentée dans cette étude permet de formuler les suggestions suivantes :

**1-** L'existence, la mise à disposition et l'interprétation commune de textes (statut, règlement intérieur) régissant le fonctionnement des APE sont essentielles pour la responsabilité et la bonne gouvernance. Les documents de base constituent des garde-fous contre certaines dérives, notamment l'abus d'autorité, le non-respect des mandats électifs, l'ignorance de ses droits et devoirs. Ils doivent déterminer le champ de responsabilités de chacun, prévoir un fonctionnement démocratique de l'association et faire en sorte que les différents types d'acteurs aient un droit de regard sur les décisions prises et sur les activités mises en œuvre. Il est également indispensable que les acteurs aient connaissance de ces textes, afin qu'ils soient en mesure de prendre pleinement leurs responsabilités et de veiller au bon fonctionnement de l'association.

**2-**L'Etat doit appuyer, accompagner, former et renforcer les APE dans la mise en œuvre de leurs responsabilités et de leur gestion, notamment à travers ses unités représentatives au niveau local. Il importe dès lors de former les fonctionnaires travaillant au niveau local parce que plus proches des écoles et des communautés, et donc mieux placés pour conduire des actions de sensibilisation, de formation et de pilotage. Des collaborations peuvent être nouées avec les ONG travaillant sur le terrain et dans le domaine afin de bénéficier de leur expérience.

**3-** Les thématiques à développer à cet effet peuvent être : le rôle et les attributions des APE et le renforcement de leur capacité d'organisation et de fonctionnement ; le système éducatif actuel et ses liens avec les OMD ainsi que sur la planification des activités scolaires, au suivi et à la culture du partenariat ; les techniques de gestion et de mobilisation des ressources. L'objectif visé est de permettre aux APE de pouvoir désormais répertorier leurs attributions ainsi que leurs principes et règles de fonctionnement , de réaliser le diagnostic de leur école en appréciant la qualité de l'offre éducative , d'élaborer des avant-projets de programmes d'activités , d'élaborer des budgets prévisionnels pour leurs écoles en s'inspirant des programmes d'activités , d'inventorier des méthodes pour la mobilisation des ressources , d'identifier les principes de bonne gestion financière et matérielle .

**4-** Il importe dans ce cas de démultiplier ces formations à travers des ateliers de restitutions en les rendant sensibles et mobilisées autour de la problématique de suivi des ressources allouées à l'école.

**5-** La sensibilisation de la communauté aux questions éducatives est une étape essentielle. Plusieurs acteurs peuvent remplir une fonction clé à cet égard. Le rôle des OSC, des femmes, des partenaires extérieurs, des leaders de la communauté (chefs de village ou de quartier, chefs religieux). Ces acteurs ont une autorité certaine sur le reste de la communauté ; ils peuvent influencer la façon dont celle-ci considère l'école et ses relations avec elle.

**6-** Il importe en outre de sensibiliser les membres de la communauté mais aussi les acteurs directs de l'école au bien-fondé d'un partenariat entre école et communauté .

**7-** Idéalement, les membres des BAPE devraient être renouvelés régulièrement ou tout au moins passés au vote pour leur réélection. Les études du terrain ont montré que cela n'a pas été le cas. Dès lors, il importe que les acteurs de l'école et la communauté connaissent les règles qui prévalent à cet égard et n'hésitent pas à y recourir lorsque cela s'avère nécessaire.

**8-** L'existence de mécanismes de consultation et d'information au sein de l'APE ainsi qu'avec l'école et la communauté est indispensable à l'établissement d'une relation de

confiance entre chacun de ces acteurs. La communication doit être régulière et transparente. Les assemblées générales et la participation d'autres acteurs (chef de village ou de quartier, membres de la communauté) aux réunions de l'APE constituent certains de ces outils. Il en est de même de la réalisation de conférences publiques et d'émissions radiodiffusées de sensibilisation et d'information pour informer largement les populations sur les activités menées, les résultats obtenus et la gestion des APE. Ils permettent de garantir que chacun puisse être informé, faire entendre sa voix et se sentir impliqué. Cela permet en outre aux responsables de rendre compte de la gestion des affaires publiques aux populations. Ces espaces donnent l'occasion aux différents acteurs en présence de discuter du développement local à travers l'évaluation de certaines activités de développement inscrites dans le but de proposer des mécanismes de correction de certaines dispositions inadéquates.

**9-** L'organisation de mission de suivi s'avère nécessaire dans la mesure où les principes de la gouvernance participative sont très peu ancrés dans le quotidien aussi bien des responsables des APE que des populations. Il importe de garder une attention particulière sur la mise en œuvre des diverses activités afin d'éviter les dérapages éventuels. A cet effet, il est organisé des visites de travail régulières dans les écoles et associations pour soutenir les actions de contrôle citoyen et trouver des solutions aux difficultés rencontrées par les acteurs sur le terrain pour améliorer la stratégie de veille ainsi que les méthodes de collecte d'informations.

**10-** Il est crucial également que chaque APE ait un compte bancaire afin d'éviter que certains membres ne prennent directement la somme d'argent du contribuable et les utilisent à leur fin. Cela évitera également que la CAPE ne centralise les fonds des APE de base et refuse de les leur retourner.

**11-** La disposition d'un bureau construit pour chaque APE est nécessaire. Cela permettra à l'association de stocker tous ses biens et ainsi éviter de les perdre parce qu'ils sont gardés par un de ses membres.

**12-** L'obligation pour chaque APE de disposer d'un cachet afin d'éviter que certains directeurs signent à leur place sans les avertir.

## CONCLUSION

Au terme de cette étude sur la gestion des APE dans la commune de Tanguiéta, il ressort des différents entretiens que l'implication des APE dans le fonctionnement et la gestion des écoles de cette commune ne va pas toujours de soi. En effet, les recherches entreprises dans le cadre de ce mémoire laissent percevoir plusieurs irrégularités en matière de gestion démocratique au sein des Associations des Parents d'Elèves des écoles de cette localité notamment sur le rôle et les attributions des APE, leur capacité d'organisation et de fonctionnement, au suivi et à la culture de partenariat, les techniques de gestion et de mobilisation des ressources.

Ainsi cette recherche a révélé que la plupart des Associations des Parents d'Elèves ne disposent pas de document fondamental (statut et règlement intérieur) qui régit leur association. Il apparaît clairement que le manque de ce document de base influence tout le processus de bonne gouvernance comme le témoigne l'ignorance manifeste des membres de bureau et des parents hors bureau quant à la mission, la raison d'être de leur association.

En ce qui concerne le nombre de mandat et sa durée, aucune association des écoles de Tanguiéta ne le respecte et cela a pour cause l'absence de statut ou la non application de celui-ci, la volonté délibérée de certains responsables de bureau de ne pas organiser les élections, profitant de l'ignorance ou de la négligence des parents d'élèves hors bureau. Il est utile de souligner la non légitimité de tous les membres des bureaux APE de Tanguiéta du fait du non-respect du mandat électoral, du fait aussi que la plupart d'entre eux ne sont plus d'enfants scolarisés dans les écoles qu'ils dirigent.

Quant aux Assemblées générales et réunions, elles ne se tiennent non plus régulièrement et très souvent sont laissées à l'initiative des directeurs d'école. Or c'est l'une des occasions que dispose la population pour s'informer et participer à la gestion des affaires de son milieu. C'est aussi le moment de reddition des comptes que la population attend de ses responsables.

Au nombre de ces irrégularités il faut ajouter que force est de constater que la quasi-totalité des bureaux APE ne dispose pas d'archive pouvant servir de preuve et faire foi. Par ailleurs toutes les APE ont brillé par leur incapacité à élaborer leur propre budget depuis qu'elles existent. Ceci témoigne d'une gestion non programmée et transparente des ressources financières et matérielles mise à la disposition de ces associations. C'est la navigation à vue qui caractérise ces associations. Il importe d'ajouter que cette gestion n'est pas participative ce qui traduit une faible mobilisation et implication des membres de la communauté autour des affaires concernant les écoles.

En somme , la non formation des membres de bureau des Associations des Parents d'Elèves , leur faible niveau d'étude , leur ignorance ainsi que la sous information des membres des Associations des Parents d'Elèves hors bureaux expliquent le mauvais fonctionnement de ces associations qui se manifeste par le non-respect des textes , l'irresponsabilité , la mauvaise gestion financière , matérielle , l'incapacité d'organiser, de mobiliser des personnes acquises à la cause des écoles , l'incapacité de prévoir et de gérer les conflits au sein de l'association , la corruption , l'absence de reddition des comptes, de circulation d'information, une faible implication et mobilisation des membres , une léthargie des associations donc une inefficacité qui ne favorise pas le développement des écoles de la commune de Tanguiéta.

Toutefois quelques remarques méritent d'être soulignées : il s'agit particulièrement de certains bureaux APE qui dénoncent (quand bien même tardivement) certains enseignants absentéistes ; certains directeurs qui ne se laissent pas corrompre par des responsables de bureaux APE ou encore certains parents d'élèves qui boudent ouvertement pour dénoncer la mauvaise gestion de l'école. Quoique ces actions soient de faibles envergures, elles témoignent effectivement la mal gouvernance et la volonté manifeste d'un changement qualitatif dans la gestion au sein des associations.

Ainsi des suggestions ont été faites pour juguler les irrégularités observées, principalement sur la nécessité d'avoir des statuts et de renforcer les capacités des APE sur leurs rôles et attributions dans la gestion de l'environnement scolaire.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- ARNSTEIN, S.R. (1969). *A ladder of citizen participation*. In *Journal of the American Institute of planners*, 35 (1), 216 – 224.
- 2- ANIAMBOSSOU, G.C. (2006). *Implication de la communauté dans le développement de l'école : une impérieuse nécessité*. Dans : *Bulletin d'échanges pédagogiques*. IFESH – Bénin. N° 19 (1), 8.
- 3- BALANDIER, G. (1981). *Sens et puissance : les dynamiques sociales*. Paris, PUF.
- 4- BERNARD van LEER Foundation /Fundaciòn FESCO, (2004). *Las Escuelas familiares de Colombia: una reflexion con el paso del tiempo*. La Haye: Bernard van Leer Foundation.
- 5- BRAY, M. (2001). *Community partnerships in education: dimensions, variations, and implications*. Paris: UNESCO.
- 6- CAPACCI CARNEAL, C; POZNIAK, M. (2004). *Creating partnerships, educating children: case studies from Catholic relief services*. Baltimore : Catholic relief services (CRS)
- 7- CARRON, G. ; TA NGOC, C. (1996). *La qualité de l'école primaire dans des contextes de développement différents*. Paris : IPE – UNESCO.
- 8- CHILD HELPLINE INTERNATIONAL(CHI), (2008). *Bonne gouvernance et Responsabilité*, Amsterdam, Anna Gerrard.
- 9- COMHAIRE, G.; MRSIC-GARAC, S. (2007). *La "participation" des parents dans des contextes de systèmes éducatifs en crise. , Mondes en développement 3 / 2007 (N° 139)*.
- 10-CROZIER, M; FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil.
- 11- DEGBOE, R. (2011). *Mobilités des petites vendeuses du marché Dantopka : Protection et incidences sur le développement*. Mémoire de DEA, UAC.
- 12- DESCHLER, D; SOCK, D. (1985). *Community development participation: a concept review of the international literature . Paper presented at the International league for Social Commitment in Adult Education*. Ljungskile : Suède.

- 13- DIVI. (2010). *Guide pratique de gestion administrative et financière des écoles maternelles, primaires et des circonscriptions scolaires*. Porto Novo. CNPMS.
- 14- DURKHEIM, E. (1894). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, PUF.
- 15- ECLOU, D. S. (2010). *La reddition des comptes*. In *La Concertation*. N°005- 6, 32.
- 16- EPSTEIN, J. (1995). *School/ family / community partnerships: caring for the children we share* » Dans *Phi Delta Kappan*, 76(9), 701-712.
- 17- FAGNON, E. (2010). *Reddition de comptes: l'expérience de la SNV au Bénin* . Dans *La Concertation*, n°005-6: 12-14.
- 18- GERSHBERG, I. (1999). *Decentralization, citizen participation, and the role of state: the autonomous schools program in Nicaragua*. Dans *Latin American Perspectives*, 26 (4): 8-38.
- 19- GOUTON, K. (2010). *Pour une gouvernance concertée, passer du contrôle citoyen à la participation citoyenne*. Dans *La Concertation*.n°005-6: 10-11.
- 20- GRANT LEWIS, S. ; NAIDOO, J. (2004). *Whose theory of participation ? School governance policy and practice of South Africa*. Dans: *Current issues in Comparative Education*, 6(2), 100-112.
- 21- GRAWITZ, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. 10<sup>e</sup> édition. Dalloz.
- 22- GUIJT, I.; SHAH, M.K. (1998). *The myth of community: gender issues in participatory development*. Londres: Intermediate Technology Publications.
- 23- HOUNWANOU, F. (2010). *Archiver pour bien gouverner* Dans : *La Concertation*, n° 005 – 6, 35.
- 24- INFRE. (2010). *Module de préparation au certificat d'aptitude aux fonctions de conseiller pédagogique*. Porto – Novo.
- 25- INSAE. (2008). *Monographie de la commune de Tanguiéta*. MPDEAP. Bénin.
- 26- LUGAZ, C. ; de GRAUWE, A. et al. , (2010). *Renforcer le partenariat école-communauté. Résultats d'une recherche au Bénin, au Niger et au Sénégal*. Paris : IPE-UNESCO.

- 27- MANZON, M. (2004). *Building alliances: schools, parents and communities in Hong Kong and Singapore*. Hong Kong : Comparative education research centre (CREC).
- 28- MIDDELBORG, J.; DUVIEUSART, B. (2002). *Myanmar: the commuty learning centre experience*. Bangkok: UNESCO Principal regional office for Asia and the pacific (Thaïlande) (PROAP).
- 29- MONTOUSSE, M. ;      RENOUARD, G. (1997). *100 fiches pour comprendre la sociologie*. Rosny, Breal.
- 30- RIVAROLA, M.; FULLER, B. (1999). *Nicaragua's experiment to decentralize schools: contrasting views of parents, teachers and directors*. Dans: *Comparative Education Review*, 43(4), 489-521.
- 31- ROSE, P. 2003a. on: *communities, gender and education evidence from sub-Saharan Africa. Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2003/4 Gender and Education for All: The Leap to Equality*.
- 32- SHAEFFER, S. F. (1994). *Participation for educational change: a synthesis of experience*. Paris: IPE – UNESCO.
- 33- SUJATHA, K. (2000). *Education of Indian scheduled tribes: a study of community schools in the district of Vishakhapatnan, Andhra Pradesh*. Paris: IPE-UNESCO.
- 34- SWIFT-MORGAN, J. (2006). “*What community participation in schooling means: insights from southern Ethiopia*. Dans: *Harvard Educational Review*, 76(3): 339-368
- 35-TCHEGNON, P. (2006). *Monographie de la commune de Tanguiéta. Afrique Conseil*. Bénin.S
- 36- VENEKLASEN, L. ; MILLER, V. et al. (2004), *Rights-based approaches and beyond: challenges of linking rights and participation*. IDS Working Paper N°. 235. Brighton: IDS.

## WEBOGRAPHIE

- \* [www.childhelplineinternational.org](http://www.childhelplineinternational.org)
- \* [www.seneweb.com](http://www.seneweb.com)
- \* [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- \* [www.afriqueavenir.org](http://www.afriqueavenir.org)
- \* <http://www.ua.be/main.aspx?c=.10BE> etn=38974
- \* <http://www.un.org/french/millenniumgoals>
- \* [URL:www.cairn.info/revu-mondes-en-developpement-2007-3-page-43.htm](http://www.cairn.info/revu-mondes-en-developpement-2007-3-page-43.htm)
- \* [www.iiep.unesco.org](http://www.iiep.unesco.org)

## **ANNEXES**

## Outil n° 1 QUESTIONNAIRE DESTINE AUX MEMBRES DES BAPE

### FICHE SIGNALETIQUE APE / COORDINATION APE

#### IDENTIFICATION

APE/ coordination APE : .....Date de création du bureau.....

Nombre de membres du bureau: .....dont :.....Femmes et :.....Hommes

#### Données sur les membres du bureau et les commissaires aux comptes

Nom et prénoms	Genre (sexe)	Profession	Niveau d'étude	Alphabétisé(e) en	Position dans le bureau	
					Poste Occupé	Depuis quand ?

1 Organisation générale de la comptabilité

1.1 un budget prévisionnel est voté en AG au début de l'année scolaire

Non Oui

1.2 L'APE a un ou des comptes bancaires

Non Oui

1.3 Toutes les recettes (mesures sociales, souscription éventuelles, etc. sont logées dans un compte dont l'APE est signataire

Non Oui

1.4 L'année scolaire passée, il y a eu au moins deux opérations financières sur un au moins des compte l'APE

Non Oui

1.5 Une caisse fonctionne comme menues dépenses de l'APE existe

Non Oui

1.6 La caisse fonctionne comme une caisse de menues dépenses (plancher, plafond et maximum de dépenses définis et respectés)

Non Oui

1.7 Les rapports financiers des activités réalisées l'année scolaire passée sont rédigés de façon collaborative par le BAPE et le directeur

Non Oui

Les bilans financiers de fin d'année sont approuvés en AG

Non Oui

1.9 Les procédures financières sont écrites

Non Oui

1.10 Les procédures financières sont appliquées d'après les déclarations des membres

Non                      Oui

1.11 L'année scolaire passée, le journal de banque a été rapproché des écritures de la banque au moins deux fois

Non                      Oui

2 Trésorerie-dépenses et recettes

2.1 Les signatures de ou des comptes sont clairement désignés

Non                      Oui

2.2 Toutes les dépenses de l'APE sont autorisées par l'ordonnateur ou son intérimaire ou les ordonnateurs ou leurs intérimaires

Non                      Oui

2.3 Toutes les opérations financières de banque sont enregistrées dans les journaux de la caisse

Non                      Oui

2.4 Toutes les opérations financières sont enregistrées dans les journaux de la banque

Non                      Oui

2.5 Toutes les pièces justificatives des opérations financières sont systématiquement classées

Non                      Oui

2.6 Toutes les dépenses de fonctionnement de l'école sont ordonnées par le directeur (ou son représentant) et approuvées par le président APE (ou son intérimaire)

Non                      Oui

3 Gestion des biens

3.1 Tous les biens acquis sont enregistrés par le BAPE

Non                      Oui

3.2 L'affectation des biens acquis est consignée dans un registre par le BAPE

Non                      Oui

3.3 L'APE dispose de registre du patrimoine (biens durables à jour de l'école)

Non                      Oui

4. Achats et fournisseurs

4.1 Il existe un montant seuil au-delà duquel les dépenses sont soumises à la concurrence (appel d'offres)

Non                      Oui

5. Mission (raison d'être) de l'APE

5.1- Personne ne connaît la mission de l'APE

5.2- Certains en ont une idée, mais les interprétations ne sont pas les mêmes, et aucune idée ne cadre avec la mission telle que formulée dans le statut de référence des APE

5.3- Certains en ont une idée, mais les interprétations ne sont pas les mêmes, et moins une idée cadre avec la mission telle que formulée dans le statut de référence des APE

5.4- La plupart des membres ont la même idée, mais cette idée ne cadre avec la mission telle que formulée dans le statut de référence des APE

5.5- La plupart des membres en ont une idée, et cette idée ne cadre avec la mission telle que formulée dans le statut de référence des APE

6. les textes de l'APE

6.1 L'APE dispose des statuts

Non

6.2 Les statuts types existent (disponibles, mais ils n'ont pas été approuvés en A. G.

6.3 Les statuts existent, ont été approuvés en A. G. et l'APE a la reconnaissance officielle du MISAT

6.4 L'APE dispose d'un règlement intérieur

Non

6.5 Un règlement intérieur type existe (disponible, mais il n'a pas été approuvé en A. G.)

6.6 Le processus d'élaboration du règlement intérieur est en cours

6.7 Un règlement intérieur existe (disponible et a été approuvé en A.G

6.8 Limitation de mandat

a- Les limitations de la durée des mandats n'est pas prévue, ni la limitation du nombre de mandats

b- Les limitations de la durée des nombres de mandat sont prévues

6.9 Le mode de scrutin prévu dans les statuts

a- Le mode de scrutin prévu n'est pas secret

b- Le mode de scrutin prévu est secret

6.10 Un accord de cogestion de l'école

a- Il n'existe aucun accord de cogestion de l'école

b- Un accord de cogestion existe mais il n'est signé ni par le directeur ni par le président APE

c- Un accord de cogestion existe mais il n'est signé que par le directeur

d- Un accord de cogestion existe mais il est co-signé par le président APE et le directeur de l'école.

e- Un accord de cogestion existe mais il est co-signé par le président APE et le directeur de l'école, et a reçu le visa du chef de la circonscription scolaire.

7- structuration de l'APE

7-1. Légitimités du bureau APE

a- Le mandat du bureau APE n'est plus valide, et / ou le scrutin de l'élection du bureau n'est pas secret

b- Le mandat du bureau APE n'est plus valide, mais le scrutin de l'élection du bureau n'est pas secret

c- Le mandat du bureau APE n'est plus valide, mais son élection a été faite sur la base d'un scrutin secret pour les candidats.

d- Le mandat du bureau APE n'est plus valide, mais son l'élection a été faite sur la base d'un scrutin parfaitement secret, mais il contient des personnes qui n'ont plus leurs enfants dans l'école.

e- Le mandat du bureau APE n'est plus valide, mais son élection a été faite sur la base d'un scrutin parfaitement secret, et tous ses membres ont au moins un enfant dans l'école.

## 7.2 Le bureau APE comprend des femmes

a- Aucune femme n'est membre du bureau APE

b- Une à deux femme sont membre du bureau APE mais elles sont incapables citer au moins deux de leur rôles correctement

c-Plus de deux femme sont membre du bureau APE, mais au plus deux d'entre elles sont capable de citer au moins deux de leur rôles correctement

d- Une à deux femmes sont membres du bureau APE, mais elles sont incapables de citer au moins deux de leurs rôles correctement

e-Plus de deux femmes sont membre du bureau APE, et au moins deux d'entre elles sont capable de citer au moins deux de leurs rôles correctement

## 8. Fonctionnement/ application des textes

### 8.1 L'A.G est opérationnelle

a- Pas du tout (depuis 2 ans, aucune réunion L'AG ne se tient, ou L'AG se tient seulement sur initiative du directeur)

b-L'AG s'est réuni seulement une fois pendant l'année scolaire passée, comme prévu dans les textes

### 8.2 Le bureau APE est opérationnel

a- Pas du tout (depuis l'année scolaire passée réunion de la réunion du bureau APE ne se tient ou le bureau APE se réunit seulement sur initiative du directeur)

b- Le bureau APE s'est réuni seulement deux fois pendant l'année scolaire passée

c- Le bureau APE s'est réuni quatre fois pendant l'année scolaire passée

d- Le bureau APE s'est réuni plus de quatre fois pendant l'année scolaire passée

### 8.3 Le commissariat aux comptes est opérationnel

a- Il n'y a pas de commissaires aux comptes

b- Les commissaires aux comptes n'ont fait aucun contrôle pendant l'année scolaire passée

c- Les commissaires aux comptes ont fait le contrôle pendant l'année scolaire passée

d- Les commissaires aux comptes ont contrôle plus d'une fois l'année scolaire passée

### 8.4 Connaissances des attributions par les membres du bureau et les commissaires

a- Parmi le président, le trésorier, le secrétaire, et les commissaires aux comptes, personne ne peut citer au moins deux de ses rôles correctement

b-Seulement une personne parmi le président, le trésorier, et les commissaires aux comptes, peut citer au moins deux de ses rôles correctement

- c- Seulement deux aux trois personnes parmi le président, le trésorier, le secrétaire, et les commissaires aux comptes, peuvent citer au moins deux de leurs rôles respectifs correctement
- d- Quatre personnes ou plus parmi le président, le trésorier, secrétaire, et les commissaires aux comptes, peuvent citer au moins deux de leurs rôles respectifs correctement
- e- Tous les membres du bureau peuvent citer au moins deux de leurs rôles respectifs correctement

#### 8.5 Une liste des membres de L'APE existe

- a- La liste des membres de L'APE n'existe pas
- b- La liste des membres de l'APE existe, mais elle n'est pas à jour.
- c- La liste des membres de l'APE est à jour, mais il n'y a pas de précision du nombre d'enfant par parent.
- d-La liste des membres de l'APE est à jour, et le nombre d'enfants par membre est précisé.

#### 8.6 Un cahier de PV est tenu à jour par le secrétaire

- a- Il n'y a pas un cahier de PV de réunions
- b- Il y a un cahier de PV, mais il n'est pas à jour
- c- Il y a un cahier de PV à jour, mais il n'est pas tenu par le secrétaire
- d- Il y a un cahier de PV qui est à jour et qui est tenu par le secrétaire.

#### 8.7 Les documents de l'APE (courriers, statuts, rapports, projets, etc.)

- a- Les documents de l'APE ne sont ni classés ni enregistrés.
- b- Les documents de l'APE sont classés, mais ils ne sont pas inscrits dans un registre.
- c- Les documents de l'APE sont partiellement classés, mais ils sont gardés par le directeur ou par d'anciens membres du BAPE.
- d-Les documents de l'APE sont classés et bien gardés par le directeur.
- e- Les documents de l'APE sont bien classés et bien gardés à un endroit déterminé par le BAPE.

#### 8.8 Le(s) directeur (s) de l'école ou son (ses) représentant (s) participe (nt) aux réunions du BAPE.

- a- Le (s) directeur (s) de l'école ne participe rarement aux réunions du BAPE
- b- Le (s) directeur (s) de l'école ne participe une fois sur deux aux réunions du BAPE
- c- Le (s) directeur (s) de l'école ne participent régulièrement aux réunions du BAPE

#### 8.9 Budget de l'APE.

- a- L'APE ne dispose pas d'un budget.
- b- L'APE dispose d'un budget dans lequel les principales catégories de dépense (fonctionnement APE, fonctionnement école, et investissements) ne sont pas mentionnés.
- c- L'APE dispose d'un budget dans lequel les principales catégories de dépense (fonctionnement APE, fonctionnement école, et investissements) ne sont pas mentionnés mais le budget n'est pas approuvé par L' A.G.

- d- L'APE dispose d'un budget dans lequel les principales catégories de dépense (fonctionnement APE, fonctionnement école, et investissements) ne sont pas mentionnés, et le budget est approuvé par l'A.G.

9.1 L'APE produit les rapports d'activités à la fin de chaque année

9.2 L'APE n'a pas produit de rapport annuel d'activités pour l'année scolaire passée

9.3 L'APE a produit le rapport annuel d'activités de l'année scolaire passée, mais le rapport n'a pas été approuvé par l'AG.

9.4 Le rapport annuel d'activités de l'année scolaire passée a été approuvé par l'AG.

## 10 Planification

10.1 Planification stratégique de l'APE.

a- L'APE n'a pas de plan d'action, ni de programme annuel d'activités.

b- L'APE dispose d'un programme annuel d'activité, mais pas de plan d'actions.

c- L'APE dispose d'un plan d'action et de programme annuel d'activités, non approuvés en AG.

d- L'APE dispose d'un plan d'action et d'un programme annuel d'activités approuvés par l'AG.

10.2 Un plan de développement de l'école existe.

a- Il n'existe aucun plan de développement de l'école.

b- Un plan de développement est en cours d'élaboration.

c- Il existe un plan de développement de l'école, mais il n'est signé ni du directeur ni du président APE.

11. Actions d'amélioration de l'environnement scolaire.

11.1 Le bureau APE suit les questions d'ordre éducatif.

a- Le bureau APE ne suit jamais les résultats scolaires des élèves.

b- Le bureau APE a suivi les résultats scolaires des élèves deux fois pendant l'année scolaire passée.

c- Le bureau APE suit les résultats scolaires des élèves trois à quatre fois pendant l'année scolaire passée

d- Le bureau APE suit les questions pédagogiques des élèves plus de quatre fois l'année scolaire passée.

11.2 Le bureau APE met en œuvre une politique de promotion de la scolarisation.

a- Le bureau APE ne mène aucune action de promotion de la scolarisation.

b- Le bureau APE a une stratégie de promotion de la scolarisation en général (recrutement et / ou maintien des élèves à l'école, et / ou recrutement de maître vacataires,.....)

e- Le bureau APE a une stratégie particulière de promotion de scolarisation des filles (recrutement et maintien des élèves filles à l'école).

11.3 Le bureau APE suit et contrôle l'utilisation des fonds mis à la disposition du directeur de l'école.

a- Le bureau APE ne fait aucun contrôle de l'utilisation des fonds mis à la disposition du directeur.

b- Le bureau APE a contrôlés l'utilisation des fonds pendant l'année scolaire passée, mais il n'y a pas de rapport écrit et signé.

c- Le bureau APE a contrôlés l'utilisation des fonds pendant l'année scolaire passée, et il y a un rapport écrit et signé par le contrôleur et le directeur.

11.4 Une charte de bonne conduite existe au niveau de l'école.

a- Il n'existe aucune charte de bonne conduite au niveau de l'école.

b- Une charte de bonne conduite existe au niveau de l'école, mais il est signé que par le directeur.

c- Une charte de bonne conduite existe au niveau de l'école, mais il n'est signé ni par le directeur ni par le président APE.

f- Une charte de conduite existe au niveau de l'école, approuvée en A.G, et il est co –signé par le président APE et le directeur de l'école.

### **Outil n°2 GUIDE D'ENTRETIEN POUR BAPE / CAPE**

- 1- Organisation générale de la comptabilité
  - Vote en AG du budget prévisionnel
  - Existence de comptes bancaires
  - APP signataire de toutes les recettes dans un compte
  - Existence et fonctionnement de caisse de menues dépenses de l'APE
  - Rédaction de rapports financiers par BAPE et le directeur
  - Ecriture de procédures financières
  - Approbation en AG des bilans financiers
- 2- Trésorerie-dépenses et recettes
  - Autorisation par l'ordonnateur des dépenses de l'APE
  - Enregistrement des opérations financières de banque
  - Classement des pièces justificatives des opérations financières
  - Ordonnancement des dépenses de fonctionnement de l'école
- 3- Gestion des biens
  - Enregistrement des biens de l'école
  - Affectation des biens acquis et consignation dans un registre.
- 4- Raison d'être de l'APE
  - Connaissance de la mission de l'APE
- 5- Les textes de l'APE
  - Disposition de statut
  - Disposition d'un règlement intérieur
  - Limitation de mandat
  - Mode de scrutin prévu dans le statut
  - Accord de cogestion de l'école
- 6- Structuration
  - Légitimité du bureau APE

- Existence des femmes dans le BAPE
- 7- Fonctionnement / Application des textes
  - L'AG est opérationnelle
  - Le commissariat aux comptes est opérationnel
  - Connaissances des attributions par les membres du bureau et les commissaires.
  - Existence de la liste des membres de l'APE
  - Mise à jour d'un cahier de PV
  - Les documents de l'APE
  - Participation du directeur de l'école aux réunions du BAPE
  - Budget de l'APE
  - Production de rapport d'activité à la fin de chaque année
- 8- Planification
  - Planification stratégique de l'APE
  - Existence de plan de développement
- 9- Actions d'amélioration de l'environnement scolaire
  - Suivi des questions d'ordre éducatif
  - Politique de promotion de la scolarisation
  - Suivi et contrôle de la gestion financière du directeur
  - Existence d'une charte de bonne conduite à l'école.

### **Outil n° 3 GUIDE D'ENTRETIEN POUR PARENTS D'ELEVES HORS BUREAU ET CHEF VILLAGE.**

- 1- Le BAPE dans la communauté
  - Connaissance du nombre des membres du BAPE
  - Identification des membres
  - Rôles des membres du BAPE

- 2- Relation entre BAPE et la communauté
  - Mécanisme d'échange et de contact
  - Fréquence de contact
- 3- Implication de la communauté dans le BAPE
  - Invitation aux AG
  - Intervention au cours des AG
  - Mode de prise de décision
  - Expression sur les questions scolaires
  - Situation de conflit entre BAPE et parents d'élève
  - Participation aux activités et cotisation
- 4- Implication du BAPE dans la communauté
  - Actions du BAPE envers la communauté
- 5- Appréciation du BAPE par la communauté

#### **Outil n°4 GUIDE D'ENTRETIEN POUR ACTEURS EXTERNES**

- Existence de l'APE
- Reconnaissance du BAPE
- Echange d'information
- Sollicitation
- Réalisation
- Formation sensibilisation
- Situation conflictuelle (information et résolution)
- Suivi évaluation des activités.

#### **Outil n°5 GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENSEIGNANTS ET ELEVES**

- 1- Le bureau APE dans l'école
  - Le BAPE, une structure de l'école
  - Les acteurs de l'école
- 2- Connaissance du BAPE par les acteurs de l'école
  - Connaissance du BAPE
  - Le nombre de membre
  - Les membres du BAPE identifiés
  - Rôle du BAPE dans l'école

- Actions de l'APE dans l'école
- 3- Relations avec les acteurs de l'école
  - Visite des membres du BAPE à l'école
  - Contenu des visites
- 4- Implication du BAPE dans l'école
  - Les actions entreprises par le BAPE dans l'école
- 5- Implication des acteurs de l'école dans le BAPE
  - Implication dans le fonctionnement interne du bureau
  - Assistance aux réunions
  - Manifestations de l'implication
- 6- Echange d'information et mécanismes de consultation entre le BAPE et l'école
  - Oui exprimé les besoins de l'école au BAPE
  - Information sur les activités du BAPE
- 7- Appréciation
  - Appréciation sur le fonctionnement du BAPE

#### **Outil n°6 GUIDE D'OBSERVATION**

- Les infrastructures des écoles
- Les matériels pédagogiques des écoles
- Les réalisations des APE et ONG
- Les archives des APE
- Les Assemblés générales

#### **Outil n°7 GRILLE DE LECTURE**

- Titre de l'ouvrage ou de l'article
- Nature de l'ouvrage
- Le ou les auteur (s)
- Année de publication
- Nombre de pages
- Résumé
- Principales idées et citations
- Position personnelle
- Centre de documentation

## TABLE DES MATIERES

– Dédicace .....	02
– Remerciements.....	03
– Sigles et acronymes.....	04
– Liste des tableaux .....	06
– Sommaire .....	07
– Résumé.....	08
– Abstract .....	08
– Introduction.....	10
– <b>Chapitre 1<sup>er</sup> Considérations théoriques et approches méthodologiques.....</b>	<b>12</b>
– <b>I- Cadre théorique.....</b>	<b>12</b>
– 1.1. Quelques axes actuels de la discussion .....	12
– 1.2.Problématique .....	18
– 1.2.1. Position du problème .....	18
– 1.2.2. Hypothèses .....	20
– 1.2.3. Objectifs .....	20
– 1.2.3.1. Objectif général.....	20
– 1.2.3.2. Objectifs spécifique.....	20
– 1.3. Justification du sujet.....	20
– 1.3.1. Du choix du sujet .....	20
– 1.3.2. Du choix du cadre de l'étude .....	21
– 1.4. Clarification conceptuelle .....	21
– 1.5. Modèle d'analyse .....	27
– <b>II- Cadre empirique et méthodologique.....</b>	<b>28</b>
– 2.1. Cadre de l'étude .....	28
– 2.1.1. Cadre physique et administratif .....	28
– 2.1.2. Population, organisation sociale .....	29
– 2.2. Démarche méthodologique .....	30
– 2.2.1. Type de l'étude.....	30
– 2.2.2. Nature, source et qualité des données .....	30
– 2.2.3. Les sources orales .....	31
– 2.2.4. Technique de collecte ..données .....	32
– 2.2.4.1. L'observation .....	32
– 2.2.4.2. Le guide d'entretien .....	32
– 2.2.4.3. Le questionnaire .....	33
– 2.2.4.4. L'échantillonnage.....	33
– 2.2.5. Traitement des données.....	34
– 2.2.6. Limites de l'étude.....	35
– <b>Chapitre 2 : Profil des APE.....</b>	<b>36</b>
– <b>I- Présentation des BAPE .....</b>	<b>36</b>
– <b>II- Mission de l'APE .....</b>	<b>36</b>
– <b>.III- Les textes de l'APE .....</b>	<b>38</b>
– 3.1. Existence des documents de base.....	38
– 3.2. Limitation de mandat .....	39
– 3.3. Le mode descrutin.....	39
– 3.4. Accord de cogestion.....	39
– <b>IV- Structure de l'APE .....</b>	<b>40</b>
– 4.1. Légitimité du bureau APE.....	40
– 4.1.1. Validité du mandat et mode d'élection .....	40

– 4.1.2. Qualité de membre adhérent .....	41
– 4.2. Présence de femme dans le bureau APE .....	42
– <b>Chapitre 3 : Fonctionnement des BAPE</b> .....	43
– <b>I - La tenue des rencontres</b> .....	43
– 1.1. La tenue des assemblées générales .....	43
– 1.2. La tenue des réunions.....	44
– 1.3. La participation du directeur aux réunions du BAPE .....	45
– <b>II-Attributions des gestionnaires et liste des membres APE</b> .....	45
– 2.1. Connaissances des attributions par les membres du bureau et les commissaires .....	45
– 2.2. La liste des membres de l’APE .....	46
– <b>III-Production et conservation des documents de l’APE</b> .....	47
– 3.1. Un cahier de procès-verbaux est tenu par le secrétaire .....	47
– 3.2. Production de rapports d’activités.....	47
– 3.3. Les documents de l’APE.....	48
– <b>IV- Planification</b> .....	51
– 4.1. Budget de l’APE .....	51
– 4.2. Planification stratégique de l’APE .....	52
– 4.3. Plans de développement de l’école .....	52
– <b>V- Actions d’amélioration de l’environnement scolaire</b> .....	53
– 5.1. Le BAPE et les questions d’ordre éducatif.....	53
– 5.2. Mise en œuvre d’une politique de promotion de la scolarisation .....	53
– 5.3. Suivi et contrôle des fonds mis à la disposition du Directeur de l’école par le BAPE54	
– <b>VI- Le commissariat aux comptes et le bureau UASCEP</b> .....	55
– 6.1. Le commissariat aux comptes .....	55
– 6.2. Existence d’un bureau UASCEP.....	56
– <b>Chapitre 4: Contrôle de la gestion des ressources des écoles</b> .....	58
– <b>I- Le budget</b> .....	58
– 1.1. Elaboration et vote du budget .....	58
– 1.1.1. La préparation du budget .....	59
– 1.1.2. Le vote du budget.....	50
– <b>II- Exécution du budget et son suivi.</b> .....	61
– <b>III- Gestion matérielle et compte rendu d’exécution du budget</b> .....	62
– 3.1. Gestion matérielle .....	62
– 3.2. Compte rendu d’exécution du budget .....	63
– 3.3. Vérification de gestion .....	63
– <b>Chapitre 5 : Relation du BAPE avec les autres acteurs</b> .....	65
– <b>I- La relation entre le BAPE et l’école (personnel et élèves)</b> .....	65
– 1.1. Le BAPE dans l’école .....	65
– 1.2. Relation avec les acteurs de l’école .....	66
– <b>II- Relation entre le BAPE et la communauté</b> .....	68
– <b>III- La relation entre acteurs externes</b> .....	70
– 3.1. Les relations avec le C/CS .....	70
– 3.2. Les relations avec le maire.....	71
– 3.3. Les relations avec la CAPE.....	71
– 3.4. Relation avec les ONG.....	72
– <b>Chapitre 6 : Synthèse sur la gouvernance démocratique des APE</b> .....	74
– <b>I- Vérification des hypothèses</b> .....	74
– 1.1. Hypothèse 1.....	74

- 1.2. Hypothèse 2..... 75
- 1.3. Hypothèse 3..... 77
- **II-Suggestions** ..... 78
- **Conclusion** ..... 82
- Références bibliographiques ..... 84
- Webographie ..... 87
- Annexes..... 88
- Table des matières..... 97