

**LA PROFESSIONNALISATION
DE LA GESTION DE
L'EDUCATION
ÉVOLUTION ET TENDANCES**

**Une réflexion personnelle
dans le cadre d'une analyse stratégique
de la formation des gestionnaires
des systèmes éducatifs**

Richard CHARRON

Ancien secrétaire général de l'AFIDES

Webmestre de la communauté d'apprentissage Edugestion

RESUME EXECUTIF

Au début des années 1990, les organisations internationales prennent conscience de l'importance de la gestion dans l'amélioration de la qualité de l'éducation. Après avoir animé quelques séminaires de formation en Afrique francophone, l'AFIDES est mandatée par la Francophonie en vue de produire et d'expérimenter un matériel de formation à distance pour les directeurs d'établissement scolaire.

L'expérimentation de ce matériel, jugé utile et efficace, fait réaliser à l'AFIDES que la formation d'un petit groupe de gestionnaires, occupant un seul niveau hiérarchique, à l'écart des pratiques habituelles des ministères de l'éducation, est peu productif et introduit même parfois des dysfonctionnements dans le système. L'AFIDES décide alors de travailler à deux niveaux : au niveau local, en faisant la promotion de la demande de formation par les gestionnaires, et au niveau politique, en incitant les autorités nationales et les organisations internationales à développer des politiques nationales de formation des gestionnaires.

Puisque toute professionnalisation d'un métier doit d'abord être promue par ses membres, l'AFIDES s'est engagée dans l'élaboration et l'adoption, par ses membres, d'une **Charte du chef d'établissement scolaire**. Cette Charte précisait les croyances de l'association relatives à l'éducation et à la profession de dirigeant scolaire, les engagements de ses membres dans les responsabilités qui leur sont confiées et les conditions estimées comme essentielles à la réalisation du mandat des gestionnaires. Pour la première fois, les chefs d'établissement scolaire francophones possédaient un texte exprimant leur vision partagée du développement de leur profession, qu'ils pourraient ensuite utiliser pour PROFESSER LEUR PROFESSION.

En parallèle, l'AFIDES a développé ses liens avec les ministères de l'éducation des différents pays à travers la CONFEMEN. Elle a aussi établi des partenariats avec l'OIF, l'ADEA, les Nations Unies et la Banque Mondiale. Ces différents partenaires ont été incités à inclure la formation des gestionnaires dans leurs préoccupations.

L'AFIDES a assuré ensuite un leadership dans la proposition, la préparation et la mise en œuvre des Assises francophones de la gestion scolaire, tenues à Madagascar en 2006 en partenariat avec la CONFEMEN, l'OIF, la Banque Mondiale et le gouvernement malgache. Les orientations dégagées par les Assises ont été adoptées par la Conférence ministérielle de la CONFEMEN, et intégrée dans un document de réflexion et d'orientation intitulé « Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire ». Les propositions contenues dans ce texte ont été soumises au Sommet de Bucarest, et la gestion scolaire a été ajoutée au programme d'activités de l'OIF.

Pour assurer un suivi aux assises, l'AFIDES a proposé au Recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie de tenir des séminaires de formation en vue d'amorcer la préparation des politiques nationales de formation des gestionnaires. Réalisés avec le soutien de l'OIF et de la Banque Mondiale, ces deux séminaires, tenus en 2006 et 2007 à Carthage, en Tunisie, ont réuni des représentants de 10 pays (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine et Tchad) et ont pavé la voie à la production d'une politique nationale de formation de ces systèmes éducatifs nationaux.

La partenariat avec l'Université Senghor s'est amplifié lorsque l'AFIDES a proposé à cette institution d'offrir un programme de formation à distance en gestion des systèmes éducatifs. Un consortium s'est constitué autour de ce projet, incluant les institutions suivantes : l'Université Senghor, l'AFIDES, l'OIF, la CONFEMEN, l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA), l'Ecole Supérieure de l'Education Nationale (ESEN Poitiers, France), l'Institut de Recherche sur l'Economie de l'Education (IREDU, Dijon, France), l'Université Laval (Québec), l'Université de Montréal (Québec), et l'UNESCO, Institut International de planification de l'éducation (IIEP Paris). Ce programme est toujours en activité, et a formé à ce jour plusieurs centaines de formateurs de gestionnaires.

En 2010, l'OIF et la CONFEMEN ont mandaté l'ancien secrétaire général de l'AFIDES pour conduire des missions en Afrique Centrale (Cameroun, République du Congo, République Centrafricaine et Tchad) en vue de la préparation et de l'animation d'un atelier de validation de la stratégie nationale de formation des gestionnaires des systèmes éducatifs de ces pays. Depuis, des ateliers de validation se sont tenus en Mauritanie et au Burkina Faso (à vérifier).

L'année suivante, se sont tenues, grâce aux mêmes mandataires, et dans les mêmes pays, des séminaires visant le développement d'un profil de compétences et d'une ingénierie de formation pour les gestionnaires centraux, régionaux et locaux de ces quatre pays. En 2012, une rencontre tenue à l'Université Senghor s'est proposé d'améliorer les modules de formation produits l'année précédente.

Dans le but de fédérer les compétences et les énergies des personnes intéressées à promouvoir la formation des gestionnaires, la communauté d'apprentissage Edugestion a été mise en place sur Internet, à l'adresse <http://edugestion.usenghor-francophonie.org>. Pendant ses premières années de fonctionnement, les membres de la communauté se sont concentrés sur le développement de leurs capacités de développement de modules de formation en ligne.

Les avancées importantes enregistrées dans le domaine de la formation et de la professionnalisation des gestionnaires ont été le fruit d'une convergence fructueuse mise en place par une équipe de leadership composée de :

- Mme Adiza Hima, Secrétaire générale de la CONFEMEN
- M. Mamadou NDOYE, Secrétaire exécutif de l'ADEA
- M. Fernand TEXIER, Recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie
- La Direction Education et Formation de l'Organisation internationale de la Francophonie
- Le secrétaire général de l'AFIDES.

La synergie entre ces leaders et leurs institutions ont fait en sorte que la formation des gestionnaires soit reconnue comme une condition essentielle de l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les pays africains.

Malheureusement, tous les leaders mentionnés ont quitté leur poste depuis quelques années, et leurs successeurs n'accordent de toute évidence pas autant d'importance à la formation des gestionnaires.

Plus fondamentalement, l'AFIDES elle-même est disparue et n'assure plus le rôle central de leadership qu'elle a assumé dans la promotion de la formation et la professionnalisation des gestionnaires.

Un vide important s'est créé dans ce domaine vital pour l'amélioration de la qualité de l'éducation.

La promotion de la formation et de la professionnalisation des gestionnaires exige du leadership. Étant donné que les institutions internationales ont quelque peu abandonné ce secteur d'activités, il faut qu'une nouvelle source de leadership émerge. Est-ce que la communauté Edugestion assumera ce leadership ? **Le réseau Edugestion assumera-t-il ce leadership ?**

TABLE DES MATIERES

Contenu

RESUME EXECUTIF.....	2
TABLE DES MATIERES.....	4
1. INTRODUCTION.....	5
2. DIRECTION, GESTION, PROFESSIONNALISATION.....	5
3. LA GESTION SORT DE L'OMBRE.....	5
4. PROGRAMME DE FORMATION A DISTANCE POUR LES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SCOLAIRES - 1997.....	6
5. CHARTE DU CHEF D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE (2003).....	8
6. LIENS ACCRUS AVEC LES PARTENAIRES INTERNATIONAUX.....	9
7. LES ASSISES FRANCOPHONES DE LA GESTION SCOLAIRE (2006).....	10
8. LES SEMINAIRES DE CARTHAGE (2006 ET 2007).....	10
9. LE MASTER EN GESTION DES SYSTEMES EDUCATIFS (2008).....	11
10. ATELIERS DE VALIDATION D'UNE POLITIQUE NATIONALE DE FORMATION DES GESTIONNAIRES (2010).....	11
11. ATELIERS D'ELABORATION DE MATERIELS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DE TOUS LES NIVEAUX DE RESPONSABILITE EN EDUCATION (2011).....	11
12. CREATION DE LA COMMUNAUTE D'APPRENTISSAGE <i>EDUGESTION</i>	12
13. DISPARITION DU LEADERSHIP INSTITUTIONNEL CONCERNANT LA FORMATION DES GESTIONNAIRES.	12
14. QUEL LEADERSHIP POUR LA FORMATION DES GESTIONNAIRES ?.....	12
RÉFÉRENCES.....	13
Annexe – Charte du chef d'établissement scolaire.....	14

1. INTRODUCTION

La présente réflexion a pour but de contribuer à une analyse stratégique sur la formation des gestionnaires conduite par la communauté d'apprentissage Edugestion.

Elle se fonde sur l'expérience personnelle du secrétaire général de l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES), une association qui a assuré un leadership important dans la promotion de la professionnalisation de la gestion des systèmes éducatifs.

2. DIRECTION, GESTION, PROFESSIONNALISATION

En vue de clarifier notre propos, précisons d'entrée de jeu la signification de quelques termes importants dans ce texte.

Le terme *association* s'entend, dans le cas de l'AFIDES, comme une association professionnelle et non une organisation syndicale. Le but de l'association professionnelle n'est pas de promouvoir les intérêts de ses membres, mais de s'assurer de la qualité de l'exercice de la profession et de promouvoir son développement¹. L'association professionnelle n'est pas une force d'opposition et n'a pas le droit de grève. Elle est plutôt une force de proposition, visant l'amélioration des services rendus par ses membres.

Le terme *directeur* identifie ici toute personne qui dirige un système scolaire, que ce soit au niveau préscolaire, primaire, secondaire, post-secondaire ou universitaire, de tous les réseaux (publics et privés). Il regroupe les directeurs, principaux, chefs d'établissements, directeurs régionaux, centraux et même les inspecteurs chargés de la gestion de systèmes éducatifs locaux.

Dans ce texte, le terme *gestion*² est utilisé dans son sens large, tel que précisé par la CONFEMEN :

Qu'entend-on par gestion scolaire ?

La gestion scolaire se définit comme l'exercice de l'autorité politique, économique, administrative et pédagogique dans le cadre de la gouvernance de l'école. Elle est également l'ensemble des activités qui font le lien entre la sphère des politiques éducatives et celle des résultats obtenus, entre les ressources et les acquisitions scolaires. La gestion scolaire se situe à différents niveaux du système éducatif, depuis l'administration centrale jusqu'à l'établissement scolaire, en passant par les échelons intermédiaires. Elle intègre l'ensemble des questions relatives au pilotage du système éducatif, à sa gestion administrative et pédagogique ainsi qu'à son évaluation.

CONFEMEN, *Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire, Document de réflexion et d'orientation*, p. 12

3. LA GESTION SORT DE L'OMBRE

Jusqu'en 1990, la gestion des systèmes éducatifs n'attirait pas l'attention des décideurs souhaitant améliorer l'efficacité des services éducatifs en Afrique. Mais peu à peu, les organisations internationales ont perçu la contribution cruciale des gestionnaires à la qualité des résultats éducatifs obtenus.

¹ Cf <http://www.opq.gouv.qc.ca/ordres-professionnels/>

² Le terme français « gestion » est préféré aux termes anglais comme *management* ou *manager*, ce verbe étant impossible à conjuguer dans la langue de Molière.

En 1992, les ministres de l'Éducation des pays ayant en commun l'usage du français (CONFEMEN) ont affirmé l'impact de la qualité des directeurs d'établissement et de leur formation sur la qualité de l'éducation.

« De la qualité des personnels de l'éducation dépend largement celle de l'enseignement dispensé et, en définitive, la réussite éducative... Les directeurs d'établissement méritent une mention particulière. La formation qu'ils reçoivent, à la fois administrative et pédagogique, détermine, dans une mesure importante, les conditions dans lesquelles l'enseignement est dispensé et la possibilité d'une amélioration de la formation dans l'école même. » ACCT (1992)

En 1993, l'UNESCO a soutenu la même opinion dans sa publication intitulée *L'action mondiale pour l'éducation*.

« Parmi les facteurs qui influent le plus fortement sur les performances des élèves, ce ne sont ni l'effectif des classes, ni même la qualification des enseignants qui occupent la première place, mais le style de direction pédagogique et administrative de l'école. C'est l'école, et non plus la classe, qui constitue le lieu privilégié où s'articulent et deviennent cohérentes les diverses mesures prises pour améliorer la qualité de l'éducation... À l'école, le rôle du chef d'établissement est essentiel... La formation à la gestion pédagogique et administrative est devenue un élément clef de l'amélioration de la réussite scolaire. » UNESCO (1993)

Quelques années plus tard, le Rapport DELORS réaffirmait l'importance du chef d'établissement dans

l'efficacité scolaire:

« Les recherches et les observations empiriques montrent que le principal facteur de l'efficacité scolaire est le directeur ou la directrice d'école. Ils introduisent dans les établissements les améliorations qualitatives majeures s'ils sont capables de travailler en équipe, s'ils sont perçus comme compétents, ouverts, efficaces. » DELORS (1996)
Extrait de CHARRON, Richard, *La contribution du chef d'établissement à l'amélioration de l'éducation en Afrique*, p. 7.

Ces nouvelles idées ont peu à peu convaincu les décideurs politiques – et surtout les organisations internationales de développement – à organiser des activités de formation pour les gestionnaires.

4. PROGRAMME DE FORMATION A DISTANCE POUR LES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SCOLAIRES - 1997

Après quelques expériences de formation sous mandat de la CONFEMEN, de 1993 à 1997, l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF, qui deviendrait ensuite l'Agence de coopération culturelle et technique(ACCT), intégrée ensuite dans l'Organisation internationale de la Francophonie, OIF) a financé l'AFIDES, en 1997, en vue de produire un programme de formation à distance pour les directeurs d'établissements scolaires (Cf. encadré à la page suivante). Ce programme a été expérimenté dans quelques pays francophones africains, notamment au Sénégal, au Burkina Faso et au Bénin.

Encadré 1 - Programme de formation à distance pour les directeurs d'établissements scolaires

Le programme de formation, qui s'adresse à la fois aux directeurs de l'enseignement primaire et aux chefs d'établissements et adjoints du secondaire, est structuré autour de six modules, recouvrant chacun l'un des domaines de compétence de la gestion d'un établissement d'éducation.

MODULE A: Fondements de l'action du chef d'établissement

1. Principes, valeurs et priorités du système éducatif national
2. Textes réglementaires, circulaires et instructions
3. Missions dévolues au chef d'établissement

MODULE B: Gestion administrative, financière et matérielle

1. Gestion administrative
2. Responsabilités financières du chef d'établissement
3. Établir le budget
4. Gestion du budget
5. Mobilisation des ressources
6. Gestion matérielle
4. Gestion de la sécurité

MODULE C: Gestion des ressources humaines

1. Styles de direction
2. Travail d'équipe
3. Gestion des personnels
4. Évaluation des personnels
5. Gestion des conflits

MODULE D: Gestion pédagogique

1. Responsabilités pédagogiques du chef d'établissement
2. Fondements de l'acte pédagogique
3. Supervision pédagogique
4. Évaluation pédagogique
5. Évaluation pédagogique de l'établissement

MODULE E: Management éducatif

1. Information et communication
2. Conduite de réunion et de l'entretien
3. Prise de décision
4. Gestion du temps

MODULE F: Projet d'établissement

1. Définition du projet d'établissement
2. Motivation du projet du changement
3. Gestion du projet d'établissement

Programme développé par Colette PAILLOLE et Yves BASSET (France), Keita Soumaïla (Burkina Faso) et Mahamadou DIAGNE (Sénégal), sous la direction de Richard CHARRON (AFIDES).

Le matériel de formation a été expérimenté dans plusieurs pays (Bénin, Burkina Faso et Sénégal), sous forme de formation à distance (avec le soutien d'animateurs nationaux qui tutoraient les participants à l'aide des modules imprimés fournis).

L'évaluation de l'expérimentation du matériel de formation a amené l'AFIDES à dégager les conclusions suivantes :

- Le matériel de formation produit est pertinent et efficace.
- La méthodologie (formation à distance en cours d'emploi) est à privilégier puisqu'elle permet une formation étendue sur une longue période, favorisant une formation approfondie et ancrée dans la réalité du travail des personnes formées.
- Le fait de faire acquérir par les directeurs des compétences avérées en gestion (des ressources humaines, matérielles et financières, de la pédagogie, etc.) provoque souvent des dysfonctionnements dans le système. Les superviseurs de ces directeurs (habituellement des inspecteurs de différents niveaux), n'ayant aucune formation en gestion, se sentent menacés par l'expertise des directeurs. Ceux-ci doivent être discrets dans l'affirmation de leurs compétences, puisque, dans plusieurs systèmes, les valeurs de conformité et de soumission sont beaucoup plus prisées que l'autonomie, le leadership, la responsabilité et la compétence.
- Toute l'activité de formation s'est déroulée dans le cadre d'un projet limité, ne visant qu'un groupe restreint de gestionnaires, d'un seul niveau hiérarchique, et sans lien avec les activités habituelles des systèmes scolaires ambiants. Ces formations n'ont pas eu d'influence apparente sur les autres pratiques de formation prévues par les responsables éventuels de la formation des gestionnaires.

Il est apparu évident que la formation des gestionnaires d'un niveau hiérarchique ne pouvait satisfaire aux besoins d'évolution des systèmes scolaires vers un fonctionnement plus efficace. Il fallait, à terme, viser l'ensemble des gestionnaires, et intégrer les formations dans le fonctionnement institutionnel des différents ministères.

L'AFIDES a donc décidé d'accroître l'envergure de ses projets de formation, en travaillant à la fois l'offre et la demande de formation, en d'autres mots aux niveaux local et politique.

D'abord, au niveau de la demande de formation, il fallait favoriser la prise de conscience, chez ses membres et chez tous les gestionnaires de l'éducation, de la nécessité d'une formation professionnelle et professionnalisante à la gestion des systèmes éducatifs. Il fallait donc travailler à ce que les gestionnaires eux-mêmes osent de plus en plus exiger une formation adéquate et éventuellement un statut spécifique à leur profession. A l'aide de ses communications internes, de ses colloques et de sa revue, l'AFIDES a promu cette vision auprès de ses membres. L'article du secrétaire général intitulé « *Professionnalisation de la gestion de l'éducation : quelles orientations pour l'AFIDES³* » tentait de clarifier les positions de l'association à ce sujet. Notons que la professionnalisation ne concernait plus que les membres de l'AFIDES, mais l'ensemble des gestionnaires des systèmes éducatifs, du niveau local aux niveaux régional et national.

L'une des caractéristiques d'une association professionnelle étant qu'elle « contrôle l'intégrité et la conduite de ses membres », l'AFIDES s'est engagé dans l'élaboration d'une Charte du chef d'établissement scolaire.

5. CHARTE DU CHEF D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE (2003)

Lors de la Biennale de Dakar, une *Charte du chef d'établissement scolaire* a été discutée en atelier puis en plénière, et enfin adoptée par l'Assemblée générale de l'AFIDES tenue le 29 octobre 2003.

³ CHARRON, Richard, *Professionnalisation de la gestion de l'éducation : quelles orientations pour l'AFIDES?*, La revue des Échanges, Volume 21, No 2, Été 2014, Numéro 81, p. 1-12 . Dipoible sur le site Edugestion, à l'adresse <http://edugestion.usenghor-francophonie.org/mod/data/view.php?id=1&rid=395>

Cette Charte (CF. Annexe) précisait les croyances de l'association relatives à l'éducation et à la profession de dirigeant scolaire, les engagements de ses membres dans les responsabilités qui leur sont confiées et les conditions estimées comme essentielles à la réalisation du mandat confié aux gestionnaires.

Cette charte constituait un message à la fois interne et externe à la profession. Il s'agissait d'abord pour les professionnels de s'entendre sur leur vision de leur profession, pour pouvoir ensuite la faire partager par leurs partenaires. Il s'agissait ensuite pour eux de s'engager à remplir leur responsabilités en respectant un code d'éthique et en contribuant à l'avancement de leur profession. Il s'agissait enfin de signaler les conditions qui leur semblaient indispensables à la réalisation de leur mandat éducatif.

Conformément à sa vision professionnelle et professionnalisante, cette Charte n'est pas un outil de revendication. Elle est d'abord un outil de communication entre les professionnels et avec leurs partenaires. Elle fixe les orientations et les limites de leurs actions. Elle propose une vision de la gestion scolaire, axée sur le service, l'éthique, la responsabilité et l'engagement. Elle exige autant des chefs d'établissement que de leurs ministères. Elle constitue un contrat moral que les gestionnaires s'engagent à remplir, et auquel ils invitent leurs partenaires à adhérer.

Pour la première fois, les chefs d'établissement scolaire francophones possédaient un texte exprimant leur vision partagée du développement de leur profession, qu'ils pourraient ensuite utiliser pour PROFESSER LEUR PROFESSION.

6. LIENS ACCRUS AVEC LES PARTENAIRES INTERNATIONAUX

L'avancement de la formation et de la professionnalisation de la gestion de systèmes éducatifs ne pouvait espérer se réaliser de manière isolée. C'est pourquoi l'AFIDES a établi des partenariats avec plusieurs organisations internationales engagées dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Les efforts déployés par le secrétariat général de l'association ont abouti à la reconnaissance de l'AFIDES par les organismes suivants :

- L'Organisation internationale de la francophonie, qui a reconnu l'AFIDES comme une organisation internationale non gouvernementale de catégorie A;
- Les Nations Unies, qui ont accrédité l'AFIDES comme ONG partenaire;
- La Banque Mondiale, qui a invité le secrétaire général à participer à un atelier en Mauritanie dans le cadre du projet AGEPA (Amélioration de la gestion de l'éducation dans les pays africains);
- L'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA), qui a mandaté l'AFIDES en vue de la production d'une étude (confiée à Guy Pelletier, de l'Université de Sherbrooke), intitulée *La gestion scolaire et la réussite éducative. Études de cas au sein de seize écoles africaines. Synthèse des rapports nationaux de la Guinée, du Mali, de la République Centrafricaine et du Sénégal*. L'ADEA a ensuite invité l'AFIDES à présenter son rapport de recherche à sa Biennale 2006 (Libreville, Gabon). Le secrétaire général a également été invité à présenter, lors de la Biennale 2008 de l'ADEA, les fruits d'une réflexion personnelle intitulée *La contribution du chef d'établissement à l'amélioration de l'éducation post-primaire en Afrique*.
- L'Université Senghor d'Alexandrie, en vue de la mise en œuvre d'un programme de formation universitaire pour les gestionnaires des systèmes éducatifs.
- La Conférence des ministres de l'éducation des pays ayant en commun l'usage du français (CONFEMEN), dont les relations avec l'AFIDES sont décrites dans la section suivante.

- Au plan plus régional, les relations régulières tenues avec les représentants du Ministère de l'Éducation du Québec et du Ministère des Affaires internationales du Canada ont facilité le financement de l'AFIDES et sa présence à plusieurs événements francophones internationaux.

7. LES ASSISES FRANCOPHONES DE LA GESTION SCOLAIRE (2006)

Lors d'une rencontre à l'OIF, un intervenant avait fait référence aux Assises francophones de la formation professionnelle et technique, tenues à Bamako en 1998. Cette évocation a suggéré au secrétaire général de l'AFIDES de proposer la tenue des Assises francophones de la gestion scolaire.

Une première étape a été franchie lorsque le Ministère de l'Éducation du Québec, approché par le secrétaire général de l'AFIDES, a décidé de soutenir cette proposition et de la présenter à la CONFEMEN lors de la Conférence ministérielle de 2002. C'est en 2006 que les Assises se sont tenues, à Madagascar, avec la collaboration de la CONFEMEN, de l'OIF, de la Banque Mondiale et du MEN de Madagascar.

Les Assises francophones de la gestion scolaire ont innové en consacrant, pour la première fois dans l'histoire de la Francophonie, une conférence internationale au thème de la gestion des systèmes éducatifs. Grâce au leadership de la Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et de l'AFIDES, la gestion a été formellement reconnue en Francophonie comme un facteur essentiel de la qualité de l'éducation. Son amélioration était maintenant reconnue comme une priorité par tous les acteurs du système.

Les Assises ont réussi le défi de proposer une nouvelle vision de la gestion des systèmes éducatifs fondée sur les composantes qui avaient été proposées comme sous-thèmes pour l'événement : la bonne gouvernance, un nouveau partage des responsabilités (centralisation/déconcentration/décentralisation), la mobilisation des ressources humaines et financières et la professionnalisation des personnels d'encadrement. Fait encore plus crucial, cette nouvelle vision a été dégagée grâce à la contribution de représentants de tous les acteurs de la gestion des systèmes scolaires, du niveau central au niveau local : ministres ou leurs représentants, gestionnaires de services centraux et régionaux, directeurs et chefs d'établissement scolaire, syndicats d'enseignants et associations de parents d'élèves... C'est sans doute le fait que cette nouvelle vision soit partagée par l'ensemble des participants aux Assises qui permettait d'espérer qu'elle serait adoptée par l'ensemble de la communauté éducative francophone.

L'étape suivante du processus des Assises s'est réalisée lors de la Session ministérielle de la CONFEMEN, à Niamey (Niger) les 1er et 2 juin 2006, qui portait sur le thème de la gestion. Les résultats des travaux des Assises ont servi de référence à ces réflexions, et ont abouti à l'adoption d'un Cadre d'action concernant la gestion et d'un document de réflexion et d'orientation, intitulé « Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire » qui proposait, entre autres, la *responsabilisation, le développement des capacités et la valorisation des personnels en concertation avec les organisations professionnelles et syndicales compétentes* »

Ces activités ont certainement influencé les propositions des ministres adressées aux Chefs d'État et de gouvernement réunis au Sommet de Bucarest, à la fin de septembre 2006. Le résultat fut l'inclusion de l'amélioration de la gestion dans le programme d'activités de l'Organisation internationale de la francophonie.

8. LES SEMINAIRES DE CARTHAGE (2006 ET 2007)

Dans le cadre d'une réunion d'ONG à Paris en 2005, le secrétaire général de l'AFIDES a proposé à M. Fernand TEXIER, Recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie, de tenir des séminaires de suivi des Assises francophones de la gestion scolaire. Le Recteur Texier a accepté de financer deux

séminaires internationaux (en 2006 et 2007), et a incité l'OIF à contribuer à ce projet. La CONFEMEN et la Banque Mondiale se sont joints au projet, et l'AFIDES a organisé ces séminaires en vue de favoriser l'adoption et la mise en œuvre d'une politique de formation des personnels de gestion dans dix pays africains (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine et Tchad). Ces séminaires auront des retombées importantes en 2010 et 2011.

9. LE MASTER EN GESTION DES SYSTEMES EDUCATIFS (2008)

Suite aux séminaires de Carthage, le secrétaire général de l'AFIDES a suggéré au Recteur Texier de créer, dans son institution, un programme de formation à distance, via Internet, sur le thème de la gestion des systèmes éducatifs.

Un consortium s'est constitué autour de ce projet, incluant les institutions suivantes : l'Université Senghor, L'Organisation Internationale de la Francophonie, la CONFEMEN, l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'AFIDES), l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA), l'Ecole Supérieure de l'Education Nationale (ESEN Poitiers, France), l'Institut de Recherche sur l'Economie de l'Education (IREDU, Dijon, France), l'Université Laval (Québec), l'Université de Montréal (Québec), et l'UNESCO, Institut International de planification de l'éducation (IIEP Paris). Le contenu du Master est structuré selon un contenu proposé par l'AFIDES.

Ce programme est toujours en activité, et a formé à ce jour plusieurs centaines de formateurs de gestionnaires.

10. ATELIERS DE VALIDATION D'UNE POLITIQUE NATIONALE DE FORMATION DES GESTIONNAIRES (2010)

Sous mandat de l'OIF et de la CONFEMEN, des missions ont été confiées à l'ancien secrétaire général de l'AFIDES en Afrique Centrale (Cameroun, République du Congo, République Centrafricaine et Tchad) en vue de la préparation et de l'animation d'un atelier de validation de la stratégie nationale de formation des gestionnaires des systèmes éducatifs de ces pays. Depuis, des ateliers de validation se sont tenus en Mauritanie et au Burkina Faso (à vérifier). Ces systèmes éducatifs nationaux se sont donc dotés d'une politique de formation des gestionnaires. Mais, à notre connaissance, ces politiques n'ont pas encore été mises en œuvre.

11. ATELIERS D'ELABORATION DE MATERIELS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DE TOUS LES NIVEAUX DE RESPONSABILITE EN EDUCATION (2011)

Sous mandat de l'OIF et de la CONFEMEN, des missions ont de nouveau été confiées à l'ancien secrétaire général de l'AFIDES au Cameroun, en République du Congo, en République centrafricaine et au Tchad en vue du développement d'un profil de compétences et d'une ingénierie de formation pour les gestionnaires centraux, régionaux et locaux de ces quatre pays. Transfert de cette démarche aux experts nationaux. Des profils de compétence ont été produits pour tous les niveaux hiérarchiques (directeurs centraux, régionaux et locaux). Et plus de 40 modules adaptés à l'approche par compétences ont été créés, sur des thèmes très diversifiés : élaboration de politiques, leadership, rédaction administrative, éthique et déontologie, approche genre, suivi et évaluation, communication, planification, gestion axée sur les résultats, gestion du temps, gestion des ressources humaines, financières et matérielles, gestion des résultats scolaires, des réunions, des activités pédagogiques, du travail d'équipe, du projet d'établissement, des conflits, etc. En 2012, une rencontre tenue à l'Université Senghor s'est proposé d'améliorer les modules de formation produits l'année précédente.

Ces modules ne semblent pas encore accessibles aux formateurs de gestionnaires.

12. CREATION DE LA COMMUNAUTE D'APPRENTISSAGE EDUGESTION

Dans le but de fédérer les compétences et les énergies des personnes intéressées à promouvoir la formation des gestionnaires, une communauté d'apprentissage a été mise en place sur Internet, à l'adresse <http://edugestion.usenghor-francophonie.org>. Pendant ses premières années de fonctionnement, les membres de la communauté se sont concentrés sur le développement de leurs capacités de développement de modules de formation en ligne.

13. DISPARITION DU LEADERSHIP INSTITUTIONNEL CONCERNANT LA FORMATION DES GESTIONNAIRES.

Les avancées importantes enregistrées dans le domaine de la formation et de la professionnalisation des gestionnaires ont été le fruit d'une convergence fructueuse mise en place par une équipe de leadership composée de :

- Mme Adiza Hima, Secrétaire générale de la CONFEMEN
- M. Mamadou NDOYE, Secrétaire exécutif de l'ADEA
- M. Fernand TEXIER, Recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie
- Mme Fadia NASSIF, de la Direction Éducation et Formation de l'Organisation internationale de la Francophonie
- Le secrétaire général de l'AFIDES.

La synergie entre ces leaders et leurs institutions ont fait en sorte que la formation des gestionnaires soit reconnue comme une condition essentielle de l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les pays africains.

Malheureusement, tous les leaders mentionnés (sauf Mme Nassif) ont quitté leur poste depuis quelques années, et leurs successeurs n'accordent de toute évidence pas autant d'importance à la formation des gestionnaires.

Plus fondamentalement, l'AFIDES elle-même est disparue et n'assume plus le rôle central de leadership qu'elle a assumé pendant les années antérieures.

Un vide important s'est créé dans le domaine de la formation des gestionnaires.

14. QUEL LEADERSHIP POUR LA FORMATION DES GESTIONNAIRES ?

La promotion de la formation et de la professionnalisation des gestionnaires exige du leadership. Étant donné que les institutions internationales ont quelque peu abandonné ce secteur d'activités, il faut qu'une nouvelle source de leadership émerge. **Est-ce que la communauté Edugestion assumera ce leadership ?**

RÉFÉRENCES

CHARRON, Richard, *La contribution du chef d'établissement à l'amélioration de l'éducation en Afrique*, 36 p.

CHARRON, Richard, *Professionnalisation de la gestion de l'éducation : quelles orientations pour l'AFIDES?*, La revue des Échanges, Volume 21, No 2, Été 2014, Numéro 81, p. 1-12

CONFEMEN (2008), *Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire, Document de réflexion et d'orientation*, 111 p.

Annexe – Charte du chef d'établissement scolaire



Charte du chef d'établissement scolaire

Nous, chefs d'établissement scolaire réunis en Assemblée générale à Dakar ce 29 octobre 2003, adoptons la Charte suivante et nous engageons à la mettre en œuvre.

PRÉAMBULE : NOS PRINCIPES

- L'accès à une éducation de qualité constitue un droit fondamental pour chaque membre de nos sociétés.
- L'éducation est essentielle au développement durable de toute société.
- L'éducation fait partie du bien commun et doit être gérée selon un modèle démocratique.
- Le système d'éducation doit être au service de la population.
- L'éducation doit viser le développement intégral de chaque individu, au maximum de ses capacités, ainsi que son intégration sociale, économique et culturelle, incluant une éducation à la culture de la paix.
- La cohérence et l'efficacité du système éducatif exigent le partage des responsabilités par tous les partenaires de l'école.
- La qualité de la gestion influence directement la qualité de l'éducation, et doit préoccuper les professionnels de la gestion, les gouvernants ainsi que les organisations nationales et internationales qui se consacrent à l'amélioration de l'éducation.
- La gestion scolaire exige des compétences complémentaires à celles de l'enseignement et constitue une profession distincte.
- La gestion d'un établissement scolaire est une profession de l'éducation et exige une expertise et de l'expérience dans le domaine de l'éducation.
- Une formation initiale et continue est essentielle à la qualité de la gestion scolaire.
- Le regroupement en association professionnelle comporte des avantages pour les chefs d'établissement, mais aussi pour leur système scolaire.

NOS ENGAGEMENTS

Nous nous engageons à :

- Agir dans le respect des lois et règlements en vigueur dans nos systèmes scolaires, tout en conservant le droit à une critique constructive.
- Remplir nos fonctions en toute équité.
- Assumer pleinement les responsabilités qui nous sont confiées.
- Faire de notre formation professionnelle une priorité.
- Accorder la priorité, dans nos décisions, aux services éducatifs qui constituent l'essence du système scolaire.
- Promouvoir les échanges internationaux pour favoriser un enrichissement mutuel

NOS BESOINS

Pour remplir nos fonctions efficacement, nous, professionnels de la gestion, avons besoin :

- d'une reconnaissance officielle de notre statut, incluant une définition précise de nos responsabilités ;
- de bonnes conditions de travail favorisant une certaine stabilité dans la fonction ;
- d'une formation initiale et continue de qualité ;
- d'une autonomie dans la gestion des personnes et des ressources qui nous sont confiées ;
- d'un processus d'évaluation formative qui nous permette d'améliorer constamment les services que nous rendons à notre communauté éducative.



INTRODUCTION

Lors de la Biennale de Dakar, une Charte du chef d'établissement scolaire a été discutée en atelier puis en plénière, et enfin adoptée par l'Assemblée générale de l'AFIDES tenue le 29 octobre 2003.

Cette Charte précise :

- nos croyances relatives à l'éducation et à notre profession ;
- nos engagements dans les responsabilités qui nous sont confiées ;
- les conditions que nous estimons essentielles à la réalisation de notre mandat.

Cette charte constitue un message à la fois interne et externe à la profession. Il s'agit d'abord de nous entendre sur notre vision de notre profession, pour pouvoir ensuite la faire partager par nos partenaires. Il s'agit ensuite de nous engager à remplir nos responsabilités en respectant un code d'éthique et en contribuant à l'avancement de notre profession. Il s'agit enfin de signaler les conditions qui nous semblent indispensables à la réalisation de notre mandat éducatif.

Conformément à sa vision professionnelle et professionnalisante, cette Charte n'est pas un outil de revendication. Elle est d'abord un outil de communication entre nous et avec nos partenaires. Elle fixe les orientations et les limites de nos actions. Elle propose une vision de la gestion scolaire, axée sur le service, l'éthique, la responsabilité et l'engagement. Elle exige autant des chefs d'établissement que de leurs ministères. Elle constitue un contrat moral que nous nous engageons à remplir, et auquel nous invitons nos partenaires à adhérer.

Pour la première fois, les chefs d'établissement scolaire francophones ont un texte exprimant leur vision partagée du développement de leur profession, qu'ils pourront ensuite utiliser pour **PROFESSER LEUR PROFESSION**.

Et cette Charte sera soumise aux ministres de l'Éducation membres de la CONFEMEN, lors des Assises francophones de la gestion scolaire.

Il est impératif de vous engager personnellement et collectivement dans la promotion et la mise en oeuvre de cette Charte.

COMMENTAIRES

Nous avons voulu que notre Charte exprime en quelques phrases succinctes nos principes, nos engagements et nos besoins.

Les commentaires suivants précisent certains termes utilisés dans la Charte, pour nous assurer d'une compréhension commune de notre texte.

- Le terme *chef d'établissement scolaire* comprend tous les personnels qui ont la responsabilité de diriger un établissement scolaire, à tous les niveaux (primaire, secondaire, collège, lycée, etc.) et dans tous les réseaux (public, privé, confessionnel, laïc, etc.), incluant les adjoints.
- La présente charte s'inscrit dans les **Objectifs du millénaire** adoptés par les Nations Unies, et dans ceux précisés par le Forum mondial de Dakar, dont l'accès à l'*Éducation Pour Tous d'ici 2015*.
- Si le système scolaire souhaite inculquer des valeurs démocratiques, il doit lui-même fonctionner sur un modèle démocratique. Ce qui implique la recherche du bien commun, la transparence et l'équité dans son fonctionnement.
- La mission éducative devrait être perçue comme une responsabilité partagée entre tous les acteurs du système d'éducation. Pour être efficace, celui-ci doit compter sur la compétence et le leadership de chaque intervenant. Le soutien mutuel, la complémentarité et le travail d'équipe sont essentiels à l'atteinte de l'objectif commun qu'est l'éducation de la jeunesse.
- L'essentiel de l'activité éducative se vit dans la salle de classe. D'où l'importance primordiale de la compétence des pédagogues qui facilitent l'apprentissage, de leur formation initiale et continue.
- Mais les recherches et l'expérience démontrent que la qualité de l'éducation n'est pas garantie au niveau de la classe. Comme le rappelle le Rapport Delors, de l'UNESCO, *le directeur est le premier facteur de l'efficacité scolaire*. La qualité de la gestion constitue un élément essentiel de la qualité de l'éducation.
- Cette dimension de la gestion des ressources (humaines, financières, matérielles...) est plus

Charte du chef d'établissement scolaire

souvent qu'autrement négligée par les systèmes scolaires et par les agences qui se préoccupent du développement de la qualité de l'éducation. À tel point que la dernière conférence internationale consacrée à la gestion scolaire remonte à plus de 25 ans.

- La grande majorité des systèmes scolaires francophones n'offrent pas de formation initiale lors de l'entrée en fonction des chefs d'établissement scolaire. De façon générale, les systèmes scolaires n'ont pas mis en place d'institution vouée à cette formation, comme ils l'ont fait pour les enseignants avec les Écoles Normales.
- Or, dans le contexte actuel de décentralisation et de responsabilisation des acteurs éducatifs, la gestion de l'établissement scolaire devient beaucoup plus complexe. L'apprentissage « sur le tas » qui caractérise l'entrée en fonction de la majorité des directeurs ne suffit plus à donner à ceux-ci, dès leur entrée en fonction, les compétences nécessaires pour assumer les responsabilités administratives, pédagogiques, professionnelles et sociales qui sont exigées du chef d'établissement. Les compétences managériales requises sont complémentaires mais très différentes des habiletés exigées des enseignants, et la direction d'établissement constitue de fait une profession distincte. Il est préférable que les chefs d'établissement aient de l'expertise et de l'expérience dans le domaine de l'éducation, mais leur rôle se distingue de l'enseignement dès leur entrée en fonction.
- Il est donc impératif que les systèmes scolaires se dotent de structures de formation pour donner à leurs gestionnaires les outils nécessaires à leur réussite dans leur nouvelle profession.
- La formation par les pairs et le soutien mutuel sont des éléments importants dans la développement professionnel des chefs d'établissement scolaire. Leur regroupement en association professionnelle facilite le partage d'expériences et de compétences qui ne peut qu'être bénéfique pour leur système scolaire. Leur réflexion commune leur permet également de devenir une force de proposition afin d'améliorer le fonctionnement des établissements et des systèmes scolaires.

NOS ENGAGEMENTS

- Les membres de l'AFIDES s'engagent à remplir leurs responsabilités en toute équité, et en serveurs loyaux de leur organisation. Cette loyauté leur confère de nombreuses obligations, dont celle de favoriser l'amélioration de leur établissement scolaire grâce à une critique constructive.
- Les chefs d'établissement sont conscients de l'importance d'acquiescer et de perfectionner constamment les compétences qui leur permettent de gérer efficacement leurs établissements, et s'engagent à contribuer à leur propre formation professionnelle, grâce à divers moyens dont les échanges nationaux et internationaux.

NOS BESOINS

- L'engagement personnel dans la profession nécessite l'assurance d'une certaine stabilité dans l'emploi, qui ne peut être conférée que par la création d'un statut pour le chef d'établissement, la définition précise et appliquée d'un profil de compétence. Celui-ci pourra servir à la sélection et à la promotion des chefs d'établissement, sur des critères objectifs et évaluables.
- Pour remplir leur mandat, les chefs d'établissement ont besoin d'une formation initiale adaptée à la réalité de la fonction et donnée par des formateurs d'expérience dans le domaine. Une formation en cours d'emploi est également nécessaire pour favoriser le perfectionnement constant des habiletés qui permettent une gestion efficace de l'établissement. La formation par les pairs demeure un élément privilégié de la formation continue.
- La décentralisation et la mise en place de projets d'établissement ont pour corollaires la responsabilisation et l'autonomie des équipes de direction. Cette autonomie doit être définie clairement et basée sur la délégation des pouvoirs.
- La professionnalisation de la gestion scolaire exige un accompagnement des chefs d'établissement par la mise en place d'un processus d'évaluation formative qui permette d'améliorer constamment les compétences des chefs d'établissement.