

EduGesti

Bien gérer pour mieux éduquer
Revue des experts en gestion des systèmes éducatifs

La gestion scolaire:
bien gérer
pour mieux
éduquer



EduGestion

**Le réseau international
des experts en gestion
des systèmes éducatifs**

Éditeur:

Richard Charron
Webmestre EduGestion
webmestre@edugestion.org

Distribution

Gratuite
par téléchargement
sur le site du réseau

<https://edugestion.usenghor-francophonie.org/>

Comité de rédaction

ABDOUL CARIM H. Abdoul-Rahmane
AWOUDA Sabine
CISSE Abdoulaye
COULIBALY Djibril
KONE TAGO Haoua
MFONO ASSEKO Annie-ch
MONGO Rosette
NKOALIMA Jean
NONGNI Mathieu
NTOKE ÉPIÉ Fergus
OULD MOHAMED HABIB Telmidi
PANNETRAT Myriam
SOP Samuel

Représentants nationaux
du réseau EduGestion

Bénin

YABI Cyprien
cyabi@yahoo.fr

Burkina Faso

OUOBA Nambihanla Emmanuel
emma_ouoba@yahoo.fr

Cameroun

Jean NKOALIMA
nkoalima@yahoo.fr

Congo-Brazzaville

Milca MOUYAMA NGOMA
arcencieltambour@gmail.com

Côte d'Ivoire

ZORO Elogne Guessan
elognezero@gmail.com

Égypte

PANNETRAT Myriam
pannetratmyriam@gmail.com

Gabon

MFONO ASSEKO Annie-ch
fonasseko@yahoo.fr

Haïti

LIMAGE Lesly
leslylimage08@yahoo.fr

Mali

M'BO COULIBALY Issiaka
issiakacoul@gmail.com

Mauritanie

OULD MOHAMED HABIB Telmidi
telmidi.mh@gmail.com

Niger

ABDOUL CARIM Abdoul-Rahmane
abdoulcarimarahman@yahoo.fr

République Démocratique du Congo

TSHIBANGU Emmanuel
emmatshi1@gmail.com

Sénégal

GNING Amath
amathgning@yahoo.fr

Togo

KONLAN Soguiyé
konlan@yahoo.fr

Les articles paraissant dans *La revue EduGestion*
expriment l'opinion de leur auteur et non pas
nécessairement celle du réseau EduGestion

Sommaire

Présentation du réseau EduGestion

Genèse du Réseau EduGestion.....	3
Richard CHARRON, Webmestre EduGestion	
Charte de la communauté EduGestion	5
Membres actifs du réseau.....	6
Présentation des associations partenaires	16
Sabine AWOUDA	
Cadre d'action des Assises francophones de la gestion scolaire.....	17
La Covid-19, le marché scolaire et un retour « hybride ».....	20
PANNETRAT Myriam	
Directeur d'établissement scolaire au Cameroun : le leadership à l'épreuve de l'égo.....	21
SOP Samuel	
Les chefs d'établissements scolaires post-primaires et secondaires face aux défis de la gestion des ressources humaines	23
KIEBRE Niédpanom Elie	
Quelle formation pour les dirigeants de systèmes éducatifs ?.....	25
CHARRON Richard, Webmestre EduGestion	

Joignez-vous au réseau EduGestion

Vous dirigez un réseau éducatif local, régional
ou national, une institution publique ou privée ?

La qualité de la gestion des institutions
éducatives vous préoccupe ?

Vous pouvez adhérer gratuitement
à notre réseau sur le site

<https://edugestion.usenghor-francophonie.org/>



Merci à

L'Université Senghor d'Alexandrie

Pour son soutien au

Réseau EduGestion



Cette création est mise à disposition selon les termes de la
[Licence Creative Commons Paternité -
Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Genèse du Réseau EduGestion

Le réseau EduGestion constitue l'aboutissement d'une longue chaîne d'événements qui ont tenté, depuis plusieurs années, de valoriser la contribution des dirigeants de systèmes éducatifs à la qualité de l'Éducation en Afrique francophone. Le présent texte retrace les principales étapes de la gestation de ce réseau. Nous invitons tous les dirigeants de systèmes éducatifs à rejoindre le réseau afin d'augmenter la richesses de son expertise en gestion.

Richard CHARRON
Webmestre EduGestion

LES ASSISES FRANCOPHONES DE LA GESTION SCOLAIRE

En 2005, le Secrétaire général de l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES) a soumis au Ministère de l'Éducation du Québec la proposition de soutenir la réalisation des *Assises francophones de la gestion scolaire*. La Conférence des ministres de l'Éducation de l'espace francophone (CONFEMEN) s'est engagée dans ce projet, sous le leadership de sa Secrétaire générale, Madame Adiza HIMA.



Adiza HIMA, alors Secrétaire générale de la CONFEMEN

Les *Assises francophones de la gestion scolaire* ont été organisées du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar) par la CONFEMEN, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'AFIDES, avec la participation de la Banque Mondiale et de la Banque Islamique de Développement

Inspirés par la volonté d'atteindre les Objectifs de développement du Millénaire et d'Éducation pour Tous, les travaux des Assises s'inscrivaient dans les orientations adoptées dans le cadre d'action du Forum Mondial de Dakar, notamment celle de « *mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatives réactifs, participatifs et responsables* ».

Grâce au leadership de la CONFEMEN, DE l'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 désormais reconnue comme une priorité par tous les acteurs du système. La communauté éducative a affirmé que pour mieux éduquer, il était impératif de mieux gérer.

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.

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. À cette occasion, la CONFEMEN a adopté un Cadre d'action intitulé « POUR UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE LA GESTION SCOLAIRE » avec sous-titre « UNE GESTION SCOLAIRE DE QUALITE : un facteur essentiel pour atteindre les objectifs de l'Éducation pour tous ».

Le document est disponible dans la bibliothèque professionnelle du site EduGestion.

PROJET PARTENARIAL DE FORMATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT DE L'ÉDUCATION

Dans le cadre du suivi des Assises et en collaboration avec la CONFEMEN et l'OIF, l'Université Senghor et l'AFIDES ont organisé en 2006 et 2007, au Centre National de Formation de Formateurs de l'Éducation (CENAFFE) situé à Carthage, en Tunisie, un séminaire visant l'expérimentation d'une méthodologie de formation intégrée au système d'éducation nationale. Les participants au séminaire, à raison de 5 par pays, provenaient de 5 systèmes éducatifs identifiés par la CONFEMEN comme étant résolument engagés dans la professionnalisation de leurs gestionnaires (en l'occurrence, en 2006, le Bénin, le Burkina Faso, la Guinée, le Niger et la Mauritanie; et, en 2007, le Cameroun, le Congo, le Gabon, le Tchad et la République Centrafricaine.). À la suggestion de la CONFEMEN, les délégations nationales étaient composées de responsables de formation du niveau national, régional et local. Le financement du projet a été assuré conjointement par l'Université Senghor et l'OIF.



LE MASTER II EN GESTION DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ SENGHOR D'ALEXANDRIE

À la suggestion de l'AFIDES et sur la base du profil de compétences qu'elle avait élaborée avec ses sections nationales, le Recteur Fernand TEXIER de l'Université Senghor a piloté la mise en place d'un *Master II en gestion des systèmes éducatifs (GSE), spécialité formation des chefs d'établissement scolaire*. Au départ, le projet a profité de la collaboration de l'Agence Universitaire de la Francophonie, de la CONFEMEN, de l'OIF, de l'Association pour le développement de l'Éducation en Afrique (ADEA), de l'Institut International de Planification de l'Éducation (IIPE), de l'Université de Montréal, de l'École Supérieure de l'Éducation Nationale (ESEN, France), de l'Institut de recherche sur l'Éducation (IREDU, France) et de l'AFIDES.

Fernand TEXIER, alors Recteur de l'Université Senghor, en compagnie de Abdou DIOUF, alors Secrétaire Général de l'OIF

Sous la direction de Madame Omnéya SHAKER, Directrice du Département FAD & TICE de l'Université Senghor, le Master en GSE a formé, depuis 2009, plusieurs centaines de dirigeants de systèmes éducatifs provenant d'abord des pays priorités par la CONFEMEN, puis de l'ensemble des pays francophones. Les promus du GSE sont issus du Bénin, du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo (Brazzaville), de Djibouti, de la Côte d'Ivoire, de l'Égypte, du Gabon, de la Guinée, d'Haïti, de Madagascar, du Mali, de la Mauritanie, du Niger, de la République Démocratique du Congo, du Sénégal, du Tchad et du Togo.



Omnéya SHAKER,
Directrice
Département FAD & TICE
Université Senghor

Les Ministères de l'Éducation de ces pays peuvent maintenant compter sur une expertise, certifiée par un diplôme universitaire francophone, en gestion des systèmes éducatifs et en formation des gestionnaires œuvrant dans ce domaine.

ÉLABORATION DE POLITIQUES NATIONALES DE FORMATION DES GESTIONNAIRES, DES PROFILS DE COMPÉTENCES ET DES MATÉRIELS DE FORMATION

En 2010, la CONFEMEN et l'OIF ont organisé des réunions en vue d'élaborer, avec les autorités nationales, une *Politique nationale de formation des gestionnaires du système éducatif*. Ces rencontres ont élaboré une politique nationale de formation des gestionnaires au Burkina Faso, Cameroun, au Congo (Brazzaville), en Mauritanie, en République Centrafricaine et au Tchad.

L'année suivante, la même équipe a accompagné des équipes nationales en vue de la production de profils de compétences pour les gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques des ministères de l'Éducation concernés (conseiller technique, directeur central, directeur régional, inspecteur, chef d'établissement secondaire, directeur d'école primaire,

directeur d'études et surveillant général). Sur la base de ces profils de compétences, des guides de formation et des modules de formation ont été élaborés par les équipes nationales. Une réunion subséquente a permis de revoir les matériels produits en vue de leur adaptation à la situation dans chaque pays.

CRÉATION DU RÉSEAU EDUGESTION

Une fois promus de leur Master à l'Université Senghor, les experts en gestion des systèmes éducatifs et en formation des gestionnaires se retrouvaient quelque peu isolés et ont ressenti le besoin de se regrouper pour poursuivre leur développement professionnel et pour se concerter en vue de promouvoir la formation des dirigeants de systèmes éducatifs.

Ils ont créé en ligne une communauté de pratique qu'ils ont dénommée **EduGestion** pour refléter leur principale préoccupation : l'amélioration de la qualité de la gestion des systèmes éducatifs, premier facteur de la qualité de l'Éducation selon l'ensemble des organisations internationales œuvrant dans le domaine.

La Charte du réseau EduGestion, à la page suivante, précise les orientations du réseau.

Depuis sa fondation, le réseau EduGestion a permis de créer des contacts avec plus de 350 correspondants, dont 230 se sont inscrits comme membres sur le site.

Le réseau poursuit à ce jour beaucoup d'activités prometteuses, qui seront décrites dans d'autres parutions de cette revue. Il compte également sur l'engagement régulier d'une centaine de membres actifs, qui seront présentés dans les pages suivantes.

Ce sont ces membres qui constituent le cœur du réseau EduGestion, et leur engagement professionnel et leur expertise servent de fondement aux contributions que nous souhaitons offrir aux systèmes éducatifs nationaux.

Bien gérer pour mieux éduquer, voilà l'essence du Réseau EduGestion

Depuis longtemps, les organisations internationales soulignent la contribution des chefs d'établissement à la qualité de l'Éducation. Dès 1992, les ministres de l'Éducation des pays ayant en commun l'usage du français 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)

Bibliothèque professionnelle EduGestion



Dans le but d'enrichir leurs ressources documentaires, les membres du réseau EduGestion ont créé, sur leur site, une bibliothèque professionnelle spécialisée, consacrée aux textes sur la gestion des systèmes éducatifs. Des ressources traitent des divers aspects de la gestion des systèmes, d'autres décrivent les pratiques ou les orientations d'un système national en particulier.

[Lien vers la bibliothèque professionnelle EduGestion](#)

Conscients que le leadership exige une vision du développement de notre communauté, nous avons élaboré la *Charte de la communauté de pratique EduGestion* qui précise son domaine d'intérêt et de compétence, ses membres, leurs rôles et les activités qu'elle entend réaliser.

1. Notre domaine d'intérêt et de compétence : la gestion des systèmes éducatifs

Convaincus qu'une gestion efficace et efficiente des systèmes éducatifs constitue une condition essentielle à la qualité de l'éducation, nous avons décidé de consacrer notre temps et nos énergies à créer une communauté de pratique vouée à l'amélioration de la **gestion des systèmes éducatifs**.

Selon notre entendement, la gestion comprend tous les aspects de l'organisation du travail collectif et des relations humaines, dans sa dimension qualitative (gestion stratégique, gestion de projet, gestion participative, etc.), et technique (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion, etc.).

Notre communauté de pratique se fixe comme objectifs de :

- ⇒ Contribuer au développement professionnel des gestionnaires, en leur fournissant de la documentation, des outils et des activités de formation ;
- ⇒ Favoriser les échanges professionnels entre les gestionnaires et leurs formateurs, afin de promouvoir le tutorat, le mentorat et la formation par les pairs ;
- ⇒ Développer un réseau international de gestionnaires qui appuiera des réseaux nationaux dans la mise en œuvre de collaborations et des projets ;
- ⇒ Favoriser la reconnaissance et la professionnalisation progressive des acteurs de la gestion des systèmes éducatifs.
- ⇒ Développer le leadership individuel et collectif des gestionnaires, afin qu'ils agissent comme des agents de changement dans la quête de la qualité de l'éducation.

2. Membership de la communauté EduGestion

Cette communauté s'adresse :

Au départ

- ⇒ aux étudiants promus et inscrits au Master en Gestion des Systèmes Éducatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie ;
- ⇒ aux gestionnaires qui sont ou qui ont été engagés dans le développement des stratégies nationales de formation des gestionnaires ;
- ⇒ aux gestionnaires qui ont manifesté un intérêt dans leur développement professionnel et un engagement dans l'évolution de leur profession, notamment par leur participation active dans des associations professionnelles

Et, par la suite

- ⇒ à l'ensemble des dirigeants de systèmes éducatifs, qu'ils soient nationaux, régionaux ou locaux, notamment les dirigeants d'établissements scolaires (écoles, collèges, lycées, centres de formation professionnelle, etc.) de tous les réseaux (privés et publics, formels et informels, associatifs, etc.), de tous les niveaux de responsabilité (censeurs, directeurs d'études, surveillants généraux, directeurs, adjoints, principaux, proviseurs, etc.) et de tous les secteurs (préscolaire, primaire, fondamental, secondaire, collégial, lycée, universitaire, etc....)
- ⇒ aux formateurs des Écoles Normales ou d'autres institutions chargés de la formation des personnels de gestion ;
- ⇒ aux responsables (locaux, régionaux ou nationaux) de la formation des gestionnaires ;
- ⇒ aux enseignants souhaitant s'investir dans une carrière en gestion du système éducatif et développer leurs compétences dans ce domaine .

3. Activités de la communauté de pratique

Dans le but d'atteindre ses objectifs, la communauté met progressivement en œuvre les activités suivantes, en fonction des besoins, des compétences et des engagements de ses membres.

- ⇒ Une bibliothèque professionnelle visant à fournir aux membres une documentation sur la gestion des systèmes scolaires ;
- ⇒ Des espaces d'échanges internationaux et nationaux (Forum et chat) ;
- ⇒ Des outils de gestion ;
- ⇒ Des activités de formation en ligne ou en présentiel ;
- ⇒ Des activités visant la reconnaissance et de valorisation des membres et de la profession.

Membres actifs du réseau EduGestion

Les textes ci-dessous contiennent les textes proposés par les membres EduGestion

suite à l'invitation qui leur a été lancée de se présenter.



ABDOULAYE Moustapha

Tombouctou, Mali
tapha.abdoulaye@gmail.com
Je travaille actuellement à l'Académie d'Enseignement de Tombouctou où j'occupe le poste de Chef de la Division Communication-Administration-Finances (depuis juillet 2011).

Je suis Président de l'Association pour la Survie de l'Enfant et le Développement de la Famille au SAHEL (**ASEDF- SAHEL**), sise à Tombouctou et de l'ONG du même nom.

Je suis Professeur Principal d'Enseignement Secondaire, avec une Maîtrise en Biologie, option Biochimie-Microbiologie de la Faculté des Sciences et Techniques (FAST) à Université de Bamako.

Je suis aussi titulaire d'un Master2 en Gestion des Systèmes Educatifs (GSE), Spécialité « formation de formateurs des directeurs d'établissements scolaires » à l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte), promotion 2017.

- Conseiller Technique National à l'antenne de Lokossa puis de Porto-Novo au projet de renforcement des capacités du secteur de l'éducation primaire Pro-Educ/GIZ ;
- Conseiller Technique en Planification et Gestion de l'Education du même projet Pro-Educ/GIZ responsable de sa composante développement organisationnel des Circonscriptions scolaires ;
- Chef Adjoint du Service de la Formation de l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education.



AKEUDJI André Blanchard

Yaoundé, Cameroun
akeudjiblanco@yahoo.fr

Professeur des lycées d'enseignement général, option Lettres Bilingues, actuellement en service au Ministère des Enseignements Secondaires au Cameroun. Je suis détenteur

d'un Master 2 en Gestion des Systèmes Educatifs à l'Université Senghor d'Alexandrie, Egypte, promotion 2012.

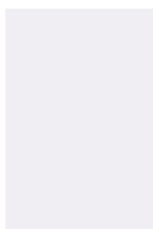


BILA MENDA Philippe

Kinshasa, RDC
bila.menda@gmail.com

Philippe Bila Menda est détenteur d'un diplôme d'Etat de l'option Pédagogie Générale à l'Institut Bompikiliki dans la commune de la N'sele, où il a fini brillamment ses études et décroché son diplôme avec

une distinction. Il est Licencié en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation de l'Université Pédagogique Nationale. A ce jour, il est Assistant et Auditeur de Troisième Cycle au sein de la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education. Il est Chercheur dans le domaine de management des écoles et centre de formation. Il est auteur de plusieurs articles et ouvrages scientifiques. Il s'intéresse au management, à la psychologie de motivation humaine, à la psychologie politique, à la gestion scolaire, à la Gestion des Ressources Humaines et à d'autres domaines environnant le management scolaire.



AWOUDA Sabine

Yaoundé, Cameroun
awoudasabine@yahoo.fr

Cursus professionnel : Professeur des écoles normales d'instituteurs.

Formation professionnelle : Master Pro II en Gestion des Systèmes Educatifs (Promotion 2011)

◆ **Stages professionnels :**

Financement basé sur la performance (un nouveau concept pour la gouvernance des écoles primaires accompagné des subsides)

- ◆ Management des projets
- ◆ Développement des femmes leaders
- ◆ Développement du préscolaire (spécifiquement le préscolaire à base communautaire)
- ◆ Etc.

Poste de responsabilité :

Actuellement Chef de service chargé des Centres Préscolaires Communautaires (CPC) au Ministère de l'Éducation de Base.



CISSE Abdoulaye

Bamako, Mali
cabdoulye@gmail.com/

Qualification : Attaché de Recherches

Niveau académique : Titulaire d'une licence et d'une maîtrise en Histoire & Archéologie de l'Université de Bamako/Mali et d'un master2 en Gestion des Systèmes Educatifs

(GSE) de l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte) promotion 2015. Actuellement en 2^e année Thèse en Sciences de l'Education à l'Institut de la Pédagogie Universitaire de l'université de Bamako/Mali.

Fonctions occupées : Président de l'ONG Sahel –Action/Mali, Chef de Service de Relations Extérieures et de Coopération de l'Institut des Hautes Etudes et de Recherches Islamiques Ahmed Baba de Tombouctou et actuellement Secrétaire Général du dit Institut.

Membre EduGestion depuis 2018.



AYEDOUN Cyrille

Porto Novo, Bénin
cayedoun@yahoo.fr

Collaborateur au service de la formation Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (**INFRE**)

J'ai fait une maîtrise en Sociologie et Anthropologie à l'université d'Abomey-

Calavi et le Certificat d'Aptitude Pédagogique avant le Master 2 GSE.

Précédemment, j'ai été :



COULIBALY Djibril

Bamako, Mali
djibrilcoulibaly86@yahoo.fr

Diplômes Obtenus :

- Maîtrise en Sciences de l'éducation
- Master GSE (Promo 2017)

Fonction :

- Censeur du Lycée Privé Mama THERA de Safo
- Directeur des Etudes du Centre de Formation Professionnelle en Menuiserie Bois.

DIOP Khady Sow

Thiès, Sénégal

diopkhadysow@gmail.com

Professeur d'espagnol, j'ai enseigné pendant 15 ans. Je suis titulaire d'un Master en Communication (en 2015), d'un MBA en Management de projets (2016). Je suis aussi titulaire du Master 2 en GSE et d'un Master 1 en Politiques Sectorielles Gestion des Systèmes Educatifs. J'ai été chargée de la Communication de l'Inspection d'Académie de Thiès pendant 3 ans avant d'intégrer la Direction de la Formation et de la Communication du Ministère de l'Éducation nationale (poste actuel). Je suis formatrice en Droits Humains au Sénégal et co-animatrice au Programme International de Formation en Droits Humains qui se tient à Montréal.



FALL Mamadou Mamoune

Touba, Sénégal

mamounefal@gmail.com

Je suis professeur de mathématiques au lycée, consultant en management des ressources humaines (titulaire d'un Master 2 en management des ressources humaines). Titulaire d'un Master 2 en GSE, je suis formateur de chefs d'établissements scolaires et chercheur en éducation. Je suis membre du réseau Edugestion (réseau Sénégal).



GNING Amath

Thies, Sénégal

amathgning@yahoo.fr

J'occupe actuellement le poste de formateur en même temps que celui de chef de département de l'enseignement moyen et secondaire au CRFPE (Centre Régional de Formation des Personnels de l'Éducation) dans l'Académie de Thiès, centre chargé de la formation initiale d'élèves-maîtres et la formation continuée des professeurs de l'enseignement moyen et secondaire des lycées et collèges.

J'ai fait la formation de Master 2 en Gestion des Systèmes Educatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie promotion septembre 2012. J'ai participé à l'encadrement des promotions 2016 à 2019 durant leur formation présentielle.



GUILLAUMAITRE Alex

Jeremie, Haïti

guialex2000@yahoo.fr

Détenteur :

- D'un diplôme de master 2 en Gestion des systèmes éducatifs avec l'université Senghor, promotion 2016
- D'un diplôme CAEF (Certificat d'aptitude à l'enseignement du Français), programme organisé en partenariat en l'université des Antilles et de la Guyane (UAG) et l'école Normale supérieure de l'Université d'Etat D'Haïti (UEH / ENS)
- D'un diplôme de professeur d'école fondamentale du Centre de Formation pour l'École Fondamentale (CFEF) de Port-au-Prince du Ministère de l'éducation Nationale et de la forma-

tion professionnelle MENFP.

Et, a été successivement enseignant et responsable pédagogique au Nouveau Collège Bird. Ancien enseignant à l'École Fondamentale d'Application (EFA) de Jérémie. Il est maintenant Conseiller Pédagogique à la direction départementale d'éducation de la Grand 'Anse (DDE/GA), affecté l'École Fondamentale d'Application et Centre d'Appui Pédagogique (EFACAP) de Jérémie, ce qui lui a permis de travailler comme tuteur au projet IFADEM, Initiative Francophone pour la formation à distance des maîtres.

Il assure, entre autre, des cours à l'Université Publique de la Grand 'Anse (UPGA), à l'université Nouvelle Grand 'Anse (UNOGA) et dans les Écoles Normales d'instituteurs de la ville de Jérémie.

Se former pour mieux former, la raison qui explique ma présence à l'EDUGESTION



HATCHABI Kouriram

Niamey, Niger

hatchabi@gmail.com

Promotion GSE 2009

Actuellement directrice générale de l'alphabétisation et éducation non formelle, grâce à ma formation en GSE, pendant que j'étais chef de Division.



JASMIN Pierre Remski

Quartier-Morin/Cap-Haitien, Haïti

peckyto@yahoo.fr

Doctorant en GSE

Fondateur de l'Institution le Berger du Secours.



KANGBENE KOMBATE Lamitine

Atakpame, Togo

lamitinekangbenekombate@gmail.com

Je suis titulaire de Master 2 Professionnel Gestion des Systèmes Educatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie, promotion janvier 2017. J'ai fait une maîtrise en Sciences Naturelles, Option Biologie Animale à l'Université de Lomé au Togo. Je suis présentement chargé des cours de SVT au Lycée de GLEI à Atakpame au Togo.



KEITA Youssoufou

Abidjan, Côte d'Ivoire

kyoussoufou1@yahoo.fr

Fonction : Inspecteur de l'Enseignement Secondaire de Mathématique en service à l'Inspection Générale du Ministère de l'Éducation Nationale.

Je suis également Chef d'Antenne Pédagogique. (Structure chargée en région de la formation continue des enseignants du préscolaire, du primaire, du secondaire et des enseignants des écoles de formation des maîtres).

Je suis titulaire :

- du DEA en sciences de l'éducation, option : évaluation en éducation. (Mention très bien);
- du Master GSE promotion 2015 (Mention très bien).



KIEBRE Niédpanom Elie

Bobo-Dioulasso, Burkina Faso
niedpanom_09@yahoo.fr

Professeur certifié d'anglais des lycées et collèges de formation, j'ai enseigné une dizaine d'années avant de devenir inspecteur de l'enseignement secondaire. Pendant ce temps, je m'intéresse à la gestion en complétant une licence professionnelle en Gestion administrative et des ressources humaines. C'est ce même goût pour la gestion qui me pousse à postuler pour le Master en gestion des systèmes éducatifs en 2016.

Je suis titulaire des diplômes académiques (Licence en Civilisations et langues étrangères, option : Anglais ; Licence en Gestion administrative et des ressources humaines et Master des Gestion des Systèmes Educatifs-promotion 2017) et des certificats professionnels (Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire, Certificat d'Aptitude à la Fonction de Conseiller pédagogique de l'Enseignement secondaire et bien d'autres certificats en relation avec l'enseignement de l'anglais).

Je suis actuellement en poste à la Direction régionale des Enseignements Post-primaire et secondaire de la Région des Cascades en tant que Conseiller pédagogique de l'Enseignement secondaire, option : anglais.

Je suis un passionné des cours en ligne.



KONATE Cheik

Nouakchott, Mauritanie
rimafides@yahoo.fr

Diplôme le plus élevé : Master 2 en GSE
Université Senghor, Titulaire d'une maîtrise en lettres Modernes Françaises
Option fle, capes ENS de Nouakchott

Depuis 1983, j'ai été successivement, professeur de français, Directeur des études au lycée, directeur de collège, proviseur, DRH au ministère d'état à l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la formation technique, DSPC, au même département pour finir coordonnateur national du PA-ZEP (programme appui aux zones d'éducation prioritaire) Lauréat du concours journée Internationale du professeur de français 2019.

Président de la section locale de l'AFIDES
Chevalier de l'ordre des palmes académiques
Ambassadeur Africa code Week
Président de l'ONG AJPED
Directeur d'un bureau d'étude
Membre Edugestion



KONE TAGO Haoua

OUAGADOUGOU, Burkina Faso
htkone2@yahoo.fr

Docteur Haoua KONE née TAGO est titulaire d'un doctorat en sciences de l'éducation et d'un Master GSE, elle est la responsable adjointe du centre de ressources numérique et pédagogique pour l'éducation nationale (**CRNPEN**) de la **DGEPFIC**.

- ◇ Coordonnatrice Régionale Point Focal Genre et Leadership Féminin en Afrique (**GELFA**), elle a travaillé :
- ◇ au **ROCARE** à Bamako au Mali du 06 Janvier 2015 au 03

février 2017.

- ◇ à l'ADEA dont le groupe de travail Education Non Formelle (GTENF) est basé à Ouagadougou.
- ◇ tutrice en ligne à l'IFOAD/ UO2 pour les cours d'anglais de (**Master PGSE**); (**Master DEVLOG**); (**Master MOA**), (**MEGESS**), (**MASPAA**).

Dans le cadre du réseau **Edugestion**, Dr KONE souhaite apporter sa contribution aux échanges en donnant des informations sur les activités du réseau GELFA qu'elle dirige et sur ses activités personnelles.

LAGO Zozo Valentin



Abidjan-Bonoua, Côte d'Ivoire
Izozovalentin@gmail.com

Je suis titulaire d'un Master 2 Professionnel en Gestion des Systèmes Éducatifs, promo 2016.

Par ailleurs, Inspecteur Principal et professeur d'Histoire-Géographie au Lycée Municipal de Bonoua, je suis titulaire aussi d'un DEA en Géographie.



LEKANE Edouard

Yaoundé, Cameroun
elekane@yahoo.fr

Profession : Enseignant de l'Enseignement Technique et Professionnel

Fonction : Inspecteur Coordonnateur Général de Pédagogie Emérite

Mes Références :

Master Pro II en Gestion des systèmes éducatifs : Formation de formateurs de Directeurs d'établissements scolaires ;
Evaluateur indépendant des Plans Sectoriels de l'Education (GPE-IIIEP) ;

Consultant auprès de l'UNESCO, Bureau sous régional de Yaoundé sur les questions liées aux référentiels de formation en EFTP et l'élaboration des plans de formation continue des acteurs de la chaîne pédagogique du primaire et secondaire ;

Coordonnateur du Centre de Formation Professionnel « Vocational Training Centre for Management and Capacity Building (**VTCMBC**) » basé à Yaoundé-Cameroun. Domaines de compétence du centre : renforcement des capacités des Chefs d'établissements et de leurs agents financiers, formation en hôtellerie et de quelques métiers industriels ;

Fondateur du collège d'Enseignement Général et Professionnel STE FOI (CEGEP STE FOI) à Yaoundé ;

Facilitateur **CEFE International** (Création d'Entreprise et Formation à l'Esprit Entrepreneurial).



LIMAGE Lesly

Gonaïves, Haïti
leslylimage08@yahoo.fr

Je suis Lesly Limage, de nationalité haïtienne, membre du réseau EduGestion depuis quelques mois.

Je suis détenteur d'un DUREN (Diplôme universitaire recherche en éducation) à l'université de Lille en France. Je suis aussi détenteur d'un master 2 en GSE à l'université Senghor, promotion 2016. Par ailleurs j'ai eu l'opportunité de tutorer

les cadets GSE de 2018 et 2019 au CNF de Port-au-Prince, Haïti.

Comme autres fonctions, je suis professeur d'université au niveau local et je travaille depuis huit ans comme Conseiller pédagogique au Ministère de l'éducation nationale d'Haïti, attaché à la direction départementale de l'Artibonite. Ma responsabilité quotidienne est la supervision et la formation des enseignants et directeurs d'écoles d'un réseau appelé EFACAP.



MBAIDOUBEAL Ndeialdongar

N'djamena, Tchad
ndeifils@gmail.com

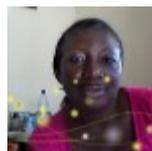
Doctorant en Gestion des Systèmes Educatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie, Maîtrise en Géographie de l'Université de N'Djaména Tchad option aménagement et gestion des espaces ruraux et Coach en Entrepreneurat certifié au Training Center International (MATC) à SHEFAYIM (Bourse Unesco). Je cumule aujourd'hui plusieurs expériences dans le domaine de l'ingénierie de formation; éducation et métiers de l'enseignement; de la structuration pédagogique des cours/formation, de la pédagogie et didactique, des TICE; Coaching en entrepreneurat; le management responsable ; Analyse du concept de développement durable. Dynamique, engagé, courtois, doué d'un sens entrepreneurial, très motivé par le résultat, audacieux, prône le leadership transformationnel et serviteur.



MONGO NGWA Rosette

Yaoundé, Cameroun
Ngwarosette2001@yahoo.fr

Conseillère principale d'orientation scolaire universitaire et professionnelle ;
Diplômé GSE université Senghor, promotion 2017 ;
Maîtrise en droit des affaires et de l'entreprise ;
Membre du comité de rédaction EduGestion.
La formation des gestionnaires scolaires est une problématique très importante sur laquelle les systèmes éducatifs africains, particulièrement camerounais devraient se pencher sérieusement. Bien que certains chefs d'établissement disent être formés sur le tas, la formation initiale et continue reste et demeure indispensable pour cette fonction : d'où l'impératif de former les gestionnaires qui auront la charge de présider aux destinées d'un établissement scolaire. Bien se former pour mieux gérer et bien éduquer.



MFONO ASEKO Annie-ch

Libreville, Gabon
fonasseko@yahoo.fr

Correspondante EduGestion -GABON
Professeure Certifiée d'Enseignement Général,
je suis titulaire du master pro en Gestion des Systèmes Educatifs de l'Université Senghor de la promotion 2011. Actuellement, Je suis chargée d'études du Directeur de l'Institut Pédagogique National (IPN) dont les missions sont entre autre autres de : concevoir et élaborer les programmes d'études et les outils didactiques et pédagogiques nécessaires aux différents niveaux d'enseignement, de coordonner la mise en

œuvre des programmes pédagogiques, de formation initiale et de perfectionnement.....

Membre d'EduGestion depuis sa création, j'œuvre depuis cette date à la rénovation et conception des outils de gestion dans mon pays à travers « **EXPERTIS** » une structure qui œuvre dans la promotion d'une gestion de qualité de nos établissements scolaires grâce à mon assistance dans l'élaboration des politiques de gestion.

-2014-2015 : mise jour du carnet de liaison actuellement utilisé dans la plupart de nos établissements

-2015-2016 : conception d'un cahier de l'enseignant dont la disposition dans les établissements est prévue pour la rentrée prochaine.

Depuis 2018-2019 avec mes collègues du département de la vie scolaire à l'IPN nous rédigeons un manuel de gestion pour les chefs d'établissements.



MOUYAMA NGOMA Milca

Brazzaville, Congo

Je suis professeure de mathématiques au lycée et titulaire d'un Master 2 en Gestion des Systèmes Educatifs, spécialité formation de formateurs de chefs d'établissement.



KLADOU Moyena

N'djamena, Tchad
kladoum_yena@yahoo.fr

Chargé de Programme Education - Bureau de la coopération suisse au Tchad. Il assure la bonne gestion et la rénovation adéquate du portefeuille multi projet et pluri-bailleurs du domaine éducation en cohérence et complémentarité avec les autres secteurs d'intervention de la coopération suisse au Tchad. Il a cumulé d'expériences diversifiées en leadership d'équipes multidisciplinaires et interculturelles au Ministère de l'Education Nationale. Kladoum MOYÉNA est titulaire d'un Master II en Gestion des Systèmes Educatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte) et d'un Master II « Droit, Economie, Gestion », spécialité Création, Reprise d'entreprise et Entrepreneurat de l'Université de Bordeaux IV (France). La bonne gestion des systèmes éducatifs est la thématique par excellence qui le motive car il a la conviction qu'elle est particulièrement fondamentale en Afrique subsaharienne et conditionne l'amélioration de la performance scolaire.



NKOALIMA Jean

Yaoundé, Cameroun
nkoalima@yahoo.fr

Professeur des Lycées, titulaire d'un Master en Gestion des Systèmes de l'Université Senghor d'Alexandrie (Première promotion). Il est Coordonnateur Général de la section camerounaise du réseau EDUGESTION. Directeur de l'Institut Supérieur d'Agriculture et de Gestion d'Obala, il agit également comme consultant, coach et formateur des chefs d'établissements pour le compte de quelques organisations éducatives au Cameroun et en Afrique Centrale. A ce titre, il est la principale personne ressource pour les projets de formation initiés par la direction nationale de l'ensei-

gnement catholique du Cameroun et par l'Organisation Internationale de l'Enseignement Catholique pour la Sous-Région Afrique Centrale (OIEC-AC). Sa conviction est que la fonction de chef d'établissement scolaire est en réalité un métier à apprendre par ceux qui recherchent la performance scolaire.



NONGNI Mathieu

Ngaoundéré, Cameroun
manongni@gmail.com

Professeur des Ecoles Normales d'Instituteurs de deuxième grade (PENI 2).

Master 2 en gestion des Systèmes Educatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie,

Doctorant en Administration scolaire (thèse en phase terminale) avec pour sujet de thèse « **Éléments de didactique professionnelle et ingénierie de formation continue en gestion scolaire.** ».

Inspecteur Régional de Pédagogie de l'Enseignement Normal chargé des Sciences Appliquées à l'Education (MINESEC-AD).

Postes occupés: Chef de Service régional des Activités Post et Périscolaires (MINEDUC) ; Chef de Service Affaires Financières à la Délégation Régionale de l'Education de Base. Il a contribué à la formation de deux cohortes de chefs d'établissements du privée et d'une cohorte de directeurs d'écoles primaires de Ngaoundéré. Consultant en gestion scolaire (Diocèse de Ngaoundéré, Eglise Protestante Luthérienne, GedCenter, Pintadeaux...).

Chargé des programmes de l'ONG LIDEE partenaire de l'Union Européenne. Anime un blog sur la gestion scolaire (<https://manongni-blog.africaciel.com/>)

Directeur du Cabinet EDUCSTRATEGIES spécialisé en ingénierie de formation, accompagnement, coaching, assistance et supervision pédagogique.



NDJENGUE OWONO Monique Marie Chantal

Mbalmayo, Cameroun
chantouxm@yahoo.fr

Je suis Professeur d'Ecoles Normales d'Instituteurs (PENI), actuellement Chef de Service des Affaires Administratives et Financières à la Délégation Départementale du Ministère de l'Education de Base du Cameroun. Titulaire d'un Master 2 en Droits de l'Homme et Action Humanitaire. GSE

2009 et j'ai eu à tutorer en présentiel nos cadets GSE 2011 et 2012 au Cameroun. Par ailleurs j'ai participé au séminaire d'élaboration des référentiels de compétences et des modules de formation pour la formation des gestionnaires de l'Administration Centrale (Directeurs et Conseillers Techniques) avec L'OIF sous la supervision de Monsieur Charron en 2011 ainsi qu'à la rencontre internationale de restitution des travaux à l'Université Senghor avec Mme SHAKER en septembre 2011 (bien que ces travaux n'ont pas pu être contextualisés au Cameroun en vue de leur mise en application par les 07 pays acteurs). J'ai eu à former les directeurs d'écoles sur la rédaction administrative et l'archivage. J'ai aussi formé quelques Inspecteurs d'Arrondissements sur la gestion des crédits de fonctionnement alloués aux écoles et la préparation des Décisions sous préfectorales.

Comme message pour la gestion, je dirais : <<former, se former pour mieux gérer et mieux éduquer.>>.



NTOKE EPIE Fergus

Yaoundé, CAMEROUN
ntokeepie@yahoo.com

Professeur des lycées d'enseignement secondaire général d'espagnol -PLESG- ESPAGNOL-, Expert-GSE, -PROMO 2016-

«Celui qui forme un gestionnaire scolaire sauve la réussite scolaire». C'est pourquoi, la mission de la formation en gestion des systèmes éducatifs est de permettre au plus grand nombre de prétendants au métier de la gestion et ceux qui l'exercent déjà sans aucune formation d'y accéder à celle-ci. Cette mission pour la réaliser avec efficacité nécessite la volonté individuelle et celle des pouvoirs publics et surtout ceux en charge de l'éducation, qui doivent faire des efforts pour accepter que la gestion scolaire est un métier, comme tel, doit être appris. Pour ces raisons, des changements profonds doivent être opérés au niveau de chaque système éducatif pour permettre aux experts d'accéder paisiblement à la fonction.



OULD MOHAMED HABIB Telmidi

Nouakchott, Mauritanie
telmidi.mh@gmail.com

- ◇ Inspecteur d'enseignement secondaire et Master2 en GSE Université Senghor.
- ◇ Chef de service Ressources Humaines à l'ENS de Nouakchott,
- ◇ 20 d'expérience en Gestion des établissements scolaires
- ◇ Membre des commissions de toilettage des programmes depuis 1995
- ◇ Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Inspecteur d'Enseignement Secondaire et Technique (CAFIEST)
- ◇ Maîtrise en littérature
- ◇ Certificat d'Aptitude au Professorat d'Enseignement Secondaire (CAPES)
- ◇ Bac en Littérature



PANNETRAT Myriam

CAIRE, Égypte
pannetratmyriam@gmail.com

Nationalité : Française

Fonction : Conseillère et Chargée de missions (Examens, Vie Scolaire et Nouveaux dispositifs) au Lycée Français International Concordia. (Caire-Egypte)
Formatrice/ Enseignante d'Histoire, Géographie, Géopolitique et Science Politique au Lycée Français International Concordia. (Caire- Egypte)
Titulaire d'un Master 2 « Droit, Economie, Gestion », spécialité « Science-Politique », mention métiers du politique. Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines en France.
Anciennement Chef du Bureau de l'Ancien Ministre Mr Olivier STIRN, en charge du Conseil National de la Diversité. J'ai eu aussi la chance de participer aux côtés de Mr Christophe Versieux, Conseiller de l'Administrateur de l'Organisa-

tion Internationale de la Francophonie, Mr Clément Duhaime, au cours de la présidence de son Excellence Mr Abdou DIOUF, à l'élaboration du Plan de Gestion Stratégique de l'Organisation..

Titulaire de Master 2 en Gestion système éducatif promotion < 2017-2019 > formations des formateurs, Université de Senghor.

L'enseignement est devenu mon domaine de prédilection. Le contact humain et le sentiment d'accomplissement en font son attractivité. Installée depuis 8 ans en Egypte, j'ai découvert le réseau de l'Enseignement Français à l'Etranger. La myriade des statuts des établissements présents sur le terrain et les enjeux de la diversité francophone m'ont poussé à vouloir mieux comprendre les paramètres de la gestion saine et efficace d'un établissement scolaire. D'autant plus que l'enseignement français suscite toujours une forme d'attraction auprès du public apprenant égyptien. L'historicité de l'enseignement français en Egypte en est la base solide.



PAYEN, Altgrace

Canada/Haïti
altgrace.payen@yahoo.fr

Depuis 3 ans je réside au Canada mais cela n'empêche que je travaille toujours pour le système éducatif haïtien. Je suis prof de français dans une école de langue internationale au Québec, Normalienne, licenciée en sciences juridiques et titulaire d'un Master Pro2 en GSE, membre du réseau Édugestion (réseau Haïti).

SAGARA Allaye

Bamako, Mali
allayes1@gmail.com

Professeur d'enseignement supérieur (Assistant à la Faculté des Sciences Humaines et des Sciences de l'Education). Auparavant, il a enseigné pendant sept ans (2007-2013) dans les Instituts de Formation des Maîtres (Gao et Sikasso) comme professeur de psychopédagogie. Il a également travaillé pour l'ONG Aide et Action International Mali d'août 2016 à juillet 2018 comme expert en pédagogie/chef de projet à Gao sur un projet d'éducation post-crise. Dans ce cadre, il a conduit plusieurs sessions de formation des conseillers pédagogiques dans les centres d'animation pédagogique. Actuellement doctorant en science de l'éducation, il est consultant au Centre pour le Dialogue Humanitaire (HD). Allaye est diplômé de l'Ecole Normale Supérieure de Bamako, option psychopédagogie. Il est aussi détenteur d'une Maîtrise en sciences de l'éducation, d'un Master professionnel en gestion de systèmes éducatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte) et d'un Master de recherche en sciences de l'éducation de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (unité universitaire à Bamako).



SAVADOGO Bibata Prisca

Ouagadougou, Burkina Faso
sbibataprisca@yahoo.fr
Profession: enseignante du primaire

Titulaire

- ◇ d'un master en GSE université Senghor d'Alexandrie promotion 2016
- ◇ d'une maîtrise en sciences l'éducation :formation d'adulte à l'université Lille 1 paris promotion 2015



SAYED Samar

Le Caire, Égypte
samarsayed125@gmail.com

Fonction : Formatrice/Enseignante FLE-FOS à l'institut français d'Egypte.

Enseignante du FLE au lycée français Concordia. Nommée comme volontaire internationale de la francophonie à l'OIF (Organisation internationale de la francophonie) comme chargée de l'animation éducative et culturelle à FACE fondation, à New York, aux Etats unis.

Titulaire de Master 2 en Gestion système éducatif, promotion 2017-2019, formations des formateurs, Université Senghor. En 2017, j'ai décidé d'étudier la gestion des systèmes éducatifs à l'université de Senghor et j'ai constaté dès ce moment que la gestion des établissements scolaires est à la base du développement de l'enseignement local. Et autant que formatrice, je devrais avoir un rôle plus efficace afin de favoriser une bonne qualité d'enseignement et de gestion dans le but de dynamiser le système égyptien qui souffre de beaucoup de crises sociales et budgétaires.



SOGOBA Seydou

Loumbila, Burkina Faso
sogsey@yahoo.fr

Je suis Inspecteur de l'enseignement du premier degré, formateur à l'Ecole Nationale des Enseignants du Primaire (ENEP) de Loumbila (banlieue de Ouagadougou). Je suis titulaire d'une licence en linguistique de l'université de Ouagadougou, du Master pro en gestion des systèmes éducatifs de l'université Senghor d'Alexandrie et d'un Master recherche en technologie éducative de l'université CY-CERGY Paris. Consultant indépendant en éducation, j'assiste certaines organisations actives dans la mise en œuvre de programme au profit des enfants des milieux défavorisés et dans la lutte contre l'extrémisme violent..



SOP Samuel

Yaoundé, Cameroun
sopsamuel2012@gmail.com

Professeur d'Enseignement Technique et Professionnel (à la retraite) ;
Ancien Inspecteur Pédagogique National au Ministère des Enseignements Secondaires ;
Mes références :
Master 2 en gestion des systèmes éducatifs, Promotion Septembre 2012, Université Senghor d'Alexandrie-Egypte
Attestation de formation à la planification d'une ingénierie de

formation professionnelle par compétences dans un contexte d'alternance études/travail (APC/AET), Commission Scolaire des Grandes Seigneuries, Québec-Canada
Attestation de suivi avec réussite au MOOC « Apprendre et faire apprendre », Université de Mons-Belgique

SOUREWEMA Charles



Ouagadougou, Burkina Faso
sourewema.charles@yahoo.fr
Organisation : Ministère de l'éducation nationale de l'alphabétisation et de la promotion des langues nationales

Je suis titulaire d'un Master II en Gestion des Systèmes Éducatifs, Formation des Formateurs de Chefs d'Établissements, de l'Université Senghor d'Alexandrie, obtenu en 2020. Dans ce cadre, j'ai formé les Directeurs et proviseurs sur le leadership dans la gestion des systèmes éducatifs. Je suis également chef d'établissement post primaire et secondaire. Professeur certifié de Français, titulaire du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré. Titulaire également d'une maîtrise en lettres modernes option art du spectacle.

Membre de deux associations qui interviennent dans le développement du genre, de la gouvernance locale et dans la sauvegarde et la protection de l'environnement .



TAHIROU Elhadji Moussa

Niamey, Niger
tahirou_niger@yahoo.fr

Profession : Enseignant à la retraite, consultant en Gestion Décentralisée de l'École.

Coordonnateur national des Comités de Gestion Décentralisée des Etablissements Scolaires au Ministère de l'Enseignement Primaire, de 2012 à janvier 2020.

Titulaire de :

- Master 2 en gestion des systèmes éducatifs, promotion 2009 de Senghor
- Post Graduate Diploma in Education (Usmanu Danfodio University, Sokoto , Nigéria
- Diplôme d'Aptitude Pédagogique (DAP/CEG) , Université de Niamey, Niger.



TRAORE/SERE Fanta

Bobo-Dioulasso, Burkina Faso
adjafantaser@yahoo.fr

Détentrice d'un M2 GSE, je suis conseillère pédagogique à la Circonscription d'éducation de base de Bobo 10. Je suis détentrice également d'une licence en sociologie du développement.

Service d'encadrement pédagogique/Éducation Préscolaire, Primaire et Non formelle



VOGLOZIN épouse HINSON Abriel

Cotonou, Bénin
abyvog@yahoo.fr

Organisation : Secrétariat Général du Ministère de l'Industrie et du Commerce

Administrateur GRH et titulaire d'un Certificat en Formation Continue et en Apprentissage (CAFOC Aix-Marseille/France), d'un Master en Intégration pédagogique des TIC (Université de Montréal/Canada) et doctorante en instance de sou-

nance en Sociologie du Développement à l'École Doctorale Pluridisciplinaire de l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin. Ma passion pour la gestion et la formation m'a amenée à m'intéresser aux Sciences de l'Éducation. J'ai ainsi eu l'opportunité de faire le Master en Gestion des Systèmes Éducatifs, de l'Université Senghor, obtenu en 2010. Dans ce cadre, j'ai formé les Directeurs d'Écoles et Chefs d'Établissements du département du Couffo à un encadrement plus efficace des élèves par les enseignants.

J'ai été Directrice de la Formation et de l'Assistance dans un Centre de Perfectionnement Public. J'enseigne, à titre d'activité secondaire le Management et la Gestion des Ressources Humaines dans certaines Universités publiques et privées du Bénin depuis 2002.

De plus en plus je me sens rattrapée par ma passion pour la formation, j'aspire aujourd'hui à m'y investir totalement. C'est pourquoi je me suis à nouveau intéressée au site Edugestion. Je pourrai ainsi me perfectionner au contact de mes pairs.



VOUFO Joseph

Yaoundé, Cameroun
voufojmp1@yahoo.fr

Fonction : - Enseignant

Grade : Chargé de cours

Organisation : Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de Yaoundé

Tuteur de quelques Unités d'enseignements en Master 2 GSE Université Senghor Alexandrie Egypte

Formations : Docteur en science de l'ingénieur, Master 2 en gestion des Systèmes Éducatifs

- ◇ Participation au séminaire d'élaboration des référentiels de compétences et des modules de formation des responsables éducatifs du niveau central pour le Cameroun
- ◇ Rédaction des outils de formations des gestionnaires du système éducatif au niveau central (Directeurs d'administration centrale et Conseillers Techniques) pour l'OIF
- ◇ Participation au séminaire international de stabilisation des outils de formations des gestionnaires du système éducatif organisé par l'OIF à l'Université Senghor d'Alexandrie.



YABI Cyprien

Parakou, Bénin
cyabi@yahoo.fr

Conseiller pédagogique de l'enseignement du premier degré,
Inspecteur de l'enseignement maternel et de

base,

Consultant individuel (secteur de l'éducation),

Formateur des formateurs du système éducatif

Formateur à l'école normale des instituteurs au Bénin

Accompagnateur des conseillers pédagogiques à l'École de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale.

Doctorant en fin de formation à l'université d'Abomey Calavi
Membre Edugestion Bénin

La formation (GSE) est reconnue par des institutions internationales. Pour plusieurs occasions au cours desquelles nous avons postulé, nous avons gagné des consultations. Nous devons alors nous organiser pour asseoir l'association Edugestion en vue de mieux nous faire connaître. En effet, l'organisation Edugestion du Bénin est actuellement en phase de mise

en place des structures pour sa reconnaissance légale. Ainsi plusieurs diplômés (GSE) de l'université Senghor s'activent pour y parvenir. Les réunions sur WhatsApp, sur les fora ,sur zoom se tiennent et les informations y afférentes sont partagées.



ZALLE Rasmané

Ouagadougou, Burkina Faso

zallerazo@yahoo.fr

Je suis Conseiller d'Administration Scolaire et Universitaire au Ministère de l'Education nationale du Burkina Faso. Je suis diplômé en gestion des systèmes éducatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie. Je suis également titulaire d'un Master en sociologie de l'université Joseph Ki-Zerbo du Burkina Faso. Je m'intéresse à tout ce qui est relatif à la gestion et à l'administration de l'éducation.



ZONGO Bakaré

Ouagadougou, Burkina Faso

bakky2@yahoo.fr

Fonction : Inspecteur de l'enseignement du premier degré, Chef de circonscription d'éducation de base de Sapouy3 depuis octobre 2017 dans la région du Centre-Ouest au Burkina Faso.

Titulaire de Master 2 en Gestion système éducatif promotion 2011-2013 formations des formateurs, université de Senghor.

J'espère apporter ma contribution à la co-construction de connaissances dans le cadre du réseau Eudigestion et pour une bonne gestion des établissements scolaires dont j'ai actuellement la charge.



ZORO Dr Elogne

elognezoro@gmail.com

Abidjan, Côte d'Ivoire

Enseignant-chercheur à l'ENS d'Abidjan, Côte d'Ivoire. Diplômé en chimie du slide, il est également titulaire du Master GSE de l'Université Senghor d'Alexandrie.

Ce Master et son emploi de formateur à l'ENS d'Abidjan lui ont suscité une passion pour les TICE. En effet, alors qu'il était directeur du Centre de Formation Continue de l'ENS d'Abidjan, il a trouvé opportun la pédagogie numérique pour éviter aux auditeurs de l'Université de Vacances, d'énormes contraintes et favoriser le renforcement des capacités des acteurs de l'éducation, à moindre coût.

Ce vecteur est d'ailleurs mis à profit pour la formation des élèves-maîtres des CAFOP de Côte d'Ivoire.

Suite des membres actifs du réseau EduGestion



ASSOU François Cossy

Lokossa, Bénin

facosy@yahoo.fr



BAILOU Diata

Ouagadougou, Burkina Faso

bailoudiata@yahoo.fr



ATCHADE Joseph

Porto-Novo, Bénin

jatchade77@gmail.com



BOLI Oumou

Ouagadougou, Burkina Faso

pafadnamo@yahoo.fr



EHOUI Toussaint

Cotonou, Bénin

ebotoussaint@yahoo.fr



OUEDRAOGO P Marie Bernadin

Ouagadougou, Burkina Faso

ouebernadin@yahoo.fr



GOUNOU Nicole

Parakou, Bénin

gounounicole@yahoo.fr



THIOMBIANO Abibou

Ouagadougou, Burkina Faso

habib.thiombiano@yahoo.fr



BAGRE Managuebzanga

Ouagadougou, Burkina Faso

lazbagr@yahoo.fr



TIBIRI Simon Pierre

Koudougou, Burkina Faso

pieyresimon@yahoo.fr



ZONGO Bakaré
Ouagadougou, Burkina Faso
bakky2@yahoo.fr



EMINI David
Yaoundé, Cameroun
david.emini@yahoo.com



KENDY MANGA Jean Vincent
Douala, Cameroun
kendymanga@yahoo.fr



KIAM BITEP Marius
Douala, Cameroun
kbmarius@hotmail.fr



NOUCMEN Elvie Eric
BAHAM, Cameroun
noucmen@yahoo.fr



KONATE Scheinfora Odette
Abidjan, Côte d'Ivoire
scheinfora@yahoo.fr



N'GUESSAN N'Drin Ange-Claude
ABIDJAN, Côte d'Ivoire
nacl07@yahoo.fr



SIDIBE VAKESSE
GAGNOA, Côte d'Ivoire
vakesssidibe4@gmail.com



ZORO Elogne Guessan
Abidjan, Côte d'Ivoire
elognezero@gmail.com



ENGONE Jeannot
Libreville, Gabon
engonejeannot68@gmail.com



NDJIEMBI Sosthene Nicaise
Libreville, Gabon
ndjiembisosthene@yahoo.fr

AZOVIDE Koudjo Afuwu Yesifa

Conakry, Guinée
sifanov05@yahoo.fr



GAMY Denis
Kindia, Guinée
dg.81tohon@gmail.com



ST-PREUX John
Port-au-Prince, Haïti
stpreuxjohn@yahoo.fr



CISSE Abdoulaye
Bamako, Mali
cabdoulye@gmail.com



COULIBALY Issiaka M'BO
Bamako, Mali
issiakacoul@gmail.com



AHMED Cheik
Nouakchott, Mauritanie
excel_reussite@yahoo.fr



ABDOU Djibrilla
Diffa, Niger
harinta2006@yahoo.fr



ABDOUL CARIM H. Abdoul-Rahamane
Niamey, Niger
abdoulcarimarahman@yahoo.fr



CHIPKAOU Ousmane
Birni N'Konni (Tahoua), Niger
chip_ous@yahoo.fr



SEINI MODI Moussa
Niamey, Niger
moussa_seini@yahoo.fr



YAHAYA Ibrahim
Niger
tawaria726@gmail.com



TSHIBANGU Emmanuel
BUKAVU, RDC
emmatshi1@gmail.com



KONLAN Soguiyénin
Lomé, Togo
konlanr@yahoo.fr



FALL El Hadji Abdoul Aziz
Guinguineo, Sénégal
fallelhadjiabdoulaziz@yahoo.fr



SONGHAI APOU Laré
Lomé, Togo
aminou_songhai@sil.org



BEDY Kokou Tsanlevo
Lomé, Togo
fifef1@yahoo.fr



TOGLO Kodjo Dodji
Lomé, Togo
toglovi@gmail.com



GABLA Kwami Sedjro
Tabligbo, Togo
gabla.sedjro@gmail.com

Que sont-ils (elles) devenu(e)s ?

Des nouvelles des membres du réseau EduGestion

AWOUDA Sabine

Yaoundé, Cameroun
awoudasabine@yahoo.fr

J'ai eu une nouvelle responsabilité : Responsable Technique sur la mise en œuvre du financement basé sur la performance qui une innovation dans notre système éducatif. Donc je suis pratiquement sur le terrain pour préparer le pilotage dans certaines écoles et communautés.



MIANZA NDINGA Destin Sauve

Brazzaville, CONGO
destinmianza@yahoo.fr

J'ai le plaisir de vous annoncer ma nomination a la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption. En qualité de chef de division Prévention et Sensibilisation.



OYONO Adams Daniel

Yaoundé, Cameroun

Vient d'être promu au poste de Secrétaire Général du Ministère de l'Éducation de base du Cameroun

PRESENTATION DES ASSOCIATIONS PARTENAIRES DU NIGER ET DU CAMEROUN

EduGestion-Cameroun et EduGestion-Niger sont des Associations nationales qui œuvrent pour la gestion des systèmes éducatifs de leur pays. Elles sont constituées des membres ayant suivi, en majorité, avec maestria la formation en Gestion des Systèmes Éducatifs à l'Université Senghor. Afin de promouvoir de mettre en exergue les connaissances reçues auprès des gestionnaires des établissements scolaires tant au niveau national qu'international, les membres EduGestion du Cameroun et du Niger ont jugé opportun de mettre en place les associations décrites ci-dessous.



EduGestion Cameroun est une association des GSE du Cameroun reconnu par le RECEPISSE DE DECLARATION D'ASSOCIATION N°00001427/RDA/JOG/SAAJP/BAPP du 16 novembre 2015

Objet : Contribuer à l'effort du Cameroun et des autres pays africains à améliorer la qualité de la gouvernance scolaire à travers une gestion rationnelle, performante et efficiente des systèmes éducatifs, constituer un réseau durable des formateurs et gestionnaires scolaires disposés à offrir des formations aux cadres du système éducatif, favoriser les échanges entre les membres sur le plan professionnel.

Siège social : Yaoundé-Cameroun

Administration :

- ◇ Coordonnateur général : NKOA ALIMA Jean
- ◇ Coordonnateur général adjoint : AWOUDA Sabine
- ◇ Secrétaire général : EMINI David
- ◇ Secrétaire générale adjointe : MAHOP née TONNANG MADIO
- ◇ Agent financier : Sœur TOBA MBILI
- ◇ Commissaires aux comptes n°1 : NDONGMO TONLE Albert Bertin—n°2 : NKWANUI Benjamin.



L'Association EduGestion-Cameroun a pour but de :

Contribuer à l'effort du Cameroun et des pays africains à améliorer la qualité de la gouvernance scolaire à travers une gestion rationnelle, performante et efficiente des systèmes éducatifs.

Les objectifs sont :

- ◇ Constituer un réseau durable des formateurs et gestionnaires scolaires, disposé à offrir des formations aux cadres des systèmes éducatifs quel que soit le niveau ;
- ◇ Jouer le rôle de consultants auprès des acteurs des systèmes éducatifs et des organisations intervenant dans la gestion scolaire ;
- ◇ Favoriser des échanges entre ses membres sur le plan professionnel et personnel dans une optique de perfectionnement.

Les moyens d'action de l'association :

Les moyens d'action de l'association sont entre autres :

- ◇ Les séminaires et ateliers
- ◇ Les sessions de formation, les conférences, les colloques, les publications, les ressources pédagogiques, les réunions de travail
- ◇ La diffusion d'information par tous canaux, tels que : plaidoyers, annuaires, sites internet et bases de données, etc.
- ◇ L'organisation de réunions, rencontres ou manifestations culturelles, scientifiques et professionnelles utiles aux buts de l'association
- ◇ La constitution sous l'égide de l'association des commissions spécialisées.



N° du récépissé de légalisation

N° 00442/MISPD/ACR/DGAPJ/DLP du 09 juillet 2018

L'Association EduGestion-Niger est créée le 09/08/2015 mais il a fallu le 09/07/2018 pour que l'Association soit autorisée à exercer ses activités.

Administration :

1. Abdoul Carim Abdoul-Rahamane
Président
2. Halidou Soumana Secrétaire Général
3. Seyni Modi Moussa Secrétaire Général Adjoint
4. Mme Ibrah Fatima Zara Trésorière
5. Boubacar Kéita Chargé des ressources pédagogiques
6. Morou Soumana Chargé des ressources documentaires et statistiques



Objectifs (général et spécifiques) :

L'Association Nationale des Gestionnaires du Système Educatif du Niger a pour objectif général de mobiliser les experts du secteur de l'éducation pour la recherche et la mise en œuvre des solutions relatives aux problèmes que pose le développement du système éducatif du Niger en particulier et de l'Afrique Francophone en général.

Objectifs spécifiques :

- ◇ préparer et réaliser des formations au profit des enseignants et cadres de gestion des systèmes éducatifs ;
- ◇ partager des informations sur les systèmes éducatifs du Niger et de l'Afrique ;
- ◇ promouvoir l'intégration des TIC dans les activités d'enseignements/apprentissages ;
- ◇ réaliser des enquêtes et des recherches dans le secteur de l'éducation ;
- ◇ éditer et diffuser des documents en rapport avec l'éducation ;
- ◇ préparer et réaliser des colloques sur des thématiques de la gestion de l'éducation ;
- ◇ développer des activités de consultation et de suivi personnalisé des cadres des systèmes éducatifs du Niger et de l'Afrique.

CADRE D'ACTION SUR LA GESTION DES SYSTÈMES SCOLAIRES DE L'ESPACE FRANCOPHONE

VERS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE LA GESTION DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS

Texte issu des
Assises francophones de la gestion scolaire
tenues du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar)

Les Assises francophones de la gestion scolaire ont dressé un bilan de la gestion scolaire dans les pays francophones, et ont proposé une nouvelle vision de cette gestion ainsi qu'une stratégie de développement qui devraient orienter les activités des Ministères de l'Éducation et du réseau EduGestion.

PRÉAMBULE

Le présent Cadre d'action découle des travaux de réflexion menés aussi bien lors de la préparation qu'au cours des Assises francophones de la gestion scolaire, organisées du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar) par la Conférence des Ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES).

Inspirés par la volonté d'atteindre les Objectifs de développement du Millénaire et d'Éducation pour Tous, les travaux des Assises s'inscrivent dans les orientations adoptées dans le cadre d'action du Forum Mondial de Dakar, notamment celle de « mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatifs réactifs, participatifs et responsables ».

Ces réflexions reposent également sur le Cadre d'action de Ouagadougou, adopté par la 50^e Conférence ministérielle de la CONFEMEN, qui s'articule autour des quatre axes prioritaires suivants :

- ⇒ Promouvoir l'éducation pour tous dans le cadre de la lutte contre la pauvreté
- ⇒ Mobiliser et diversifier les ressources
- ⇒ Viser l'efficacité dans l'utilisation des ressources
- ⇒ Développer le pilotage des systèmes éducatifs.

La communauté éducative est maintenant convaincue que la gestion constitue un élément fondamental de la qualité de l'éducation dans tous les pays, particulièrement en contexte de manque de ressources. Selon les recherches et concertations menées par diverses organisations internationales, aussi bien dans les pays du Sud que les pays du Nord, la qualité de l'éducation apparaît autant liée à la quantité des ressources disponibles qu'à leur gestion.

Ce Cadre d'action présente d'abord un bilan des pratiques actuelles de la gestion scolaire. Il définit ensuite une vision des évolutions souhaitées dans ce domaine, incluant des objectifs prioritaires. Il propose enfin des stratégies dont la mise en oeuvre devra être adaptée à chaque contexte national.

1. BILAN DE LA GESTION SCOLAIRE

Les exposés, les études de cas et les travaux en atelier ont permis de dégager les éléments suivants :

Une prise de conscience de l'importance du leadership et de la gouvernance, mais qui se heurte encore à :

- ⇒ un processus de déconcentration/décentralisation qui ne s'accompagne pas d'une allocation adaptée des ressources ni d'une formation appropriée des acteurs locaux et intermédiaires par rapport aux nouvelles responsabilités dévolues
 - ⇒ une difficulté de repositionnement des structures centrales dans les processus de déconcentration/décentralisation en cours
 - ⇒ une distance insuffisante des fonctions de gestion par rapport aux considérations politiques
 - ⇒ une articulation parfois difficile entre les orientations nationales et celles des agences de développement
 - ⇒ une lutte insuffisante contre la corruption
- Des initiatives d'implantation de modes de gestion participative et de partenariat, comme les comités de gestion et les projets d'établissement. On note cependant :
- ⇒ des processus insuffisants d'information et de consultation qui limitent l'adhésion de tous les acteurs aux politiques nationales
 - ⇒ une transparence insuffisante des modalités de gestion, réduisant la responsabilisation des acteurs
 - ⇒ un manque de cadre juridique approprié

Un effort de rationalisation et d'optimisation des ressources, aux prises avec des pratiques peu efficaces :

- ⇒ une gestion du temps scolaire ne permettant pas d'assurer un nombre suffisant d'heures d'enseignement
- ⇒ une allocation inéquitable des ressources, notamment au détriment des populations les plus démunies et les plus vulnérables
- ⇒ un déploiement inefficace des ressources humaines
- ⇒ des difficultés dans le transfert des ressources financières et matérielles entre les niveaux central et local, par exemple les manuels scolaires
- ⇒ une corrélation faible entre les ressources investies et les résultats obtenus
- ⇒ une centralisation excessive qui réduit la responsabilité des acteurs locaux
- ⇒ une utilisation insuffisante des données statistiques et de celles de la recherche et de l'évaluation comme outils de gestion

Une affirmation de l'importance de la responsabilisation, du développement des capacités et de la valorisation des personnels, soutenue par la motivation des acteurs à y participer. Cette tendance est toutefois contrée par des pratiques telles que :

- ⇒ un manque de clarté dans les descriptions des tâches et des responsabilités, et la faiblesse des processus d'évaluation
- ⇒ une sélection plus ou moins arbitraire dans le recrutement des personnels de gestion
- ⇒ une utilisation des enseignants dans des fonctions pour lesquelles ils n'ont pas été formés
- ⇒ une instabilité des personnels qui affaiblit la mémoire institutionnelle et freine l'accumulation des compétences de gestion
- ⇒ une formation insuffisante aux tâches de gestion à tous les niveaux, limitant l'efficacité des services

2. VISION : OBJECTIFS PRIORITAIRES

Les données sur l'évolution des systèmes éducatifs, notamment dans les pays du Sud, permettent de prévoir une forte croissance des effectifs à tous les niveaux. Dès lors les sources identifiées d'inefficacité et d'ineffacité risquent de s'aggraver. Ce qui fixe l'urgence et l'impératif d'améliorer la gestion, voire de la rénover afin de faire face à ces défis. Les Assises ont fait émerger une nouvelle vision et de nouvelles pistes qui placent la gestion comme condition et facteur essentiels de la fédération et de la mise en oeuvre des engagements en faveur de l'amélioration des résultats des systèmes scolaires et des apprentissages. Sous cette optique, la conception, les stratégies et les pratiques de la nouvelle vision de la gestion convergent vers la construction de partenariats et vers l'autonomisation et le renforcement des dynamiques locales des établissements scolaires. Ceux-ci sont en effet considérés comme unités décisives de la transformation efficace des ressources affectées à l'éducation en résultats scolaires.

Cette nouvelle vision de la gestion scolaire se décline selon les objectifs suivants :

- a) Promouvoir un leadership engagé et une bonne gouvernance des systèmes éducatifs dédiés à la qualité et aux principes de transparence, de participation et d'équité.
- b) Perfectionner et rationaliser la gestion scolaire en termes d'efficacité et d'efficacités en la focalisant sur l'amélioration des processus et des performances des systèmes éducatifs et sur le renforcement des dynamiques locales au niveau des établissements.
- c) Renforcer la mobilisation des ressources latentes et leur utilisation selon un rapport coût-efficacité compatible avec leur transformation en résultats scolaires.
- d) Professionnaliser les personnels de gestion à tous les niveaux grâce à des dispositifs adéquats de recrutement, de formation, de soutien et de reconnaissance.

3. STRATÉGIES

Il est essentiel que l'environnement politique, institutionnel et professionnel des systèmes éducatifs favorise l'émergence et la consolidation de valeurs dans la gestion. Il s'agit notamment de la recherche de l'excellence, de l'évaluation et de la reconnaissance du mérite, de l'attachement au dialogue dans la formulation et la mise en oeuvre des politiques, de la transparence et de l'imputabilité à tous les niveaux et de la lutte contre toutes les sources de gaspillage et de corruption. Il peut se créer ainsi un climat propice à l'affirmation d'une nouvelle vision et de nouvelles pratiques de la gestion qui, à leur tour, contribuent à le renforcer.

Renforcement des dynamiques locales

La décentralisation/déconcentration représente ici une option stratégique porteuse, à condition qu'elle s'accompagne d'un programme de renforcement des capacités locales. Elle implique également un repositionnement des niveaux central et déconcentrés dans de nouveaux rôles d'orientation, d'évaluation, de régulation, de suivi-appui et de coordination.

Il s'agit de créer des espaces d'autonomie et d'initiative pour les acteurs de l'établissement à la base afin

- ⇒ d'assurer une dévolution conséquente de compétences, de responsabilités et de ressources qui rendent ces acteurs réellement imputables des décisions et des actions qui déterminent les performances de leur établissement
- ⇒ d'impliquer les parents, les communautés, les élèves, les étudiants et les syndicats d'enseignants dans le dialogue sur le projet d'établissement et dans la gestion
- ⇒ de garantir une meilleure efficacité des dépenses en adéquation avec les besoins spécifiques de l'établissement
- ⇒ de prendre en compte l'unicité de chaque établissement et de renforcer la dynamique qui lui est propre en vue de l'atteinte des objectifs généraux du système. À cet effet, il sera possible pour l'État de réviser ou de redéfinir le statut juridique, administratif et financier des établissements, instituant, selon leurs missions et selon leurs publics, une plus grande autonomie financière, administrative et pédagogique.

Gestion participative et partenariat

Bien qu'elle relève d'abord de l'État, l'éducation est une responsabilité largement partagée entre différents niveaux et acteurs de l'État et de la société. C'est pourquoi les stratégies de gestion du secteur doivent reposer sur le dialogue, la participation et le partenariat. Il convient donc :

- ⇒ de mobiliser les différents acteurs, notamment les syndicats d'enseignants et les associations de parents d'élèves, grâce à des stratégies d'information, de consultation et de dialogue et ce, dès le début des processus de changement et tout au long de sa planification, de sa mise en oeuvre et de son évaluation
- ⇒ de développer une stratégie de communication favorisant la transparence de la gestion, le contrôle démocratique et l'imputabilité des acteurs
- ⇒ d'engager tous les acteurs concernés dans des processus de concertation qui suscitent l'adhésion et la participation la plus large possible à la gestion des politiques éducatives nationales et des projets locaux de développement des établissements

Rationalisation et optimisation des ressources

Dans tous les pays, et plus particulièrement dans des contextes caractérisés par l'insuffisance de ressources, la gestion doit s'orienter de manière combinée, vers, d'une part, la rationalisation et l'optimisation de la mobilisation, de l'allocation et de l'utilisation de ces ressources et, d'autre part, vers un pilotage par les résultats.

- Il convient donc :
- ⇒ de réaménager le temps scolaire pour assurer un nombre suffisant d'heures d'enseignement et garantir leur efficacité
 - ⇒ de mettre en place un processus efficace et transparent con-

- cernant le transfert des ressources financières et pédagogiques entre le niveau central et le niveau local, par exemple les manuels scolaires
- ⇒ de favoriser l'utilisation optimale des ressources par des choix raisonnés de coût-efficacité et la mise en place d'un suivi rigoureux
- ⇒ d'orienter le processus d'allocation des ressources et des arbitrages de la gestion quotidienne en fonction des besoins prioritaires et de l'efficacité sur les résultats scolaires.
- ⇒ de développer les données statistiques non seulement en fonction de la description du système mais également en fonction des besoins de sa gestion et de son pilotage

Responsabilisation, développement des capacités et valorisation des personnels

La gestion des systèmes éducatifs et des établissements s'est considérablement complexifiée. Elle exige des aptitudes et des compétences spécifiques qui requièrent entre autres des connaissances, des habiletés, des valeurs et des comportements élevés de leadership, de gestion et de relations publiques. Il faut donc que les personnels en charge de la gestion soient conséquemment recrutés, formés et reconnus pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités, mutualiser leurs pratiques et affirmer leur identité.

Il faudra donc :

- ⇒ définir la structure des responsabilités majeures attribuées aux différents paliers du système de gestion
- ⇒ mettre en place des dispositifs transparents et des critères objectifs qui permettent de sélectionner et de recruter les personnels en fonction d'un profil d'aptitudes valide
- ⇒ développer des référentiels de compétences, des dispositifs de formation initiale et continue et des programmes de soutien et de conseil qui assurent le développement professionnel des personnels comme un continuum

- ⇒ reconnaître le statut des personnels de gestion et valoriser la fonction
- ⇒ favoriser la formation, les échanges d'expertises et d'expériences entre pairs au niveau local, national et international, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies éducatives

* * * * *

Nous, participants aux Assises francophones de la gestion scolaire, Ministres, représentants de Ministres, gestionnaires à différents paliers du système scolaire, représentants des syndicats d'enseignement et d'associations de parents d'élèves,

- ⇒ adoptons les objectifs, stratégies et lignes d'actions contenus dans le présent Cadre d'action
- ⇒ affirmons notre engagement à les mettre en oeuvre grâce au travail d'appropriation et de mise en perspective nécessaire à l'adaptation aux spécificités de nos différents contextes nationaux
- ⇒ invitons, dans cette direction, chaque pays participant à préparer et à mettre en oeuvre un plan d'action opérationnalisant les stratégies du présent Cadre d'action
- ⇒ encourageons les pays s'engageant dans ce processus à établir un réseau d'échanges et de coopération favorisant l'inter-apprentissage et le renforcement mutuel des capacités
- ⇒ demandons à la CONFEMEN, à l'OIF, et aux partenaires techniques et financiers de faire appel aux institutions de la société civile et particulièrement à l'AFIDES et aux autres institutions expertes en vue de soutenir, notamment par l'accompagnement scientifique et technique, l'engagement des pays dans le perfectionnement de la gestion comme outil d'amélioration de la qualité de l'Éducation et de l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation afin de relever le défi de l'Éducation pour Tous.

Fait à Antananarivo (Madagascar)

Le 8 avril 2006

Le directeur et la qualité de l'éducation

Mamadou NDOYE, Préface, *Le défi de l'apprentissage : améliorer la qualité de l'éducation de base en Afrique subsaharienne*, ADEA. 2005. Editions L'Harmattan

Toute décentralisation n'est pas bonne pour l'éducation mais celle qui réalise effectivement une dévolution de compétences significatives et de ressources correspondantes aux acteurs de l'école et de la communauté environnante l'est assurément. Chaque école est unique et la dynamique d'amélioration de la qualité s'y déroule selon des caractéristiques et des rythmes qui lui sont propres. Lorsque les acteurs de l'école deviennent responsables des décisions et de l'utilisation des ressources qui affectent les résultats de l'école, leur imputabilité vis-à-vis de la qualité se renforce notablement et leur engagement aussi. Au surplus, les espaces d'autonomie et d'initiative créés favorisent une vélocité et une adéquation accrues des réponses de proximité apportées aux besoins de l'école, un choix meilleur coût-efficace de dépenses et une mobilisation pertinente de la participation communautaire dans la gestion de l'école et le soutien à l'apprentissage. Le succès dépend aussi du repositionnement adéquat du niveau central dans le soutien au développement et au renforcement des capacités locales à assumer efficacement les nouvelles compétences dévolues.

Ce positionnement de l'école comme unité principale où se déroulent les changements qualitatifs souligne aussi le rôle primordial du directeur d'école. Le leadership qu'il exerce sur l'organisation, le fonctionnement et le climat de l'école a un impact majeur sur les attitudes (valeurs, opinions, dévouement, engagement) les comportements (fréquentation, ponctualité, recherche de l'excellence dans les performances...) et les relations (confiance, échanges, solidarité, esprit d'équipe...). C'est pourquoi les pratiques de recrutement et de formation des directeurs doivent évoluer. **Le directeur est à recruter à partir d'un profil d'aptitudes congruent et à former selon un référentiel de compétences professionnelles répondant à ses responsabilités et tâches de gestion et de leadership pédagogique et transformationnel.** Ce dernier est crucial pour l'amélioration de la qualité de l'éducation dans la mesure où, allant au-delà du rôle transactionnel, il prend à bras-le-corps l'autonomie pour engager tous les acteurs, y compris les parents et communautés, dans la transformation de la culture de l'école. L'enjeu, implanter une culture de la qualité à la base.

La Covid-19, le marché scolaire et un retour « hybride »

Myriam PANNETRAT

Le Caire, EGYPTÉ

Conseillère et Chargée de missions au Lycée Français International Concordia
Formatrice/ Enseignante Histoire, Géographie, Géopolitique et Science-Politique
pannetratmyriam@gmail.com



La Covid 19, à l'origine d'une crise sanitaire mondiale depuis le début de l'année 2020, est responsable d'un bouleversement dans les milieux scolaires. Cette situation instable et inquiétante a poussé les autorités des pays africains à prendre des décisions claires en matière d'enseignement, notamment la fermeture des établissements. Bien entendu, les chefs d'établissements se retrouvent à égalité et doivent supporter les décisions gouvernementales prises sans distinction entre le secteur public et le secteur privé. La sécurité sanitaire est devenue la priorité. En effet, chaque gestionnaire, en fonction des paramètres externes, a dû revoir son plan d'action au niveau interne. En Egypte, le réseau d'enseignement français a dû jongler entre les décisions propres au gouvernement égyptien et celles du Ministère de l'Education national français, en charge de l'homologation. Ici, le terme « diplomatique » a pris tout son sens.

Chaque gestionnaire s'est retrouvé dans un contexte de crise affectant de manière multiscalaire ses pratiques, ses habitudes. Face aux inégalités et aux situations disparates dans le réseau de l'enseignement français à l'étranger, chaque gestionnaire a cherché des solutions spécifiques sur le terrain.

Dans ce contexte, se sont révélés les établissements solides où l'équipe de travail a pu réagir de manière efficace aux nouvelles demandes des apprenants. A l'aune du confinement, les établissements scolaires ont fermé leurs portes dans toute l'Egypte. Le service privé a cherché à maintenir son service pédagogique en continu pour répondre aux attentes de son public d'apprenants. Il en va aussi de la crédibilité de l'établissement.

Progressivement, les résultats ne sont plus aussi intéressants. La relation d'apprentissage des élèves à distance est affectée et le contenu dispensé moins assimilé par les élèves. Certains élèves se retrouvent en décrochage scolaire, en partie expliquée par l'inégal accès aux outils numériques nécessaires à la poursuite des cours à distance. Cependant, il est clair que des élèves ont fait le cheminement inverse dans leur relation d'apprentissage. La nouvelle ambiance de travail semble leur avoir permis de trouver une forme d'accomplissement et d'épanouissement. On peut donc minimiser le décrochage en question. Pour tout gestionnaire qui souhaite suivre son équipe

pédagogique à distance et évaluer la réactivité de son équipe dans un moment de crise, il est clair que les chiffres de décrochage peuvent donner une indication sur la réussite du dispositif mais ne sont plus suffisants.

Les cours dispensés sur « Zoom », outil qui est devenu un Webinaire scolaire par défaut, ne sont plus aussi efficaces mais doivent être revus aux goûts des élèves pour éviter d'user de manière négative les outils numériques. Son utilisation systématique n'a pas toujours été productive.

Ainsi, la rentrée 2020-2021 doit être anticipée par les gestionnaires. Beaucoup imaginent un retour « hybride ». Des formations sur l'organisation d'un tel dispositif se multiplient dans les académies en France depuis le mois de mai 2020.

Pourquoi est-il possible d'envisager un retour « hybride » ? L'Université Laval, du Canada, définit la formation hybride comme étant un: « Système de formation qui comprend, en proportion variable, des activités de formation offertes en présence physique des étudiants et de l'enseignant ainsi que des activités de formation à distance, synchrones ou asynchrones » ([Politique de la Formation à distance](#), article 2.5). Il semble normal qu'au vu des incertitudes qui planent sur l'amélioration de la situation sanitaire mondiale, que l'idée se porte vers la possibilité de mixer l'enseignement en présentiel et en distanciel.

Un bon gestionnaire doit donc accompagner son équipe pédagogique vers cette transition. Si d'apparence, cela semble simple, en réalité, cette nouvelle situation peut déstabiliser l'équipe ou certains membres de celle-ci.

Il faudra donc envisager les problèmes qui seront rencontrés tels que l'identification des éléments du cours qui se prêtent à un apprentissage en autonomie ou non, la planification, la gestion des emplois du temps pour créer un équilibre vivable par toute l'équipe sur plusieurs mois.

Il vaut mieux pour le gestionnaire une projection sur le long terme pour avoir un plan d'action élaboré et systémique. Il faut aussi éviter l'éparpillement de l'équipe dans l'utilisation quotidienne de leurs outils numériques pour éviter qu'un fossé ne se creuse entre les membres de l'équipe les plus avancés dans les TICES et les moins avancés.

DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE AU CAMEROUN : LE LEADERSHIP A L'ÉPREUVE DE L'ÉGO



Samuel SOP

Yaoundé, Cameroun
Ancien Inspecteur
Pédagogique National

Cet article décrit comment le mode de désignation des dirigeants impacte négativement, selon l'auteur, la gestion des établissements secondaires au Cameroun. L'absence d'une séquence d'imprégnation des enseignants cooptés dans le nouveau statut de directeur place ceux-ci face à un dilemme qu'ils résolvent par le choix d'une pratique de gestion préjudiciable à la fonction. Dès lors, pour suppléer au déficit de cadrage du professionnalisme escompté qu'ils auraient pu acquérir à travers une formation initiale dans les rôles de direction, la nécessité d'un renforcement permanent de leurs capacités est mise en évidence et certains moyens dy parvenir esquissés.

Introduction

Dans le sens commun, il est admis qu'un chef d'établissement est la force ultime qui canalise la marche de l'institution scolaire. Il est le catalyseur de toutes les énergies congruentes de gestion, c'est-à-dire l'ensemble des actions menées pour la réussite scolaire. Ainsi, l'individu qui endosse une telle responsabilité est a priori détenteur de quelques qualités qui le distinguent des autres personnels. Cela suppose que le choix d'un chef d'établissement devrait normalement être tributaire de certaines considérations de base liées à l'individualité, en plus des qualités professionnelles nécessaires. Ces considérations se résumeraient en un répertoire de compétences indispensables pour la bonne conduite d'un établissement scolaire, étant donné que le campus de l'école est un lieu de convergence de sensibilités diverses et souvent contradictoires, somme toute appelées à être conciliées.

Mode de désignation des chefs d'établissements

Au Cameroun, la sélection des chefs d'établissements ne répond pas à une exigence fondamentale liée aux qualités personnelles des enseignants, principale cible, car il n'y a pas au départ une école de formation des gestionnaires scolaires. De même, le filtre des conditions minimales pour accéder à la fonction ne prend pas en compte les données individuelles sur les postulants et en conséquence, pour leur cooptation, le décideur use d'un privilège connu sous l'expression "acte discrétionnaire", du reste critère dominant en la matière. D'ailleurs, le dirigeant scolaire est tenu de répondre exclusivement à ce pouvoir décisionnaire mandant. Suivant cette logique, tout enseignant de champ peut être appelé, du jour au lendemain et sans préparation aucune, à assurer des responsabilités de direction. Le promu au poste de directeur se confronte donc à des réalités nouvelles, parfois dans un environnement difficile, voire hostile. L'individu est subitement interpellé et doit faire face à toutes les sollicitations inhérentes à son nouveau statut. Ici, il convient de relever pour le déplorer que ce poste de chef d'établissement est essentiellement précaire, car le même pouvoir discrétionnaire est seul dépositaire de la longévité à ce piédestal, nonobstant l'expérience que le gestionnaire scolaire peut avoir capitalisée après un certain temps d'exercice de la fonction.

Appréhension des rôles du dirigeant scolaire

Lorsqu'il entre en fonction, le dirigeant scolaire se trouve face à deux options majeures : d'une part, l'envie d'apprendre et, d'autre part, le désir d'assumer. La recherche d'une bonne perception de la complexité de la nouvelle tâche en vue de s'y adapter judicieusement s'oppose ainsi à la suffisance que confère, paradoxalement, un simple choix d'individu. Ce dilemme n'est pas étrange en soi, lorsqu'on prend en compte l'expérience vécue auparavant par ce nouveau chef d'établissement

auprès des différents prédécesseurs côtoyés, parfois sur de nombreuses années. En effet, à quelques exceptions près, les chefs d'établissements démontrent à l'occasion des inspections périodiques, l'absence d'une véritable imprégnation dans leurs différents rôles. Il ressort généralement de ces séquences d'évaluation que l'intérêt de la fonction n'est pas dans la gouvernance stricto sensu, pour peu que le concept soit réellement appréhendé. Tout nouveau directeur d'établissement scolaire se trouve alors à la croisée de chemins. Le besoin de leadership Comme on le sait, la fonction de directeur d'établissement scolaire n'est pas, avec ses multiples contraintes, un long fleuve tranquille. Elle s'assimile davantage à un creuset d'apprentissage, aussi bien en cours initial que de formation continue. Le chef d'établissement est ainsi appelé à appréhender différents rouages de gestion, les assimiler et les mettre en pratique au quotidien, dans un schéma qu'il doit lui-même refléter autant qu'il doit impulser. En d'autres termes, un dirigeant scolaire est appelé à user, en permanence, d'une influence adossée sur un véritable leadership. Dans un contexte tourné vers l'efficacité, un nivellement des compétences des promus à la fonction de directeur s'avèrerait indispensable, à travers une formation d'intronisation pour marquer le champ d'actions afin de faciliter la prise en main des établissements et permettre d'asseoir, dès le départ, de solides bases pour un réel leadership. Dans une alternative évolutive, la construction d'une identité professionnelle des chefs d'établissements au sein d'une structure de représentation collective serait idoine pour cette préparation. Mais une formation formelle n'est qu'un moyen d'action car le directeur d'établissement est aussi comptable de sa propre formation, s'il veut justifier de sa compétence en tant que leader de l'institution. Cette donne est-elle une préoccupation pour le chef d'établissement au Cameroun ? Cette interrogation est lourde de sens car d'après un sondage validé en son temps dans un contexte donné, lequel sondage ayant mis en évidence que la majorité des chefs d'établissements avaient besoin d'aide pour accomplir leurs tâches ou les compétences exigées par leur fonction, il est apparu que ce déficit de formation n'entrave nullement le cours de leurs activités, encore moins l'exercice de cette fonction. A priori, le leadership ne trouve pas une assise forte à leurs yeux.

L'émergence de l'égo

Une observation attentive des pratiques endogènes de gestion permet de réaliser que le chef d'établissement se comporte comme un électron libre dans un champ pourtant encombré de diverses ressources. Ainsi, un acte banal de l'administration dote « miraculeusement » l'individu de toutes les qualités, mais surtout des compétences exigées par la fonction. Le désir d'assumer cette nomination souvent perçue comme synonyme de reconnaissance du mérite personnel devient si fort

qu'il surplombe le réalisme requis du nouveau dirigeant. Chaque établissement devient alors un îlot dans le système, avec son propre code de gouvernance. En réalité, l'ancrage d'une telle situation est au niveau de la gestion du système éducatif lui-même, en ce sens que les balises pour une meilleure gouvernance des établissements ne sont pas fortement fixées, ce qui laisse à chaque responsable une grande latitude de manœuvre de gestion. Il s'ensuit que l'égo du chef d'établissement, parfois exacerbé, est le résultat de l'absence de partage d'une législation affinée dans un contexte où la culture de la "débrouillardise", un concept équivoque certes, reste dominante. D'ailleurs, le taux d'adhésion aux initiatives de formation sur la gestion efficiente des établissements scolaires rend rapidement compte que les besoins des responsables ne sont pas focalisés sur une perception holistique du système qui pourrait donner lieu à une comparaison de leurs capacités d'agir.

Moyens d'action

Au départ, avec la densification de la carte scolaire et par suite, l'accroissement du nombre de directeurs, l'outil "cahier du chef d'établissement" compilant les différents textes réglementaires était mis à la disposition des responsables. Cet outil a connu son temps de gloire car, à brève échéance, la plupart des textes qu'il renfermait sont tombés dans la caducité. Aussi, cet outil a trop vite contribué à renforcer la conviction des chefs d'établissements dans leur option de pseudo-autonomie de gestion. Face à cette réalité, le livret de remplacement "Guide des personnels de direction des établissements d'enseignement secondaire" est désormais en vogue, mais s'il

s'avère nécessaire, il ne peut être suffisant sans un accompagnement adéquat, car même les textes doivent être d'une égale interprétation pour tous les usagers. Ainsi, le renforcement constant des capacités dans les divers domaines de gestion permettrait de doter les chefs d'établissements de compétences mieux structurées que la perception subjective de l'égo.

Solutions proposées

Au vu de ce qui précède, impliquer davantage les directeurs d'école dans la gouvernance formelle du système éducatif devient un impératif. Ceci passe par des formations soutenues, afin de les rendre plus efficaces dans leurs multiples rôles de coordination des fonctionnalités de l'entité scolaire. Et de fait, ces formations structureraient en eux les qualités indispensables de leadership qui engagent indubitablement vers la réussite scolaire, en plus de leur concéder un statut de professionnel. Le réseau EduGestion et ses ramifications transnationales disposent d'une expertise avérée pour répondre à cette quête en permanence. Par ailleurs, une véritable prise de conscience autant du côté de l'administration scolaire que de celui des chefs d'établissements est indispensable pour l'atteinte de ce but. À notre avis, une renonciation de la mise en avant de l'égo dans la gestion des établissements passe par une démarche allant de la stabilisation de la fonction de directeur à une véritable autonomisation de gestion suivant un protocole (répertoire des compétences) opposable à tous. Somme toute, l'efficacité de ces solutions repose prioritairement sur le chef d'établissement qui devrait faire montre en toute circonstance d'une qualité essentielle : l'humilité.

Partage d'une expérience de formation des gestionnaires

Monique Marie Chantal NDJENGUE OWONO

Yaoundé, CAMEROUN



La politique de l'Etat dans le domaine de l'Education de Base, pour accompagner la gratuité de l'enseignement primaire publique au Cameroun consiste à octroyer un appui au fonctionnement des écoles sous forme d'autorisation de dépenses.

La gestion de ces fonds jadis confiée aux Délégués Départementaux a été récemment confiée aux Inspecteurs d'Arrondissement. Nous sommes sans l'ignorer la manière dont nos gestionnaires sont nommés : sans aucune préparation ni formation continue. C'est pour palier à ce vide que nous avons choisi en février 2020 de former les 06 Inspecteurs d'arrondissement que compte notre département, et leurs Chefs de Bureau des Affaires Générales sur : «**La gestion administrative et tecnico financière des fonds alloués au fonctionnement des écoles primaires publiques**».

Cette formation s'est déroulée le 19 Février 2020, dans la salle de réunion de la Délégation Départementale, avec pour facilitateur : Monique Marie Chantal NDJENGUE OWONO sous la supervision du Délégué départemental de l'Education de Base du NYONG et So'o à Mbalmayo.

Comme **objectif général** : Renforcer les capacités des partici-

pants dans la gestion des fonds alloués au fonctionnement des écoles et le processus d'acquittement.

Comme **compétences à acquérir** :

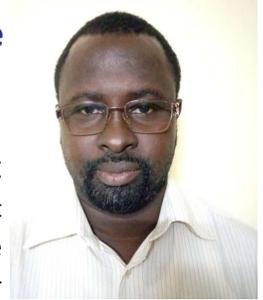
- Etre apte à rédiger la Décision Sous/Préfecturale ;
- Etre apte à élaborer le tableau de répartition en fonction des rubriques et des montants prévus; -Etre apte à élaborer le tableau de décharges des Directeurs d'écoles en fonction des rubriques et montant à attribuer de façon transparente et efficiente ;
- Etre apte à préparer les pièces justificatives de sa gestion de façon transparente ; - Etre apte à identifier les différentes phases de la procédure d'engagement et d'acquittement de la dépense.

Chaque compétence constituait un sous module de formation.

La méthode consistait au **learning by doing** avec un tableau de présentation et la mise en application par chaque Inspecteur en fonction de son montant global.

Au sortir de la formation, chacun est allé travailler les différents documents et les a soumis à notre appréciation avant lancement dans le processus d'acquittement.

Les chefs d'établissements scolaires post-primaires et secondaires face aux défis de la gestion des ressources humaines



Niédpanom Elie KIEBRE

Bobo-Dioulasso, Burkina Faso – Inspecteur de l'Enseignement
Secondaire, Direction régionale des Enseignements post-primaire
et secondaire des Cascades. niedpanom_09@yahoo.fr

Résumé : *La gestion des ressources humaines dans les établissements d'enseignement présente d'importants défis à relever par les chefs d'établissements scolaires. Nommés dans des établissements sans formation initiale et exerçant dans un contexte de rareté de ressources financières et de formation continue, les chefs d'établissements du post-primaire et du secondaire du Burkina Faso assument la gestion des personnels du mieux qu'ils peuvent avec des fortunes diverses. Cependant, vu l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs organisationnels, ils ne devraient pas se contenter d'une gestion à minima. Ainsi, ils se doivent d'être inventifs et innovants pour faire face aux différents défis.*

A l'instar de la majeure partie des pays du monde, le secteur de l'éducation au Burkina Faso représente celui qui emploie le plus grand nombre de travailleurs qu'ils soient du public ou du privé. En plus du nombre important des agents dans les ordres d'enseignements du post-primaire (6^e à la 3^e) et du secondaire (2nde à la Terminale), les emplois sont variés à cause de la multiplicité des matières enseignées et des postes occupés. Ces facteurs combinés à d'autres comme l'insuffisance de formation des chefs d'établissements et le manque d'autonomie des établissements scolaires rendent la gestion, particulièrement celle des ressources humaines, difficile. Dans un tel contexte, il est important que les chefs d'établissements prennent des initiatives et innovent afin d'atteindre les objectifs de l'éducation au sein de l'école.

Des agents aux besoins diversifiés et sans cesse croissants

Dans un établissement d'enseignement post-primaire ou secondaire au Burkina Faso, un chef d'établissement peut avoir entre une dizaine à plus d'une centaine d'enseignants de différentes matières en plus des personnels administratifs et de soutien à gérer. Les revendications de chaque emploi, de chaque corps de métier, des enseignants de diverses matières rendent la gestion du personnel compliquée. En effet, il est plus aisé de faire face aux revendications d'un personnel issu d'un corps homogène que de satisfaire les besoins d'un personnel hétérogène. Ce que réclamera un enseignant pourrait être différent d'un agent de la vie scolaire ou de la sécurité. Même au sein des enseignants, les besoins d'un professeur d'anglais ne seront pas forcément semblables à ceux d'un professeur de sciences physiques ou d'éducation physique et sportive.

Des ressources limitées

La majeure partie des établissements d'enseignements post-primaire et secondaire au Burkina Faso sont dépourvus de ressources financières. Dans le processus d'opérationnalisation de la gratuité de l'éducation au Burkina Faso, il a été procédé à un rabatement des frais de participation au niveau du post-primaire. Pourtant, le post-primaire enregistre le plus grand nombre des effectifs des élèves dans les lycées (établissements qui comptent les deux ordres d'enseignement).

La subvention de l'Etat qui permet aux établissements de faire face à certaines dépenses des n'arrivent pas à combler le déficit créé par le rabatement des frais de participation.

Les Associations de Parents d'Elèves à travers leurs cotisations annuelles soutiennent aussi les établissements pour certaines dépenses mais tout cela reste insuffisant.

En outre, lorsque les chefs d'établissements arrivent à mobiliser des ressources financières, elles sont souvent absorbées par le paiement des heures de vacances du fait du manque d'enseignants affectés par l'Etat. Cette situation de manque d'autonomie financière laisse peu de marge de manœuvre aux chefs d'établissements pour satisfaire les besoins, mêmes les plus urgents, de leurs collaborateurs.

Une autonomie de gestion insuffisance

Les établissements post-primaires et secondaires au Burkina Faso font face à une insuffisance de ressources financières et matérielles certaine. En plus de cette situation et comme dans la majorité des établissements scolaires en Afrique francophone, ceux du Burkina Faso ne jouissent toujours pas d'une autonomie de gestion.

La situation est encore plus perceptible dans le domaine de ressources humaines. En effort, en dehors, de l'attestation de prise de service, aucun des actes de la carrière de l'agent n'est produit au sein de son établissement scolaire. La gestion de la carrière de l'agent ou de sa situation administrative se fait à travers une multitude de structures qui va de l'établissement, à la préfecture, en passant par le gouvernorat de la région, la direction provinciale, la direction régionale, le ministère de l'Education jusqu'au ministère de la fonction publique et à la solde. Ce qui entraîne une lourdeur dans la délivrance des actes et de régularisation des situations administratives des agents. La conséquence est la plupart du temps un retard dans la gestion de la carrière des agents ; donc une démotivation de certains d'entre eux.

Une formation insuffisante en gestion scolaire

Les directeurs des collèges d'enseignement et les proviseurs des lycées au Burkina Faso sont sélectionnés parmi les enseignants du post-primaire et du secondaire sur la base de la confiance. Ne subissant aucun test de recrutement ou concours professionnel, ils ne passent par une formation initiale de gestionnaire ou d'administrateur scolaire. Les plus chanceux ont juste droit à un séminaire de formation d'une (1) à deux (2) semaines durant lequel les formateurs mettent à leur disposition un certain nombre de textes règlementant l'administration en général et l'éducation et la vie de l'établissement en particulier. Quant à la formation continue, elle est quasi-

inexistante et quand elle a lieu, elle ne concerne que peu de chefs d'établissements du fait des contraintes budgétaires. Ainsi, dans la gestion des ressources humaines de l'établissement au quotidien, leurs préoccupations sont plus axées sur l'application des règles et des normes de l'administration qu'un réel leadership. En effet, manager des hommes va au-delà de la simple application de règles de fonctionnement de l'administration. Il faut arriver à mobiliser tout le personnel, aux aspirations diversifiées et variées, vers un objectif commun qui se trouve être l'atteinte des objectifs en matière d'éducation. Gérer des agents aux besoins sans cesse croissants et variés demande des compétences avérées en management des ressources humaines et cela ne peut s'acquérir que dans le cadre d'une formation pertinente.

Besoins d'inventer et d'innover

Dans le milieu de l'éducation, quel que soit le niveau de développement technologique, l'enseignant reste l'intrant de premier choix. Il est donc important de mettre tout en œuvre afin de permettre à cette ressource d'être de qualité, en satisfaisant ses besoins et en la motivant. Pour ce faire, il convient que ceux qui sont chargés de la gestion de cette ressource soient bien outillés pour pouvoir assumer un leadership approprié à chaque situation.

Dans un contexte comme le notre, où la formation des cadres de gestion scolaire n'est pas encore une réalité, il importe que les chefs d'établissements scolaires développent des initiatives et innover. En ce qui concerne la formation, un premier pas serait de créer des associations locales avec des rencontres et des périodes d'échanges d'expériences. Dans le cadre des activités des différentes associations, ils pourront non seulement promouvoir une formation par les pairs mais aussi approcher les coordonnateurs nationaux des différents réseaux d'EduGestion pour des sessions de formations sur des thèmes d'intérêts. Une telle approche « bottom-up » aurait plus l'adhésion des autorités que si l'initiative émane des formateurs. Ceux qui ont accès aux dispositifs de formations à distance peuvent profiter des offres de formations que ce sont des cours en ligne ouverts et massifs (CLOMs), les revues de gestion scolaire à l'instar d'EduGestion ou aller plus loin avec des formations diplômantes. Toujours est-il, il est nécessaire d'avoir les compétences et les outils appropriés pour pouvoir gérer efficacement les ressources humaines. Il est donc important que les chefs d'établissements s'engagent dans une logique d'autoformation.

En attendant de telles initiatives, des principes de base de la gestion peuvent permettre au chef d'établissement scolaire de fédérer et de mobiliser les personnels vers l'atteinte des objectifs communs. Ce sont notamment la gestion participative, la transparence et la motivation. En effet, pour instaurer une culture organisationnelle, les chefs d'établissements scolaires doivent établir une atmosphère de confiance au sein de l'école. Cela passe par le respect des normes de gestion et l'application des textes régissant le fonctionnement des structures scolaires. Cette confiance peut aussi se créer en instaurant une gestion participative et une franche collaboration avec les partenaires de l'établissement à travers une animation et une communication constantes. Un leadership affirmé de la part du chef d'établissement dans les domaines de l'animation et de la communication est un atout certain pour mobiliser et motiver les ressources humaines à disposition pour l'atteinte des objectifs de l'éducation au sein de l'école.

Les personnels de l'éducation, en particulier le corps des enseignants, se sentent généralement oubliés en termes de motivation et de reconnaissance dans la gestion des personnels. Beaucoup de gens pensent que pour motiver un agent, il faut nécessairement une décoration ou une récompense en numéraire. Il est vrai, surtout dans un pays comme le Burkina Faso où les enseignants sont souvent ceux qui se plaignent de leur traitement salarial, qu'une augmentation de revenu pour travail bien accompli est motivante. Néanmoins, la décoration dans un ordre national ou tout simplement la récompense en argent ne peut être la seule source dans ce corps qui, il faut le rappeler, regorge des travailleurs avec un haut niveau de recrutement. Une lettre de félicitation d'un supérieur hiérarchique ou toute autre forme de reconnaissance du travail fourni par un travailleur, en l'occurrence un enseignant, peut le motiver dans l'exercice de ses fonctions.

Il est indéniable que pour gérer quelle que ressource que ce soit, il faut des moyens financiers. Dans le contexte de réduction des fonds alloués aux établissements scolaires, que peut faire le chef d'établissement afin de satisfaire, un tant soit peu, aux besoins des personnels pour leur permettre d'être motivés et de remplir leurs missions avec dévouement ? Une alternative se trouve dans le dynamisme et la capacité de mobilisation de ressources extérieures à l'établissement. Même si les Associations des Parents d'Elèves soutiennent la direction afin de faire face à certaines dépenses dans plusieurs établissements, leur apport seul ne peut permettre de résoudre les nombreuses difficultés que connaissent les écoles. Le chef d'établissement doit donc recourir à d'autres sources de financement pour atteindre ses objectifs. Pour cela, il doit approcher les institutions (organisations gouvernementales, non-gouvernementales, associations...), les entreprises, des personnalités, etc. qui ont un intérêt pour les questions d'éducation. Des facteurs qui pourraient assurer une confiance avec ces différents partenaires sont la capacité du chef d'établissement à gérer ces fonds dans la transparence et la redevabilité. Il faut néanmoins faire attention au choix des partenaires pour ne pas s'aligner avec des institutions ou des personnes qui peuvent avoir un impact négatif sur les aspirations de l'éducation à travers leurs agissements ou leurs domaines d'action.

CONCLUSION

Les ressources humaines sont incontournables à l'atteinte des objectifs de l'éducation au sein d'établissement scolaire. Du fait de leur nombre et de la diversité des emplois au sein de l'école, d'énormes défis en matière de gestion des personnels se présentent au chef d'établissement qui ne dispose pas toujours des moyens pour satisfaire les besoins de ces derniers. Afin de maintenir un niveau de motivation à même de relever les défis qui se présentent aux établissements post-primaires et secondaires dans le contexte du Burkina Faso, les chefs d'établissements se doivent d'innover et d'inventer. Pour ce faire, ils doivent se former afin de mieux gérer leurs établissements de façon participative et transparente. Ils doivent aussi créer un cadre de communication et d'animation permanent pour pouvoir instaurer une culture organisationnelle. Enfin, ils doivent de trouver des initiatives de mobilisation de ressources financières externes pour la satisfaction des besoins urgents en relation avec la gestion des ressources humaines

Quelle formation pour les dirigeants de systèmes éducatifs ?

Dans la majorité des pays francophones d'Afrique, les dirigeants des systèmes éducatifs locaux, régionaux ou nationaux ne reçoivent pas de formation initiale ou continue permettant l'acquisition des compétences nécessaires pour assumer les lourdes responsabilités qui leur sont confiées. Quelles solutions s'offrent pour améliorer cette lacune qui menace l'efficacité des systèmes éducatifs ?

Richard CHARRON
Webmestre EduGestion

La majorité des membres du réseau EduGestion sont issus du Master II en Gestion des systèmes éducatifs de l'Université Senghor d'Alexandrie. Ils détiennent désormais une compétence – certifiée par un diplôme universitaire – en gestion des systèmes éducatifs et en formation des gestionnaires. Ils recherchent des occasions de contribuer au développement de la qualité de l'éducation dans leur système local et national en proposant leur expertise en vue d'une amélioration de la qualité de la gestion, reconnue par tous les intervenants internationaux – tels que l'UNESCO, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), la Conférence des ministres de l'Éducation des pays francophones (CONFEMEN), la Banque Mondiale, l'Association pour le développement de l'Éducation en Afrique (ADEA), etc. – comme l'un des principaux facteurs de l'efficacité d'un système éducatif.

Mais, plus souvent qu'autrement, les Ministères de l'Éducation ne s'engagent peu ou pas dans la formation initiale et continue de leurs gestionnaires. La CONFEMEN et l'OIF ont soutenu plusieurs Ministères dans l'élaboration d'une politique nationale de formation des gestionnaires et les ont soutenus dans la production de matériels de formation pour les dirigeants de tous les niveaux hiérarchiques de la structure scolaire. Mais ces politiques ne sont pas mises en œuvre et les outils de formation dorment sur des tablettes pour des raisons qui font partie des non-dits de nos organisations politiques.

Dans ce contexte, quel avenir pour la formation des dirigeants des systèmes éducatifs ? Et quelles contributions sont possibles pour les experts en formation que sont les membres du réseau EduGestion ?

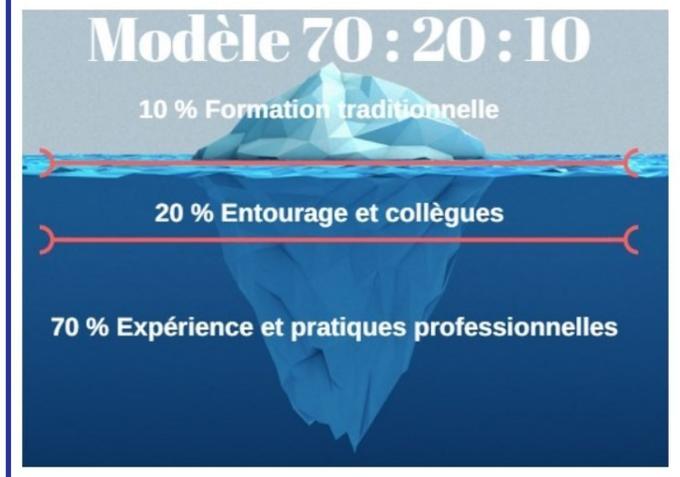
Les recherches récentes en développement organisationnel démontrent que les dirigeants africains ne sont pas seuls dans leur formation initiale et continue peu développée. En fait, la grande majorité des gestionnaires – dans le domaine de l'Éducation et dans presque tous les autres, au Nord comme au Sud - ne sont pas formés à travers des activités officielles de formation, mais surtout grâce à un apprentissage en cours d'emploi fondé sur une réflexion personnelle et sur des échanges sociaux.

Les recherches en question ont abouti à l'élaboration du **Modèle 70-20-10**, qui constate que l'apprentissage des gestionnaires repose :

- ⇒ pour 70 %, sur une pratique réflexive acquise en cours d'emploi;
- ⇒ pour 20%, sur des apports sociaux, des conseils ou des discussions avec des collègues expérimentés ou non;
- ⇒ pour 10 %, sur des activités formelles (séminaires, sessions de formation, etc.)

Les nombres (70-20-10) ne sont offerts qu'à titre indicatif, car les systèmes diffèrent en relation à la formation de leurs personnels. Mais la tendance se maintient dans la majorité des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Une petite enquête auprès des membres EduGestion il y a quelque temps a confirmé que ce modèle s'applique pour eux.

Comment les dirigeants de systèmes sociaux acquièrent-ils les compétences en gestion ?



La réalité est donc que la majorité des gestionnaires—du niveau local au niveau national - se forment « sur le tas ». Et la constatation évidente, c'est que la majorité des gestionnaires ne sont pas formés par d'autres, mais se forment eux-mêmes, par leur expérience réfléchie et leur habileté à développer des rapports enrichissants avec des collègues expérimentés ou des « nouveaux » avec lesquels ils peuvent partager leurs réflexions et leurs apprentissages.

Tout en reconnaissant l'utilité et la pertinence de certaines formations ponctuelles offertes par les organisations officielles concernant des objets spécifiques, comme certaines nouvelles politiques ou procédures obligatoires, il faut admettre que la responsabilité fondamentale de la formation réside sur les épaules du dirigeant lui-même.

Si c'est le cas, quelle contribution peuvent apporter les membres du réseau EduGestion dans le cadre du modèle 70-20-10 ?

La promotion de l'apprentissage social

Le seul fait de s'engager dans un réseau professionnel comme EduGestion démontre la soif d'apprentissage qui caractérise les meilleurs gestionnaires. A condition que cette appartenance ne se fonde pas sur l'illusion de recevoir le 10% de la part du webmestre ou d'autres sources. Si les membres du réseau utilisent ce moyen pour apprendre de leurs pairs, pour échanger sur des problèmes de gestion qu'ils rencontrent, pour parrainer ou mentorer certains nouveaux dirigeants qui font appel à leur expertise, EduGestion contribuera à leur apprentissage social et à leur développement professionnel. Il faut avouer qu'un changement de vision est nécessaire à cet effet, car peu de membres du réseau ont à ce jour utilisé cet outil de communication pour favoriser leur apprentissage professionnel concret. Au départ, notre regroupement, issu d'un programme universitaire et animé par un professeur d'université, a tenté de reproduire l'apprentissage formel par

des cours en ligne. Il faudrait un changement de paradigme de l'ensemble des membres pour évoluer de l'apprentissage formel vers l'apprentissage social.

L'une des pratiques à développer à cet effet serait la formation par les pairs. Diverses organisations de développement organisationnel offrent maintenant des activités qui proposent une formation mutuelle en cours d'emploi, profitant à la fois de l'expertise et de l'expérience des participants et d'apports théoriques qui soutiennent un apprentissage novateur.

Le réseau EduGestion pourrait expérimenter cette approche de formation à l'interne, puis l'appliquer progressivement dans les environnements propices. Ces activités se réalisent typiquement en mode présentiel, mais on pourrait les expérimenter à distance, dans le cadre de réunions sur Zoom ou sur d'autres plateformes.

L'appartenance à des associations professionnelles constitue également un excellent moyen de favoriser l'apprentissage social. Certains groupes EduGestion ont déjà créé ou sont en train de créer des associations nationales de dirigeants et pourraient utiliser ces réseaux pour favoriser des échanges sur les pratiques de gestion. Dans certains pays, les membres EduGestion pourraient inviter les associations de gestionnaires déjà existantes à favoriser les échanges professionnels et la formation par les pairs, et servir d'animateurs de ces activités.

La Revue EduGestion pourra également servir à diffuser des nouvelles et des informations concernant la formation sociale, et donner des exemples et des outils pour la formation par les pairs.

L'apprentissage par l'expérience réfléchi

La majorité des apprentissages du gestionnaire s'effectue de manière autonome, par l'expérience réfléchi. Le réseau pourrait tirer profit des stratégies, des trucs et des techniques utilisées par ses membres dans leur apprentissage de la gestion d'un système éducatif. Divers outils pourraient être développés et diffusés pour favoriser l'apprentissage réfléchi.

La stratégie « bottom up »

De toute évidence, la stratégie « top down » de promotion de la formation des dirigeants de systèmes éducatifs n'a pas porté les fruits escomptés. Il est évident que les résistances hiérarchiques freinent le développement de ce secteur d'activités.

Il vaut mieux, là où c'est possible, utiliser l'approche « bottom up », c'est-à-dire à partir de la base. Certaines autorités sont réticentes à ce que les experts en formation des gestionnaires (que sont les membres EduGestion) réalisent des activités de formation sans caution officielle. Ces réticences révèlent leurs intérêts réels. Mais là où la liberté professionnelle existe, des membres EduGestion pourraient organiser, dans un ou quelques milieux, des activités de formation par les pairs, pour aider les dirigeants locaux à partager leur expertise et leur expérience dans la résolution de problèmes locaux concrets. Si ces expériences sont utiles et concluantes, d'autres équipes de gestionnaires solliciteront le soutien des formateurs EduGestion et, éventuellement, les autorités adopteront peut-être cette approche novatrice et conforme à la réalité de l'apprentissage en gestion.

Cette « politique des petits pas », qui exige l'engagement et de la patience, sera sans doute plus efficace à long terme.

* _ * _ * _ * _ * _ * _ * _ * _ * _ *

En s'inscrivant dans le réseau et – pour la majorité d'entre eux – en s'engageant dans une formation de niveau universitaire en gestion des systèmes éducatifs, les membres EduGestion ont démontré un engagement concret dans leur propre formation. Souhaitons qu'ils adoptent maintenant des pratiques visant la propagation des apprentissages professionnels en gestion, surtout par la promotion de l'apprentissage social à l'interne et à l'extérieur du réseau. Et nous invitons les responsables de la formation des personnels de direction des différents ministères de l'Éducation à profiter de l'expertise des membres du réseau EduGestion en vue de promouvoir la formation par les pairs.



Nouvelles des activités d'échanges et de formations du réseau genre et leadership féminin en Afrique (GELFA)

Mme Haoua KONE/ TAGO
Burkina Faso
Coordonnatrice régionale du
Point focal du réseau GELFA)



Le réseau genre et leadership féminin en Afrique (GELFA) est une structure régionale Africaine dont le siège est basé à Ouagadougou au Burkina Faso. Le GELFA organise des formations sur le genre et le leadership en Afrique dont les objectifs sont :

⇒ Connaître les notions essentielles sur le genre, les TIC, le Développement, le chômage, l'emploi, la pauvreté et la vulnérabilité.

⇒ Promouvoir le développement du genre à travers l'éducation, la formation et le leadership.

Ce cours peut être assuré aussi bien en formation présentielle qu'en formation à distance (cours en ligne). A court terme, le réseau envisage de créer une plateforme de formation ouverte et à distance qui lui permettra de renforcer les capacités de ses membres qui sont dans plusieurs pays africains et même en Europe et en Amérique. A long terme, le réseau souhaite mettre en place un Institut FOAD.

