

REPUBLIQUE DU BENIN

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES (FASHS)

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION (DPSE)

OPTION : PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE MAITRISE

COMPETENCE DES ENSEIGNANTS, MODE DE GESTION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET RENDEMENT SCOLAIRE : CAS DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES PUBLICS DE LA COMMUNE DE GRAND-POPO

Réalisé et présenté par :

KOUNOUHO Sèwanou Aimé

Sous la direction du :

Dr. Ferdinand S. BOTON

Enseignant-chercheur

DPSE/FLASH/UAC

MEMBRES DU JURY

1-**Président** : **Dr**. Rogatien **SEGLA**, (Maître de Conférences)

2-**Rapporteur** : **Dr**. Ferdinand S.**BOTON**, (Assistant)

3-**Examinateur**: **Dr**. Ornhéilia F.B.S.**ZOUNON**, (Assistant)

Mention : Bien

Année académique : 2016-2017

SOMMAIRE

DEDICACE……i

REMERCIEMENTS ……ii

SIGLES ET ACRONYMES……....iii

LISTE DES FIGURES OU GRAPHES ET PHOTOS ……v

LISTE DES TABLEAUX ……vii

RESUME …….....viii

INTRODUCTION ……1

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et Méthodologie……..….3

CHAPITRE I : Cadre théorique……....4

I- Clarification conceptuelle…….……4
II- II-Etat de la question…….……8

III- Problématique ……..……11

3-1 Hypothèses et Objectifs…….……13

3-2 Objectifs……...14

CHAPITRE II : Cadre physique de l'étude et Méthodologie…….....15
I- Historique de la ville de Grand-Popo……..15

II-Cadre physique de l'étude ……..16

III- Méthodologie……19

DEUXIEME PARTIE : Résultats et approches de solutions……..……29

CHAPITRE III : Résultats de la recherche et analyse……30

CHAPITRE IV : Discussion et recommandations…….…….67

CONCLUSION……...……72

LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ……..74

TABLE DES MATIERES ……77
ANNEXE……80

DEDICACE

En souvenir de mes parents pour votre amour et votre dévouement envers moi, recevez à titre posthume le fruit de mes efforts.

A mon épouse

A mes enfants.

REMERCIEMENTS

Ce produit qui n'est que le résultat de nos recherches est surtout le fruit d'une collaboration permanente et d'une assistante indéfectible des uns et des autres. Raison pour laquelle nous avons le devoir d'exprimer ici notre profonde gratitude et notre reconnaissance à tous ceux qui nous ont assistés. Qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à :

- ✓ **Dr Ferdinand BOTON**, Enseignant-Chercheur au Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE) pour avoir accepté de nous guider dans le cadre de ces travaux de recherche malgré ses multiples occupations. Ses observations et ses critiques constructives ne nous ont pas fait défaut ;
- ✓ Tous les membres du jury de notre soutenance, qui ont accepté de contribuer à l'amélioration de ce travail ;
- ✓ Tout le corps Enseignant du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE) pour la qualité de la formation ;
- ✓ Toutes les autorités et Agents de la mairie de Grand-Popo ;
- ✓ Tous les Agents de la DDESFTPRIJ-MC actuelle DDESTFP-MC et en particulier à Monsieur **Christophe ABATCHI**, C/SSGI ;
- ✓ Tous les Chefs d'établissement et Censeurs de la commune de Grand-Popo et en particulier à Monsieur **Maxime A. HOUNDEGLA** ;
- ✓ Monsieur **Wilfrid CODJIA**, DC / MENC pour ses conseils ;
- ✓ Tout le personnel du MENC ;
- ✓ Tous mes frères et sœurs et en particulier à mon frère ainé Monsieur **KOUNOUHO H. Maurice**, Directeur de l'école primaire publique de l'Arrondissement de Zinvié centre, pour tous ses sacrifices dans ma vie ;
- ✓ Tous mes amis sans distinction aucune ;

- ✓ Aux familles **KOUNOUHO**, **HOUNGBO**, **DEKPO** et **CODJIA**.

SIGLES ET ACRONYMES

ACLR : Agents Contractuels Locaux Reversés

APE : Agent Permanent de L'Etat ou Association des Parents d'Elèves

AV : Agents Vacataires

B/APE : Bureau d'Association des Parents d'Elèves

BAC : Baccalauréat

BAPES : Brevet d'Aptitude Professionnelle à l'Enseignement Secondaire

BEPC : Brevet d'Etudes du Premier Cycle

C/CES : Chef Service de l'Enseignement Secondaire

CEG : Collège d'Enseignement Général

CFPEEN : Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale

CNE : Conseil National de l'Education

DDESFTPRIJ-MC : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle, de la reconversion et de l'Insertion des Jeunes, MONO-COUFFO

DDESTFPMC : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation et Professionnelle du MONO et du COUFFO

ENI : Ecole Normale Intégrée

ENPI : Ecoles Normales Provinciales des Instituteurs

ENS : Ecole Normale Supérieure

FLASH : Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines

INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique **DC/MENC** : Directeur de cabinet du Ministère de l'Economie Numérique et de la Communication

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PDC : Plan de Développement Communal

PNUD : Programme des Nations-Unies pour le Développement

SSGI : Service de la Statistique et la Gestion de l'Information

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UNICEF : Fonds des Nations-Unies pour l'Enfance

USAID : Agence Américaine pour le Développement International

LISTE DES FIGURES OU GRAPHES ET PHOTOS

Figure1 : Situation géographique de la commune de Grand-Popo…….. 18

Graphe1 : Evolution des indicateurs de réussite courant 2013-2015, cycle I….39

Graphe2 : Evolution des indicateurs de réussite courant 2013-2015, cycle II...40

Graphe3 : Evolution des taux de réussite des différentes séries du BAC des années 2014 et 2015……41

Graphe4 : Niveau d'étude……42

Graphe5 : Qualité du diplôme……43

Graphe6 : Statut de l'Enseignant…….....43

Graphe7 : Formation pédagogique…….….44

Graphe8 : Caractère connaissance en psychopédagogie……45

Graphe9 : Formation continue et / ou recyclage des Enseignants……..45

Graphe10 : Existence d'élèves fauteurs de troubles……46

Graphe11 : Attitude des Enseignants face aux fauteurs de troubles……...47

Graphe12 : Attitude des autres élèves face aux fauteurs de troubles……..48

Graphe13 : Attention des élèves aux cours……48

Graphe14 : Attitude des élèves au travail……49

Graphe15 : Désir d'être plus estimé que les autres……50

Graphe16 : Gestion des conflits en classe……...51

Graphe17 : Visite des CP et / ou des IP……..52

Graphe18 : Fréquence de visites……52

Graphe19 : Formation initiale en Administration……..56

Graphe20 : Mode de gestion……..58

Graphe21 : Capacité à gérer les relations humaines……..59

Photo1 : Salles de classe au CEG Ayi-Guinnou…….64

Photo2 : Une latrine exposée aux intempéries au CEG Agoué……..64

Photo3 : puits au CEG Agoué…….64

Photo4 : Le laboratoire du CEG Agoué……..65

Photo5 : Le terrain de sport du CEG Adjaha…….65

Photo6 : site du CEG Hillacondji……..66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Nombre d'Enseignants à enquêter par collège……22

Tableau II : Liste des centres de documentation explorés et les informations recueillies……24

Tableau III : Répartition des questionnaires des Enseignants et taux de récupération……25

Tableau IV : Distribution et taux de récupération en % des questionnaires des Chefs d'établissement et des Censeurs……26

Tableau V : Effectif des délégués des collèges et du Président et Secrétaire des Bureaux d'Association des Parents d'élèves interpellés……26

Tableau VI : Infrastructures disponibles dans les collèges de la commune de Grand-Popo ……38

Tableau VII : Indicateurs de performance du BEPC des années 2014 et en 2015……41

Tableau VIII : Répartition des Enseignants après enquête ……..……44

Tableau IX: Répartition du personnel Enseignant au niveau de l'Enseignement Secondaire Général selon la qualification et selon le statut dans la Commune de Grand-Popo……54

RESUME

Cette étude porte sur les établissements secondaires publics dans la Commune de Grand-Popo. Elle vise à vérifier l'effet de la qualité de gestion du groupe classe par les Enseignants, du mode de gestion des Chefs d'établissement et la qualité des infrastructures scolaires sur les résultats des apprenants. Pour atteindre cet objectif, nous avons élaboré deux questionnaires d'enquête, deux guides d'entretien et une grille d'observation à l'endroit des différents acteurs du secteur de l'éducation dans la Commune. Cette démarche nous a permis d'obtenir les résultats suivants : 83% des Enseignants n'ont pas une formation initiale professionnelle et continue de qualité, 78% des Chefs d'établissement focalisent leur attention sur la gestion financière et du flux scolaire au détriment de celles administrative et pédagogique, les visites de classe se font rares par le corps de contrôle dans une proportion de 27% à 64%, la mauvaise qualité de quelques infrastructures existantes. Toute chose ayant pour conséquence la baisse du niveau des élèves d'une année à une autre (taux d'échec : 66,65% en 2014 et 61,25% en 2015 au BEPC par exemple).

Par rapport à ces résultats obtenus, nous avons proposé quelques recommandations dans le but d'améliorer le rendement scolaire dans la Commune de Grand-Popo.

Mots clés : Groupe classe, formation initiale, rendement scolaire.

ABSTRACT

This study is about secondary school in Grand-Popo's commune. It aims at checking out the effect of quality management of group class by teachers, the management method of school director and the quality of school's infrastructures on the outcome of the leaner.

In order to reach this goal, we have conducted a survey, two interview guides and an observation guide in direction of the different actors in the education system of the commune. This measure allow us to obtain the following results: helps us: 83% of the do not have initial professional training, 78% of the school directors focalize their attention on the financial management and on the scholar flow to the disadvantage of administrative and pedagogy one. The classes' visits by inspection bodies are being rare in the proportion of 27% to 64%, the poor quality of some existing infrastructures. This having for consequences the drop of the level of the students from years to another (failure's level: 66, 65% in 2014 and 61, 25% in 2015 at BEPC by example). In regard to these results, we have put forward some recommendations with the aim that they improve the school performance in Grand-Popo's commune.

Keywords: Group class, basic formation, school performance.

INTRODUCTION

Le leadership dans le système scolaire est l'aspect le plus qualitatif du management scolaire et sans nul doute, l'ingrédient le plus important pour un rendement efficient dans le milieu scolaire. Or, pendant des décennies, beaucoup de responsables ayant en charge la gestion des élèves et / ou des établissements secondaires ont cru, à tort ou à raison, que les succès successifs de leur collège devraient seulement dépendre de la quantité des ressources financières, matérielles et humaines qu'ils pouvaient mobiliser pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Partant de là, moult d'hommes et de femmes sans qualification professionnelle exercent le noble métier d'Enseignant et celui de gestionnaire d'école croyant déjà bien faire. D'importantes sommes provenant des budgets de l'Etat et des organismes internationaux sont consacrées au système éducatif. Pourtant, ces ressources financières pour la plupart ne touchent pas le développement des ressources humaines. A ce sujet, nous sommes de plus en plus séduits par le management japonais dont le premier message est qu'une entreprise ne peut utiliser tout le potentiel de son personnel que lorsqu'elle investit dans sa formation avant de partager avec lui le pouvoir d'influer sur les décisions, Ouchi, 1982. Sans investir dans le développement des ressources humaines, la croissance et le progrès d'un établissement sont loin d'être assurés. En effet, malgré les efforts des gouvernants et des partenaires au développement, les résultats scolaires et universitaires sont souvent défectueux dans nombre de pays du tiers monde. Ce mauvais rendement scolaire n'encourage aucun acteur de la communauté éducative. Pour preuve, le faible rendement scolaire de l'année académique 2005-2006 au niveau des examens de fin d'année des trois ordres d'enseignement a sérieusement inquiété le Président de la République du Bénin qui a diligenté dans un délai sans conditions une séance de travail avec tous les acteurs ayant en charge la gestion du système éducatif en

République du Bénin aux fins de situer les responsabilités et envisager les perspectives de remédiation. Ce simple constat permet d'affirmer avec raison que le rendement d'une organisation et par surcroit celui d'un système d'éducation ne dépend pas seulement de la quantité des ressources utilisées mais aussi de la qualité de ses ressources humaines, du mode de commandement adopté par ses responsables et l'instauration du climat organisationnel favorable aux objectifs que l'on veut atteindre.

L'homme, étant le principal acteur dans la mise en œuvre des moyens qu'une organisation se donne pour un meilleur rendement, on aura, dans le cadre des travaux de recherche devant aboutir à la rédaction de ce mémoire de Maîtrise au Département de Psychologie et des Sciences de l'Education, à réfléchir sur : ***compétence des Enseignants, mode de gestion des Chefs d'établissement et rendement scolaire : cas des établissements secondaires publics de la commune de Grand-Popo***.

Pour atteindre cet objectif, nous abordons dans une première partie le cadre théorique et l'approche méthodologique. En deux chapitres, la deuxième partie est consacrée à la question des enquêtes qui va permettre à l'aide des données statistiques de montrer les relations qui existent entre la qualification professionnelle des Enseignants et le rendement scolaire et entre celui du mode de gestion des chefs d'établissement. Cette partie fait également l'objet d'analyse des résultats des enquêtes pour finir par quelques recommandations.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

CHAPITRE I : **Cadre théorique**

Ce chapitre aborde la clarification conceptuelle, l'état de la question avant de poser la problématique de cette recherche.

I- Clarification conceptuelle

Afin de mener à bien notre recherche en cette étude, nous avons jugé opportun de clarifier quelques concepts dont une mauvaise interprétation serait préjudiciable à la compréhension des analyses ultérieures. Il s'agit des concepts : *l'établissement scolaire, compétence, profil, mode de gestion, formation permanente et le taux de promotion.*

- Etablissement scolaire

Selon le professeur Dominique Maréchal, dans son article « Approche conceptuelle de l'école : vers un management éducatif » *l'établissement est comme une organisation, c'est-à-dire un ensemble caractérisé par une action organisée ou collective nécessitant une coopération entre plusieurs personnes qui cherchent à atteindre ensemble un objectif».* Selon ce Professeur, l'établissement n'est pas un système clos. Sa capacité à atteindre ses objectifs est liée à son insertion dans un système plus global, qu'il soit local, national ou international.

L'établissement scolaire est donc une organisation, un lieu d'éducation, de formation, un lieu où l'on façonne l'individu dans un processus de préparation à la vie.

Dans le cadre de cette étude, l'établissement scolaire est un lieu où l'on construit le savoir avec l'apprenant en le façonnant pour sa préparation à la vie. En tant que tel, il a des missions.

Missions de l'école

Dans une étude de politique générale de la Banque Mondiale, on note que l'une des fonctions essentielles de l'école est de préparer les élèves à devenir plus tard des citoyens avertis, ayant des comportements responsables et respectant les valeurs privées d'une société moderne. Pour KHOI (1979). *« le rôle de l'école n'est pas de transmettre des connaissances, mais d'apprendre à apprendre, d'apprendre à réfléchir sur soi-même et sur le monde.* »

Une autre des vocations de l'école d'aujourd'hui, est d'adapter l'individu à son milieu, autrement dit, incorporer ce qu'il sait déjà à ce qu'il devra apprendre plus tard. L'école doit être donc pour l'enfant un lieu d'épanouissement psychologique, intellectuel et culturel.

La réalisation de ces missions assignées à l'école nécessite alors de la part des éducateurs des compétences variées.

- Compétence

Selon le dictionnaire de pédagogie (2000), ce mot appartient depuis longtemps au vocabulaire usuel : avoir une compétence, c'est posséder un savoir ou un savoir-faire d'une qualité reconnue, dans un domaine défini. Etre compétent, a le même sens : c'est faire preuve de savoir et à la limite être un expert dans le domaine considéré.

- La compétence des Enseignants se trouve donc non seulement dans le savoir à transmettre ou la pédagogie qui en assure la transmission, mais aussi dans la maîtrise des lois qui gouvernent la relation éducative et les facteurs pouvant constituer un frein à la réalisation des objectifs fixés. C'est également la maîtrise du type d'organisation favorable aux objectifs que l'on veut atteindre, les modes d'intervention et les attitudes susceptibles d'aider réellement les apprenants à développer leur capacité.
- La compétence des Chefs d'établissement réside dans leurs atouts et ressources utiles aux établissements scolaires c'est-à-dire leur savoir (les

expériences antérieures, la nature et le niveau de leurs études), leur savoir-faire (capacité de prévision et d'organisation, capacité en terme des relations humaines, le dynamisme et l'initiative) et enfin leur potentiel (capacité d'adaptation aux changements de situation, aux problèmes nouveaux et aux techniques nouvelles).

- Profil

Il s'agit de la qualification du Chef d'établissement ou de l'Enseignant c'est-à-dire des compétences acquises par la formation dans une école de formation professionnelle.

- Mode de gestion

Si gérer, « *c'est diriger le travail des autres et être responsable des résultats obtenus* », Hellriegel (2000), on peut dire sans risque de se tromper que le mode de gestion est la manière choisie pour diriger ; c'est l'attitude du chef dans les diverses situations de travail. Cela a trait à la communication, à la gestion des conflits, à la prise de décision, à la délégation de pouvoir, aux réunions périodiques et à la qualité des relations de partenariat entre l'école et les partenaires sociaux (ONG par exemple).

- Formation permanente

La formation permanente est généralement définie comme une formation ultérieure (formation continue, formation en cours d'emploi) adaptée aux circonstances propres du sujet. A ce titre, elle vient à la suite et en complément d'une formation initiale précédemment acquise, le plus souvent, dans des centres spécialisés : Ecoles normales, Ecoles professionnalisées, Instituts …Cette façon de définir la formation permanente la relègue au second plan (facultatif). En ce sens, la position de Landshere, 1963, parait plus nuancée. Pour lui, la formation permanente englobe la formation initiale et la formation continue ; la première servant de base à la seconde.

La formation continuée, selon ce même auteur, permet de rendre le sujet capable d'exercer efficacement le métier auquel il est destiné. Elle lui assure la parfaite maîtrise des connaissances au cours d'une initiation ou d'un apprentissage systématique et s'opère par le biais des séminaires, des stages de recyclage, des conférences en vue de combler les lacunes de la formation initiale et d'adapter les connaissances à la pratique et au progrès de la science.

C'est dire donc que la formation continuée vise à maintenir, actualiser et rénover les connaissances du travailleur en activité. Il s'agit pour le travailleur de se préparer à acquérir, tout au long de sa vie professionnelle, des connaissances en constante évolution.

D'après LEIF(1979), Inspecteur général de l'instruction publique, la formation continuée « *a pour objectif d'informer, de renforcer la formation initiale en la complétant, en perfectionnant ; de faire reprendre la formation initiale afin d'en redresser les erreurs ; de la rénover par la considération de nouveaux objectifs, l'étude de nouveaux contenus, de nouvelles méthodes ou techniques.* » C'est pourquoi il pense que la formation continuée ainsi définie est une obligation pour les Enseignants de s'adapter à l'évolution par de nouveaux contenus, la pratique des méthodes rénovées et l'utilisation des techniques en vue des finalités qui se diversifient selon les mutations des sociétés.

- Taux de promotion

Le taux de promotion, c'est le pourcentage des élèves admis à passer en classe supérieure pour une année d'étude donnée à la fin de l'année scolaire par rapport à l'effectif des inscrits à ce niveau.

II- Etat de la question

Les théories sur les déterminants de la réussite et de l'échec scolaire nous montrent fortement la part de l'origine sociale des élèves dans la réussite scolaire. Ainsi, l'école, en jouant son rôle de sélection touche beaucoup plus les élèves issus des couches défavorisées, ce qui amène ces derniers soit à s'engager moins dans les filières difficiles mais nobles et porteuses, soit à quitter le système scolaire beaucoup plus tôt. L'auto-sélection dont font preuve ces enfants issus des milieux défavorisés s'explique par la théorie relative à l'anticipation inconsciente de l'échec futur dont le représentant principal est le Professeur Pierre Bourdieu. La seconde théorie souligne les mécanismes de décisions rationnelles qui sont mises en œuvre dans le processus d'auto-sélection. La théorie opérationnelle de la conduite de classe, quant à elle, nous montre la part de l'animation dans le succès de l'apprentissage comme celui de l'enseignement.

Au total, on peut classer sommairement ces théories explicatives de la réussite scolaire en trois grands groupes :

-les théories déterministes dont les représentants principaux sont Bernstein, Bourdieu, 2011 et al ; qui privilégient les facteurs relatifs à l'arrière-plan culturel de l'individu, soulignant les différences qualitatives entre sous-cultures de classe où les individus sont socialisés et même ‘’programmés’’ ;

-les théories actionnistes ou néo-individualistes des sociologues comme Boudon qui insistent sur les variables liées à l'avenir, aux projets scolaires ainsi qu'aux projets de décision rationnelle de l'individu ;

-la théorie opérationnelle de conduite de la classe, dont les représentants principaux sont Lois (1982) et al, insiste sur l'action de l'Enseignant dans le processus d'interaction dont la classe est le lieu et qui conduit à la transaction éducative. L'idée force de cette théorie est la cohésion et l'unité du groupe que l'Enseignant doit savoir promouvoir et préserver par l'exercice de ses fonctions d'animateur. Cette théorie

apporte des éléments très appréciables pour le renouvellement des conceptions de la formation des Enseignants, problème très actuel et qui pourtant n'a pas donné jusqu'ici à beaucoup d'expériences prospectives. Ces trois théories ont un fondement empirique.

Les travaux empiriques ont principalement été orientés dans deux directions notamment les relations entre l'origine sociale de l'élève et la réussite scolaire et aussi les relations entre les variables scolaires et la réussite scolaire.

- Origine sociale-personnalité de l'élève et réussite scolaire

De nombreuses études ont été réalisées dans le but de montrer l'incidence de l'origine sociale sur la réussite scolaire.

Une étude ancienne Simmons (1975). et al, portant sur les pays en voie de développement, a analysé les relations et les interactions entre les facteurs préscolaires, la scolarisation, les résultats scolaires et les résultats définitifs externes. Sur la base des études réalisées aux Etats-Unis, il a été montré que les facteurs familiaux et socio-économiques sont des déterminants de la réussite scolaire plus importants que les variables scolaires telles que le niveau de qualification des Enseignants ou des dépenses de manuels.

La plupart des études américaines au début des années 70 sur les relations input-output montraient que les variables scolaires avaient peu d'impact sur les performances éducatives Averch *et al(1975)*. Le rapport qui fit le plus de bruit Coleman *etal (1966) ;* montrait que les facteurs socio-économiques sont plus importants que les variables scolaires pour expliquer les différences de résultats entre les régions ou entre les races. Plus tard, Jenks (1972), aboutissait à la conclusion encore plus négative que « *les performances d'une école dépendent essentiellement d'un facteur unique à savoir les caractéristiques des enfants qui y entrent. Tout le reste, que ce soit le budget de l'école, sa politique éducative, les caractéristiques de ces Enseignants, n'est que secondaire ou n'a rien à voir avec les résultats.* » Ce

pessimisme se retrouve encore dans l'étude de synthèse Simmons et al qui portait sur neuf pays en développement (Chili, Congo, Inde, Kénya, Iran, Malaisie, Porto-Rico, Thaïlande et Tunisie). Ceux-ci concluaient que les apports scolaires n'ont qu'un impact faible ou nul sur les performances des élèves tandis que l'origine familiale et la personnalité de l'élève ont une influence beaucoup plus grande. Les seules variables scolaires qui paraissent avoir un effet positif sur l'efficacité interne des écoles dans les pays en voie de développement étaient la motivation des Enseignants (plus que leur expérience ou leur qualification), les manuels et les autres documents. Ces conclusions n'ouvrent que des possibilités d'action limitée, et ne sont guère encourageantes en ce qui concerne les effets potentiels de l'amélioration de la qualification des Enseignants.

- Variables scolaires et réussite scolaire

Des études récentes portant sur une vingtaine de pays en voie de développement, comprenant notamment Shuluka, l'Ouganda, le Kenya, le Ghana et la papouasie-Nouvelle-Guinée ainsi que les évaluations de la Banque Mondiale au Kenya et en Somalie Heyneman *et al (1774) ;* aboutissaient à la conclusion que les enfants d'origine aisée ne réussissent pas mieux que les autres. Au fait, dans une autre synthèse récente des facteurs qui influent sur la réussite scolaire, Schiefelbein *et al*(1978; les autres concluent que moins un pays est développé, moins l'effet des variables socio-économiques se fait sentir, et plus sont efficaces les variables proprement scolaires.

Les résultats de ces nouvelles recherches ont considérablement réduit le pessimisme ambiant quant à l'influence des variables scolaires et aux possibilités d'amélioration de l'efficacité interne par les modifications dans la combinaison ou la qualité des inputs. Une vue de synthèse, portant sur trente-deux (32) études de cas dans les pays en voie de développement, a montré que la qualification des maîtres est un facteur important, et a conclu que « *contrairement à ce qui est affirmé par certains*

auteurs, les études analysées indiquent que les niveaux de qualification des Enseignants ont un impact significatif sur les résultats. » Husen et al(1978).

D'autres variables scolaires telles la qualité de la gestion des établissements scolaires semblent importantes ainsi que l'existence d'une bibliothèque de matériel didactique, Arriagada.

Le Bénin étant un pays en voie de développement, ces nouvelles recherches et leurs résultats notamment en ce qui concerne les variables scolaires et la réussite scolaire nous paraissent beaucoup plus pertinentes que les variables socio-économiques et la réussite scolaire. Ainsi notre mémoire évoluera dans l'optique variables scolaires et réussite scolaire et s'accentuera beaucoup plus sur la qualification professionnelle des Enseignants, et des Chefs d'établissement et aussi sur la gestion des établissements secondaires. Mais avant ceci, il nous paraît judicieux de poser la problématique de cette recherche.

III- Problématique

Investir dans l'éducation des enfants, c'est investir dans le développement durable de toute une nation. C'est ce qu'a compris le gouvernement du Bénin qui a placé dans ses ambitions l'éducation de la jeunesse béninoise au rang de première priorité nationale. A cet effet, en conformité avec les recommandations du Forum National sur le secteur de l'Education, tenu en 2007, il a affecté d'importantes ressources à l'amélioration des performances de notre système éducatif, le renforcement et l'amélioration de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. De façon spécifique, les enseignements primaire et secondaire sont définis comme piliers de l'Education. L'objectif, c'était de réaliser à 2015 l'achèvement du cycle primaire et d'améliorer significativement la rétention des élèves filles comme garçons dans le système éducatif.

Dans cette logique, conscient qu'en ce siècle de la connaissance et du savoir, aucune Nation ne peut émerger sans des ressources humaines de qualité, le

gouvernement du Bénin a pris en octobre 2007, la courageuse et historique décision de rendre les enseignements maternel et primaire gratuits. Cette mesure a occasionné l'augmentation significative du taux brut de scolarisation ces dernières années, soit 57,8 %. Ce qui constitue un progrès réel auquel ont participé tous les acteurs qui ont en charge la gestion du système éducatif. Malgré cet effort, les fruits ne tiennent pas toujours la promesse des fleurs .On observe un taux élevé de redoublement de classe, le taux non moins important d'abandon, bref, un faible taux de rendement scolaire au point où nous nous demandons si c'est le mode de gestion des Chefs d'établissement ou si c'est la qualification professionnelle ou non des Enseignants qui affectent les résultats des enfants. Il est donc impérieux et urgent d'entreprendre, au sein des communautés scolaires des actions dynamiques qui puissent produire des résultats efficients ; cela implique un système éducatif où le personnel exerce son rôle avec professionnalisme. L'utilisation du personnel Enseignant, Administratif ou même le fonctionnement des collèges doit tenir compte de cet impératif.

Il faut signaler également que la question du leadership et du fonctionnement des écoles ne se limitent pas seulement à l'organisation interne mais concernent aussi les relations à l'intérieur des différents réseaux auxquels elles appartiennent. Ces différents problèmes sont :

- l'absence de volonté et d'engagement politique ferme pour la formation du personnel ;
- la non – évaluation objective et / ou effective des activités des Directeurs à la tête de leur établissement ;
- l'absence de coordination entre planificateurs de l'éducation, producteurs (écoles) et marché de l'emploi.

Le thème de ce mémoire, se justifie très bien dans sa perspective à analyser et à repenser la situation actuelle de formation des gestionnaires des établissements et des Enseignants. Il a pour cadre d'étude la commune de Grand-Popo. La problématique

qui se dégage est la nécessité pour le personnel de l'éducation (Chefs d'établissement, Conseillers pédagogiques et Enseignants) de disposer des compétences variées et continues, et, pour l'Etat, d'apporter un soutien politique, technique et financier important pour mettre en œuvre des politiques et stratégies complètes de formation et de motivation du personnel de l'éducation.

Qu'en est-il de cette problématique au Bénin, précisément dans la commune de Grand-Popo qui constitue le cadre pratique de cette étude ?

Est-ce que les Chefs d'établissement et les Enseignants en poste dans cette commune réalisent- ils les activités nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la Politique Nationale Educative ?

Quels sont les hypothèses et objectifs pouvant nous permettre d'appréhender la substance de cette étude ?

3-1 Hypothèses et Objectifs

Une hypothèse est une réponse théorique provisoire et opérationnelle à des questions de recherche. Cette réponse provisoire sera confirmée ou infirmée par des observations ou expérimentations. Ainsi, quelle est l'hypothèse générale de cette recherche ?

- **Hypothèse générale :**

Les résultats en milieu scolaire dépendent de la compétence des Enseignants, du mode de gestion des Chefs d'établissement et de la qualité des infrastructures existantes.

De cette hypothèse générale nous déduisons quelques hypothèses spécifiques.

- **Hypothèses spécifiques :**

H1- L'insuffisance de qualification des Enseignants agit sur le rendement scolaire ;

H2 - Le rendement scolaire est lié au mode de gestion des Chefs d'établissement ;

H3-La qualité des infrastructures scolaires existantes a un impact sur le rendement scolaire.

Quels sont les objectifs que poursuit cette recherche ?

3-2 Objectifs

- **Objectif générale :**

  Cette recherche vise à étudier l'impact de la qualité de gestion du groupe classe par les Enseignants, du mode de gestion des Chefs d'établissement et la qualité des infrastructures scolaires sur les résultats des apprenants. Cet objectif général se définit en quelques objectifs spécifiques.

- **Objectifs spécifiques :**

A travers cette recherche nous voulons de façon spécifique,

- recenser les problèmes et difficultés rencontrés par les Chefs d'établissement dans l'exercice de leur fonction ;
- identifier clairement le déterminisme de baisse du rendement scolaire ;
- analyser les postes ; le profil et le mode de gestion relatifs aux Chefs d'établissement et aux Enseignants :
- suggérer des approches de solutions pour un meilleur fonctionnement et une gestion efficiente des écoles.

CHAPITRE II : Cadre physique de l'étude et Méthodologie

Après avoir fait l'historique de la ville de Grand-Popo, nous allons présenter dans ce chapitre le cadre physique de cette étude avant d'y évoquer la démarche méthodologique adoptée pour mieux conduire cette recherche.

I- Historique de la ville de Grand-Popo

Grand-Popo, la petite ville démunie qui attire aujourd'hui nombre de touristes et de visiteurs fut jadis un grand centre d'affaires doté d'une infrastructure portuaire. Dès le XVIIe siècle, de nombreux navires venaient y chercher des esclaves mais surtout des matières premières agricoles pour les industries européennes. En effet, à partir de 1727, les premiers comptoirs furent installés à Grand-Popo. Après la signature du traité de protectorat avec la France le 12 avril 1885, Grand-Popo devint un grand centre administratif et le seul débouché sur la mer des grandes richesses agricoles du Mono jusqu'à Parakou et Savalou, supplantant ainsi Ouidah et Agoué grâce à son chemin de fer et à son port. Les transactions portaient essentiellement sur le commerce des amandes et huile de palme, des poissons séchés, du coprah et du café. La ville était très réputée pour la dextérité de ses canotiers barreurs hors pair. A partir de 1894, date de la prise en mains de la colonie du Dahomey par la France, la ville fut érigée en Cercle. Elle se transforma en un grand centre administratif et commercial où prospère une vingtaine de sociétés commerciales françaises, allemandes, hollandaises et britanniques au nombre desquelles : CICA, FABRE, Coton Colonial, JOHN HOLT, JOHN WALDEN, JB OLLIVANT, etc. Entre 1905 et 1940, Grand-Popo connut un essor unique et extraordinaire avant que ne s'enclenche son déclin avec la construction en 1930 du WHALF de Cotonou. En effet, à partir de 1922, la mer a commencé à engloutir la partie la plus vitale et dynamique de la ville lui faisant progressivement perdre son poids administratif et ses infrastructures commerciales. Les célèbres canotiers, réduits au chômage, ont massivement émigré vers Cotonou, vers d'autres points du littoral moins hostiles et surtout vers le pays du

Golfe de Guinée. La construction du port de Cotonou entre 1959 et 1965 mit fin aux activités portuaires de Grand-Popo et scella définitivement le sort et le destin d'une ville meurtrie et jonchée de ruines de maisons et de magasins délabrés qui rappellent avec émotion sa grandeur passée mais la tragédie de tout un peuple. Ces ruines sont encore très visibles à Gbècon et sont à l'image de l'abandon dont est victime la cité. Or la commune de Grand-Popo est l'une des plus anciennes communes du Bénin. Et cela se justifie par l'évangélisation qu'a connue la commune à travers son arrondissement Agoué. Ville côtière, elle a vu la présence des premiers colons et missionnaires venus d'Europe et des Amériques. Nous pouvons citer des noms comme De Souza, Johnson, Lawson, Cataria etc. La principale activité de la région fut la pêche. Cette région est constituée de peuple gun, xwla et xwéda venus pour la plupart de Tado c'est-à-dire du Ghana. Ce peuple venu de l'ouest du Bénin est tout aussi rattaché à celui d'Aného ville togolaise et frontalière à celle de Grand-Popo par les liens historiques et fraternels qui lient les deux peuples frères. Né de différentes ethnies, le peuple xwla s'est forgé une identité. Celle de nouer sur le cou, une serviette traduisant l'appartenance et l'identité de région et culture. En 1921, le peuple xwla créa la plus vieille association existant au Bénin dénommée « NONVITCHA ». Elle a d'ailleurs fêté ses 95 anniversaires en 2016 au jour de la pentecôte.

II- Cadre physique de l'étude

Le milieu de l'étude de cette recherche est la commune de Grand-Popo. Située au Sud-Ouest du Bénin, la commune de Grand-Popo est limitée au Nord par les communes de Comé, Houéyogbé et Athiémé, au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par les communes de Kpomassè et d'Ouidah et à l'Ouest par la République de Togo. La figure1 présente la localisation de cette zone. Elle couvre une superficie de 289 Km^2 pour une population de 57 636 habitants INSAE, 2013. Elle est traversée par la route inter-Etat Cotonou-Lomé, bitumée et en bon état, sur une distance de 35 Km environ. Avec le découpage territorial elle est formée de sept (07) arrondissements

dont Grand-popo centre, Agoué, Gbéhoué, Djanglanmè, Sazué, Adjaha et Avlo tous accessibles même en temps de pluie sauf celui d'Avlo où il faut s'y rendre par la lagune côtière sur 12 Km environ. Sur ces sept arrondissements sont répartis dix (10) collèges d'enseignement général, cibles de la présente recherche. La nomenclature se présente comme suit : CEG grand-popo, CEG agoué , CEG gbehoué , CEG djanglanmè , CEG kpovidji ,CEG sazué ,CEG adjaha ,CEG ayiguinnou ,CEG avlo, CEG hilacondji. Il est à noter que la commune de Grand-Popo est l'une des communes de la zone inter lacustre présentant un milieu géographique unique ; façonné par l'eau ; offrant ainsi d'énormes potentialités liées d'abord à la pêche et ensuite à une possibilité de diversification agricole en l'occurrence la culture maraîchère sans bien sûr oublier ses potentialités touristiques PDC (2002).

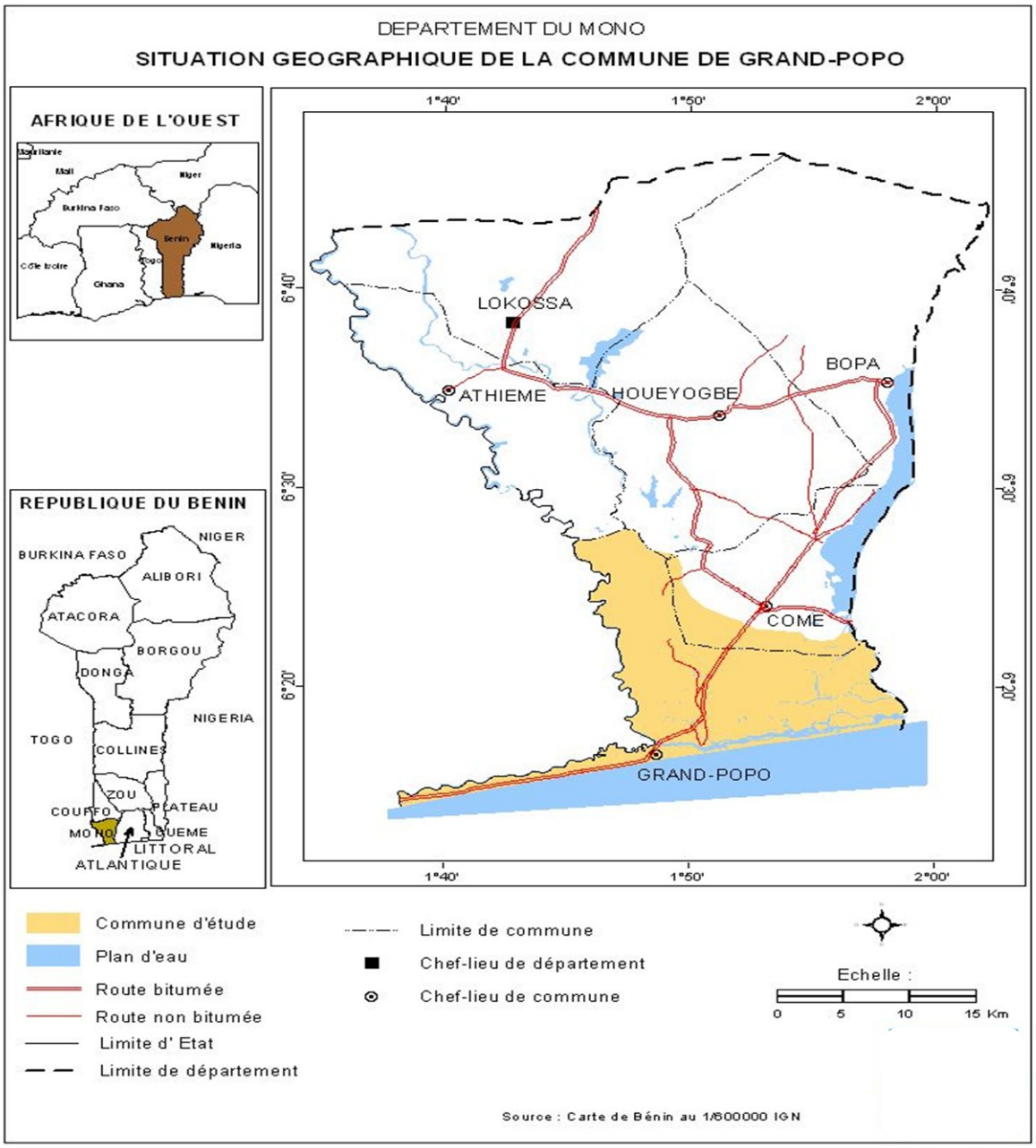


Figure1 : Situation géographique de la commune de Grand-Popo

Source *: PDC et enquêtes du terrain 2015*

III- Méthodologie

La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude comporte plusieurs points regroupés en trois grandes étapes : opérationnalisation des concepts, l'échantillonnage et recherche documentaire.

3-1 Opérationnalisation des concepts

- Rendement scolaire

Le rendement scolaire désigne l'évaluation des connaissances acquises dans le cadre scolaire ou universitaire. Un étudiant ayant un bon rendement scolaire est celui qui a des notes positives aux examens ou contrôles qu'il fait tout au long d'une année scolaire (Source : Internet). Dans cette étude, il s'agit du rendement de l'élève qui sera mesuré à travers les taux de promotion, de redoublement et d'abandon.

- Profil des Chefs d'établissement et des Enseignants

Les Chefs d'établissement scolaire qui sont passés par les écoles de formation professionnelle comme le Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale (CFPEEN) ou toute école de formation équivalente, sont considérés ayant un profil convenable. De la même manière, les Enseignants issus des écoles sont classés eux aussi comme ayant un profil acceptable.

- Mode de gestion (style de gestion)

Il a été défini par deux questions, Quivy et Campenhoudt(2006).

Q1-Dans la fonction du cadre, quelle importance convient-il d'accorder aux rôles ci-dessous ?

Q2-Pour chacun des rôles ci-dessous, quel est le degré d'aisance ou de gêne que vous ressentez à les pratiquer ?

R1- Décider et planifier le travail ;

R2-Commander ; Informer, Coordonner, organiser ;

R3- Contrôler l'exécution, Arbitrer les conflits ;

R4- Ecouter, consulter et se concerter avec les collaborateurs ;

R5- Prendre le temps de convaincre, de persuader, communiquer et discuter ;

R6- Animer son groupe, stimuler, encourager, récompenser et négocier.

Le fait d'accorder 1 ou 2 points à un rôle dans la première question signifie que ce rôle n'est pas important mais lorsqu'il se voit attribuer 3 ou 4 points alors ce rôle est important aux yeux du Chef d'établissement.

Dans la deuxième question, le fait d'attribuer 1 ou 2 points à un rôle montre que le Chef d'établissement est à l'aise dans ce rôle. Le score 3 ou 4 montre qu'il est gêné dans la pratique de ce rôle.

Le résultat obtenu s'interprètera ainsi : dans les douze rôles proposés, les six premiers cités appartiennent à un mode de management autoritaire, les six derniers à un style plutôt participatif. Le fait de leur donner de l'importance et de s'y sentir à l'aise est considéré ici comme un indicateur des capacités à gérer les relations humaines de façon efficiente. Ainsi cette étude se veut transversale, descriptive et analytique.

3-2 Echantillonnage

Cette étude couvre les dix établissements secondaires publics de la commune de Grand-Popo. Ainsi la population cible est l'ensemble des Enseignants des 10 collèges. L'échantillonnage aléatoire non probabiliste est utilisé pour déterminer la taille de l'échantillon des Enseignants à enquêter au niveau de chaque établissement. L'objectif poursuivi en adoptant cette méthode est de stratifier l'échantillonnage car chaque établissement constitue un groupe présentant les mêmes caractéristiques que la population d'étude, VISSOH (2007). Ce qui nous impose par volontariat et pour

des raisons pratiques le choix d'un échantillon représentatif de la taille de la population d'étude afin de pouvoir déterminer le taux de sondage. La taille de la population d'étude est de **739** Enseignants (source : Recette-Perception de Grand-Popo, 2015) constituant la base de sondage de l'étude. Celle-ci ne tient pas compte des **10** Chefs d'établissement et les **07** Censeurs car leur effectif étant réduit et connu. Nous avons choisi d'enquêter quatre-vingt-dix (90) individus pour des raisons d'économie et de temps. Il nous faut alors un taux de sondage. Or le taux de sondage est défini par Bertrand Bathelot, professeur agrégé de marketing et spécialiste du marketing digital depuis près de 20 ans. Il se consacre actuellement et depuis plusieurs années à la rédaction des articles du site « **definitions-marketing.com** », mis à jour le 21 avril 2015. Selon ce professeur, le taux de sondage traduit la part de la population de base qui est interrogée lors d'une enquête et qui fait donc partie de l'échantillon. Il est égal à :

(Taille de l'échantillon / Taille de la population de base) X 100. Ainsi, si la population étudiée est composée de 10 000 individus et l'échantillon de 200 personnes, le taux de sondage est de 2% (Source : Internet). Alors, pour cette étude le taux de sondage (Ts) est déterminé de la façon suivante :

Ts = (Nombre d'Enseignant à enquêter / Nombre total d'Enseignants) X 100

Ts = (90 / 739) X 100 = 12%

Ce taux nous permet d'obtenir l'échantillonnage stratifié du nombre d'Enseignants à enquêter au niveau de chaque collège de la Commune dans le tableau I suivant qui, sera complété par l'effectif fixe des Administrateurs (chefs d'établissement et censeurs).

Tableau I : le nombre d'Enseignants à enquêter par collège

Etablissements ou collèges	Effectif des Enseignants	Nombre d'Enseignants à enquêter
CEG GRAND-POPO	117	0.12 x 117 = **14**
CEG AGOUE	102	0.12 x 102= **12**
CEG GBEHOUE	87	0.12 x 87= **10**
CEG DJANGLANME	123	0.12 x 123=**15**
CEG KPOVIDJI	82	0.12 x 82= **10**
CEG SAZUE	64	0.12 x 64 = **8**
CEG ADJAHA	56	0.12 x 56 = **7**
CEG AYIGUINNOU	34	0.12 x 34 = **4**
CEG AVLO	30	0.12 x 30 = **4**
CEG HILACONDJI	44	0.12 x 44 = **6**
TOTAL	**739**	**90**

Source : *Résultats d'enquêtes de terrain, 2015.*

Quelles sont à présent les techniques utilisées pour collecter les données ?

3-3 Techniques et instruments de collecte des données

Dans le cadre de cette étude, les techniques de collectes utilisées sont essentiellement :

- Un questionnaire adressé aux Chefs d'établissement et/ou au censeur : l'objectif est de recueillir des informations sur leur mode de gestion ;
- Un questionnaire adressé aux Enseignants en situation de classe et par commodité (inclure pour des raisons pratiques dans l'échantillon les unités disponibles au moment de l'enquête) aux surveillants généraux : l'objectif est de recueillir des informations sur leur formation de base et de vérifier leur capacité à gérer le groupe classe;

- Pour contrer les limites méthodologiques de cette recherche et mieux comprendre le phénomène étudié, il est utile de recueillir des données d'observation et d'entretien afin d'apprécier les jugements des évaluateurs et de mieux rendre compte des logiques d'action des directions des établissements. Ainsi, un guide d'entretien est utilisé à l'intention des bureaux des associations des parents d'élèves (B/ APE) des dix collèges ; un guide d'entretien est utilisé à l'intention des délégués des élèves de chaque collège; une grille d'observation directe a permis de faire quelques constats sur le terrain afin d'apprécier l'existence et l'état des infrastructures scolaires ; des entrevues et entretiens sont faits avec les chefs de service aussi bien à la Mairie de Grand-Popo qu'à la DDESFTP-RIJ-MC ; l'actuelle DDESTFP ;
- Les entretiens ont été également réalisés avec les personnes ressources que sont les anciens Directeurs et Enseignants ;
- L'ordinateur a permis de saisir et de traiter les données recueillies afin de les exploiter à des fins illustratives et analytiques ;
- Un appareil photographique électronique a favorisé la prise de vues illustratives.
- Les sites d'Internet Explorer sont consultés : l'objectif est de compléter la recherche documentaire, l'état de la question et la démarche méthodologique.

3-4 Méthodes de collecte des données

Les méthodes utilisées pour la collecte des données sont la recherche documentaire et les enquêtes de terrain.

3-4-1 Recherche documentaire

Elle nous a conduits à une collecte d'ouvrages scientifiques et de données statistiques sur le sujet de recherche afin de bien cerner ses contours. Les centres de documentation visités, la nature des documents exploités et les types d'informations recueillies sont résumés dans le tableau II ci-dessous.

Tableau II : Liste des centres de documentation explorés et les informations recueillies

Centres de documentation	**Nature des documents consultés**	**Types d'informations recueillies**
Bibliothèque de l'université d'Abomey-Calavi	Livres, thèses, mémoires, Rapports et articles.	Informations générales et à caractère méthodologique
Centre de documentation de la FLASH	Livres, thèses, mémoires, et articles.	Démarche méthodologique
Bibliothèque communale de Grand-Popo	Livres, articles, PDC.	Information sur la situation géographique du cadre d'étude
Centre de documentation de l'INSAE	Publications, mémoires, thèses, rapports de stage et de séminaire	Informations sur la démographie de Grand-Popo
Centre de documentation de la DDESFTP-RIJ-MC	Livres, thèses, mémoires, articles, revues.	Informations sur les données statistiques relatives aux établissements secondaires de la commune de Grand-Popo de 2011 à 2015
Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes	Livres, rapports, données d'études statistiques sur les indicateurs de réussite.	Informations sur les résultats statistiques généraux

Source : *Résultats d'enquêtes de terrain, 2015.*

3-4-2 Enquêtes du terrain

Pour mieux conduire cette recherche, nous avons utilisé essentiellement deux questionnaires : un à l'endroit des Enseignants et le second à l'endroit des Chefs d'établissement et / ou aux Censeurs au cas où le Chef est indisponible. Un guide d'entretien est utilisé à l'intention des deux délégués de chaque collège, un guide d'entretien à l'endroit du président et du secrétaire général du bureau d'Association des parents d'élèves de chaque collège. Les tableaux suivants présentent les taux de récupérations des questionnaires distribués.

Tableau III : Répartition des questionnaires des Enseignants et taux de récupération

CEG	CIBLES		
	Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Taux de récupération en %
CEG GRAND-POPO	14	13	92.85
CEG AGOUE	12	11	91.66
CEG GBEHOUE	10	9	90
CEG DJANGLANME	15	14	93.33
CEG KPOVIDJI	10	10	100
CEG SAZUE	8	8	100
CEG ADJAHA	7	7	100
CEG AYIGUINNOU	4	3	75
CEG AVLO	4	4	100
CEG HILACONDJI	6	6	100
TOTAL	**90**	**85**	**94.44**

Source : Résultats d'enquêtes de terrain ; 2015

Il ressort de ce tableau ce qui suit :

Pour l'ensemble des Enseignants des établissements secondaires publics de la Commune de Grand-Popo, 90 questionnaires sont distribués dont 85 récupérés ; soit un taux de récupération de 94.44%.

Tableau IV : Distribution et taux de récupération en % des questionnaires des Chefs d'établissement et des Censeurs

CIBLES	Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Taux de récupération en %
Chefs d'établissement	10	8	80
Censeurs	07	07	100
TOTAL	17	15	88.23

Source : *Résultats d'enquêtes de terrain; 2015*

De ce tableau, nous remarquons que la récupération des questionnaires est 100% au niveau des Censeurs et de 80% pour les Chefs d'établissement. En conclusion, le taux de récupération est de 88.23% sur les 17 questionnaires distribués pour l'ensemble des Directeurs et Censeurs.

Tableau V : Effectif des délégués des collèges et du président et/ou secrétaire des bureaux d'Association des parents d'élèves interpellés

CIBLES	Délégués	B/APE	TOTAL
EFFECTIF	20	20	40

Source : *Résultats d'enquêtes de terrain ; 2015*

Ce tableau montre que 40 autres acteurs du système éducatif ont été interviewés sur le sujet.

Au total **140** personnes ont été interrogées au cours de ces travaux de recherche soit **85** Enseignants, **08** Chefs d'établissement, **07** Censeurs, 20 délégués d'établissement et 20 représentants des parents d'élèves.

Pour l'analyse qualitative, les enquêtes exploratoires ont permis d'assister à des séquences de classe. Les interviews auprès des autorités administratives tels que le Chef Service de l'Enseignement Secondaire (C/SES) ; le Chef Service de la Statistique et de Gestion de l'Information (C/SSGI) ont été très utiles dans ce travail. Ensuite, d'autres Chefs d'établissement qui ont fait valoir déjà leur droit à la retraite ou même en activité hors du cadre physique de cette étude ont été approchés pour plus d'informations. Par ailleurs, nos quelques années d'expériences professionnelles en tant qu'Enseignant Vacataire du Secondaire nous ont permis de cerner les différents aspects du système et ceci à la faveur des animations pédagogiques et aux conseils des professeurs. Il va sans dire que les meilleurs témoignages résultent des observations directes faites des regards avisés. Les entretiens avec les présidents et secrétaires des bureaux des Associations des parents d'élèves ont permis de se renseigner plus sur le partenariat relationnel que devrait préserver les Chefs d'établissement dans l'accomplissement de leurs missions.

3-4-3 Traitement des données

Les enquêtes visent à compléter les données disponibles de la bibliographie et à rendre crédibles les résultats. Les données recueillies sont transformées en informations codées par rapport à nos hypothèses et objectifs. Ces codes sont utilisés par les logiciels Word et Excel pour une analyse statistique et graphique. Enfin nous allons décrire, résumer et interpréter les données obtenues et les confronter aux documents exploités. Cet exercice confirmera ou infirmera nos hypothèses. Signalons que le traitement des données passe par le dépouillement manuel des fiches de collecte compte tenu de la taille réduite de l'échantillon et des moyens financiers limités dont nous disposons.

3-4-4 Limites des enquêtes ou difficultés

Au-delà des difficultés inhérentes à toute investigation d'ordre scientifique, la rencontre avec les personnes ressources et les enquêtés n'a pas été facile. D'abord, certains enquêtés ont exprimé de forte réticence (malgré les efforts de mise en confiance et de notre caractère participant en tant qu'acteur du système) à fournir des informations. Mais la méthode des entretiens structurés ou directifs que nous avons utilisés a quand même permis d'atteindre nos objectifs et d'entrer en possession du maximum de nos questionnaires. Entre autres difficultés, nous pouvons citer :

- L'accès aux données statistiques en matière de rendement scolaire. Notre souhait était d'apprécier les indicateurs de performance scolaire sur cinq ans. Mais, la plupart des collèges de la commune de Grand-Popo n'ont pas une bonne politique d'archivage. Pour quand même avancer dans la recherche, nous avons dû introduire une demande d'autorisation d'enquêtes au niveau de la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes du Mono-Couffo l'actuelle DDESTFP du Mono et du Couffo. Là aussi, c'est difficilement qu'on a pu obtenir des données statistiques relatives aux taux de promotion, de redoublement et d'abandon des années académiques 2013-2014 et 2014-2015 de l'ensemble des établissements publics de la commune.
- Une autre difficulté réside dans la réticence de certains Chefs d'établissement à nous fournir les informations. Pour ceux-ci, on est venu pour relever leurs lacunes.
- La négligence de certains Enseignants ou leur manque de bonne fois à répondre objectivement au questionnaire n'est pas à occulter ;
- Enfin, la disponibilité n'a pas été très facile pour nous-même du fait de la diversité de nos emplois.

DEUXIEME PARTIE: RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS

CHAPITRE III: Résultats de la recherche et analyse

Les enquêtes constituent un ensemble de recherches relatives à une question que l'on soumet au contrôle de l'expérience. Elles sont donc des moyens de vérification d'une ou de plusieurs hypothèses réunissant des témoignages, des expériences, des documents.

Dans ce chapitre, nous présentons et analysons les résultats des enquêtes que nous avons effectuées sur le terrain et qui nous permettent de tester nos hypothèses à savoir :

H1-L'insuffisance de qualification des Enseignants agit sur le rendement scolaire ;

H2 - Le rendement scolaire est lié au mode de gestion des Chefs d'établissement ;

H3-La qualité des infrastructures scolaires existantes a un impact sur le rendement scolaire.

Ainsi, après les enquêtes voici comment se présentent les résultats obtenus au cours de cette recherche.

3-1 Résultats des observations, des enquêtes documentaires et analyse

Notre passage dans les classes a permis d'observer que la majorité des classes manquent d'unité et des conflits apparaissent entre élèves et sous-groupes à travers des situations compétitives, des discussions acharnées, de formation de minorité, de prise de position sur certains problèmes et division de la classe en sous-groupe : animosité, conflit permanent qui crée entre les membres du même groupe un climat de tension. A cela s'ajoute le refus des standards de comportement et des procédures de travail qui se manifestent par le bruit, le bavardage et le désordre lors des entrées et sorties de classe ou changement d'activités, de travaux de groupe ou de plénière. On note également des réactions négatives à l'égard de certains apprenants qui bouleversent et déconcentrent d'autres élèves de la classe. La classe approuve et

soutien des comportements déviants. On ne fait plus attention, on interrompt la séquence à tout propos avec imitation en chaîne. On adopte des comportements subtilement agressifs ou hostiles qui provoquent des ralentissements ou des arrêts du travail. Et enfin des difficultés d'adaptation à toute situation de tension déclenchent des réactions inadéquates.

Ainsi, quelle que soit la classe, il existe des similitudes frappantes dans les caractéristiques de comportements des élèves. La régularité des mêmes problèmes dans les différentes classes montre que les Enseignants manquent de formation pour affronter efficacement les problèmes d'animation qui se posent à eux. En conséquence, leur groupe-classe n'arrive pas à s'accommoder à la quantité de pressions et de tensions qui s'y trouve, empêchant ainsi les élèves de donner le meilleur d'eux-mêmes du point de vue travail.

Pour résoudre ce problème, beaucoup d'Enseignants font recours à la force et à la punition qui ne font qu'aggraver la situation. Or, selon le professeur DUPONT (2002), cité par le professeur BOKO (2003), lors de sa conférence sur le thème « l'Enseignant et l'Ethique professionnelle » prononcée à Lokossa le 17 Septembre 2003, « *Dans sa pratique quotidienne, l'Enseignant se trouve régulièrement dans des situations de plus en plus complexes, tant du point de vue de sa relation communicationnelle avec ses élèves que du point de vue des actes pédagogiques qu'il pose* ». Ainsi, Pour comprendre et gérer ces situations l'Enseignant a besoin d'un savoir multi-référentiel. Ce savoir embrasse les domaines psychologique, pédagogique, sociologique, épistémologique, didactique et méthodologique. La prise en compte de ces divers pôles et la mise en évidence de leur complémentarité et de leurs interactions constitue la marque du professionnalisme de l'Enseignant.

Ajoutons à tout cela la non maîtrise des pratiques évaluatives qui créent des sentiments de frustration dans le rang des apprenants.

La question d'évaluation

Selon MORISSETTE (1984) « *Faire passer un bon examen, c'est placer chaque élève dans les conditions qui lui permettent de fournir une performance se situant le plus près possible de son véritable niveau de compétence. L'Enseignant se trouve alors en situation d'observation de la performance de l'élève et il désire en donner un bon témoignage. Pour surmonter la subjectivité qui intervient toujours lorsqu'un être humain est soumis au regard d'un autre être humain, il doit effectuer des opérations systématiques de mesure et d'évaluation ».*

Ainsi, notre présence dans les salles de cours confirme la remarque de ce pédagogue français car la part de subjectivité observée dans les évaluations est assez grande. En effet, la plupart des Enseignants ne savent pas le contenu qui doit être considéré, la performance qui doit permettre à l'élève de manifester sa compétence et selon quels critères il sera jugé. Alors, les pratiques de notation reposent sur une appréciation intuitive que nous qualifions de subjective malgré les multiples clés de correction et d'appréciation mis à disposition des Enseignants par les Programmes par Compétence car elle valorise ou minimise tel ou tel aspect de la prestation de l'élève, sans que soit objectivé clairement les éléments pris en compte. Or les travaux des spécialistes de la notation (docimologues) ont établi qu'un même correcteur varie dans sa propre évaluation. Pourtant il n'est pas rare de constater dans les classes que le professeur persiste à noter de la même façon le même élève quelles que soient ses performances réelles d'où parfois le sentiment d'injustice et de frustration vécu par celui qui a le sentiment de quoi qu'il fasse ''il vaut…tant''. Ou bien l'Enseignant survalorise les aspects secondaires (écriture, présentation, orthographe…) par rapport à la performance réelle.

De peur de surévaluer ou de sous-évaluer, certains Enseignants n'utilisent que quelques notes médianes ou les très faibles notes où les plus élevées sont rarement données. A tout cela s'ajoutent l'effet de trop grande indulgence ou de sévérité,

l'effet de l'ordre des corrections, l'effet de relativisation, effets auxquels il convient d'associer la fatigue compte tenu des effectifs pléthoriques et enfin les défaillances mnésiques.

Au total, dans la plupart des cas, ce type d'évaluation conduit les Enseignants à mesurer l'écart entre tel ou tel individu du groupe et ses condisciples. Ainsi, les copies sont hiérarchisées non pas en fonction de ce qui devrait se manifester en termes de connaissances ou de compétences mais selon ce qu'on constate réellement dans la classe. Cette évaluation (relative) conduit parfois à déterminer les groupes ''fort'', ''moyen'', ''faible''. Elle répond au souci de l'Enseignant d'observer la progression de l'individu par rapport à ses camarades. Elle entraîne comme dérive dommageable un esprit de compétitions qui n'est pas salutaire et favorise l'individualisme qui constitue une menace pour la cohésion et l'unité de la classe.

3-1-1 Historique de la formation initiale des Enseignants au Bénin

L'enseignement, l'un des facteurs essentiels du développement, doit répondre aux exigences des temps modernes et donner ainsi à notre système éducatif les chances d'une performance réelle. Cette réalité ne sera possible que dans la mesure où la qualité du personnel Enseignant sera mise au centre des préoccupations. En effet, « *la qualité de l'enseignement est fonction de la qualité du personnel Enseignant, laquelle qualité se trouve être la résultante de la formation, surtout initiale reçue par les Enseignants* ». Documentation sur les Ecoles Normales au Bénin, Porto-Novo, février 2004.

Dans le but d'explorer la question de la formation des Enseignants, il est important de faire une brève historique de la pratique au Bénin en matière de formation initiale. Selon les enquêtes documentaires, la formation initiale des Enseignants au Bénin date d'avant l'indépendance et se faisait hors du territoire national dans le cadre fédéral (AOF) et plus précisément à William Ponty, Rufisque, Cati-Bougou, Sébicotane. Ces centres de formation accueillaient chaque année les élèves instituteurs par lots de 10.

A partir de 1954 jusqu'en 1964, les cours normaux sont ouverts sur le territoire national plus précisément à Parakou (pour les jeunes gens) et à Abomey (pour les jeunes filles) pour prendre le relais des centres fédéraux tantôt évoqués et pour assurer sur place en un an la formation des futurs Enseignants qui y étaient admis sur la base du Brevet (B.E). Ici, on note un accroissement de 3 à 6 fois du nombre d'Enseignants formés par rapport à la décennie précédente.

En 1964, l'Ecole Normale Félicien Nadjo fut créée pour désormais prendre en charge la formation des Instituteurs. Cette nouvelle Ecole s'est très tôt fait remarquer par sa capacité énorme d'accueil qui a permis en 10 ans de tripler sinon de quintupler les effectifs jadis enregistrés. Notons également que l'Ecole Normale Félicien Nadjo avait le souci et la volonté de maintenir l'équilibre entre la formation quantitative et qualitative. Cette volonté se traduit par le recrutement de Jeunes Instituteurs sur la base du BEPC et du BAC pour une formation qui dure deux ans pour les détenteurs du BEPC et un an pour les bacheliers.

Cet équilibre se verra pourtant rompu à partir de 1978 qui marque le début d'une nouvelle ère appelée ''L'Ecole Nouvelle''. Avec cette Ecole, la poussée démographique scolaire était devenue explosive. Il s'était naturellement imposé une formation massive qui sacrifiait l'option qualitative pour ne couvrir que les besoins numériques des écoles en Enseignants. C'est dans ce contexte de pression intensive d'ouverture d'écoles que furent créées en 1978 les Ecoles Normales Provinciales des Instituteurs(ENPI) qui ensemble formaient environ 800 à 1000 Instituteurs par an. Mais par rapport à l'Ecole Normale Félicien Nadjo, l'option est qualitative. Ainsi, la qualité était mise en veilleuse dans les ENPI où l'accès n'était subordonné qu'au seul BEPC alors que la formation n'excédait guère un an après deux années de terrain sans qualification professionnelle. Le déséquilibre entre les deux options était devenu si criard qu'en 1982 on a dû marquer un arrêt pour faire le bilan qui a révélé l'urgence et la nécessité de repenser la politique de formation des Enseignants tant du

point de vue du niveau de base requis que celui de la durée de la formation proprement dite.

C'est dans ce contexte d'échec des ENPI que furent créées en 1987 les Ecoles Normales Intégrées(ENI) au nombre de trois installées à Natitingou, Parakou et Lokossa. Les ENI se sont assignées pour tâche de renouer avec l'option qualitative pour redonner au système de formation son équilibre interne joignant l'option qualitative à celle quantitative. En effet, le retour à l'option qualitative est surtout dû aux indicateurs de performance notamment les taux de redoublement, les taux d'abandon et les taux de succès enregistrés dans les classes à cette période et qui, comparés à l'époque antérieure n'étaient plus réconfortants.

Les nouvelles dispositions prises par les ENI à savoir le recrutement sur la base du BEPC après deux années de terrain sans qualification professionnelle avec une formation initiale portée à 03 ans au lieu de deux dans les ENPI ont porté leurs fruits. L'efficacité du système de formation au cours de cette période est marquée aussi par le recrutement sur la base du baccalauréat avec une formation non plus d'un an comme ce fut le cas dans le passé mais plutôt de deux ans dans les ENI. Du point de vue numérique, les ENI sont à même de produire autant d'Enseignants que les écoles provinciales de formation auxquelles elles ont succédé, soit 800 Enseignants formés chaque année, à nos jours, cet effectif est porté à plus de 1500 car les ENI sont multipliées (Dogbo, Allada, Abomey, Parakou).

Ces efforts de rééquilibrage du système ont naturellement eu une incidence directe sur le relèvement de niveau des écoliers puisqu'on est parvenu à freiner les taux de redoublement et à stimuler les taux de réussite. Ce faisant, les taux d'échec aux examens sont désormais ramenés dans les proportions de ce qui est prescrit comme devant être la norme en docimologie.

En résumé, on remarque aisément à travers l'histoire que la formation initiale des Enseignants au niveau du primaire était beaucoup plus au centre des préoccupations.

Ainsi les Instituteurs étaient beaucoup plus pédagogiquement préparés pour faire face à la formation des élèves que leurs pairs du Secondaire. Cette situation s'explique par le fait que l'on a voulu faire de cet ordre d'enseignement un cadre idéal d'acquisition du savoir par les élèves d'une base solide suffisante pour un parcours réussi du reste du cursus scolaire et pour une insertion sans heurt dans la vie active.

L'action la plus concrète de l'Etat en faveur de la formation initiale des Enseignants du Secondaire fut celle de la création de l'Ecole Normale Supérieure par décret 79-335 du 14 décembre 1979 et les Ecoles Normales Intégrées qui formaient aussi bien les Instituteurs que les Enseignants du Secondaire.

Malheureusement, ces expériences ne furent que de courte durée du fait de la politique du gel du recrutement du personnel à la fonction publique.

Grâce au programme d'ajustement structurel social, à partir de 1993, les ministères chargés de la santé et de l'éducation sont autorisés à recruter leurs premiers contractuels. Au niveau de l'éducation, les contractuels ainsi recrutés reçoivent selon les arrêtés (39 et 40) à l'ENS une formation initiale seulement au cours de la deuxième année d'exécution du contrat renouvelé. Cette situation induite par ces deux arrêtés nous paraît ambiguë. En effet, il est tout à fait incompréhensible de former des élèves d'abord pendant quatre années avant de recevoir soi-même une formation professionnelle. Cet état de choses contribue à la baisse drastique de niveau des élèves et par conséquent du développement du pays car dit-on souvent '' le développement d'un pays passe nécessairement par la qualité de son éducation''. Néanmoins, il faut retenir qu'actuellement, avec la démonopolisation de l'enseignement, plusieurs écoles privées de formation pédagogique en enseignement secondaire sont créées. Celles-ci accompagnent l'Etat dans sa politique de formation pédagogique des élèves professeurs. La plus connue avec son professionnalisme est ''**L'Institut Le Citoyen**''.

Bref, les questions fondamentales qu'on pouvait se poser aujourd'hui sont :

-Combien d'Enseignants du Secondaire reçoivent réellement une formation initiale ?

-La formation continue telle qu'elle se présente aujourd'hui, substitue-t-elle à la formation initiale ?

-Vu la présentation en dents de scie des résultats des différents examens de fin d'année, peut-on aujourd'hui dire sans risque de se tromper que le système de formation des Enseignants du Secondaire est capable de provoquer de façon optimale le rendement scolaire que nous désirons ?

-Existe-t-il des infrastructures scolaires adéquates pouvant stimuler l'envie des études et favoriser un bon rendement scolaire ?

Quand on s'intéresse un peu à l'état des lieux du matériel didactique dans la commune de Grand-Popo pour l'ensemble des 10 collèges, voici ce que cela donne par observation directe dans le tableau suivant.

TABLEAU VI: Infrastructures disponibles dans les collèges de la commune de Grand-Popo en 2015

	CEG	Adjaha	Agoué	Ayiguinnou	Avlo	Djanglanmè	Grand-popo	Hilacondji	Kpovidji	Gbéhoué	Sazué
Etat des lieux											
Bâtiments fonctionnels	Salle de cours	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Laboratoire	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
	Bibliothèque	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
	Salle informatique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Atelier PIFPEL (Ex PDIP)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Bloc administratif	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Salle des professeurs	0		0	0	0	1	0	0	0	0
	Infirmerie	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Magasin	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
Equipements divers	Eau potable	1	0		0	1	1	0	1	1	0
	Electricité	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	Latrine	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Infrastructures sportives	Terrain de Football	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0
	Terrain de Basket	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Terrain de Volley	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Terrain de Hand	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

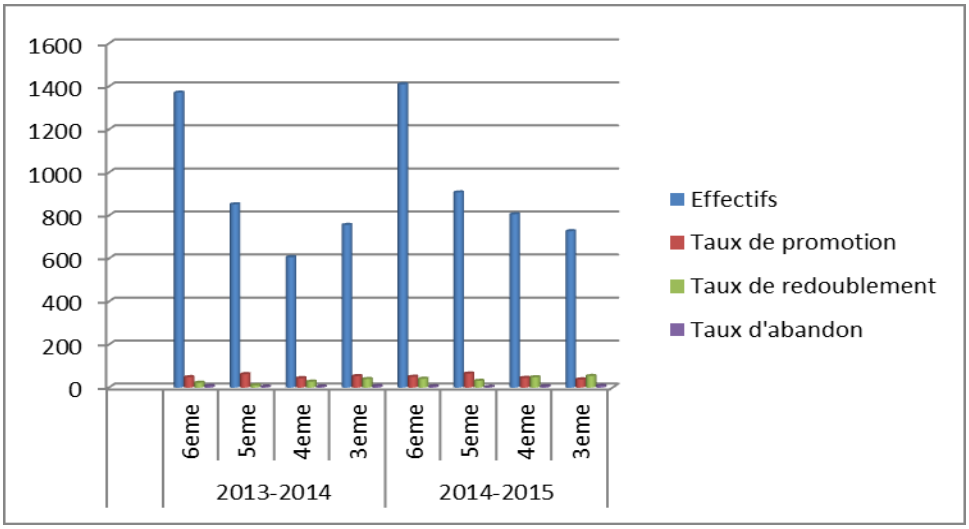
Source : *DDESFTPRIJ-MC et enquêtes du terrain, 2015*

Légende : 1= oui 0= non

A la lecture de ce tableau, on se rend compte de ce que les collèges de la commune de Grand-Popo souffrent d'un manque cruel d'infrastructures scolaires. Ce qui naturellement n'encourage pas les Enseignants qui déjà souffrent eux-mêmes du manque de formation continue, et ne donne pas envie aux apprenants à s'y faire former. En conséquence, les résultats de fin d'année en reçoivent un coup.

3-1-2 Rendement scolaire

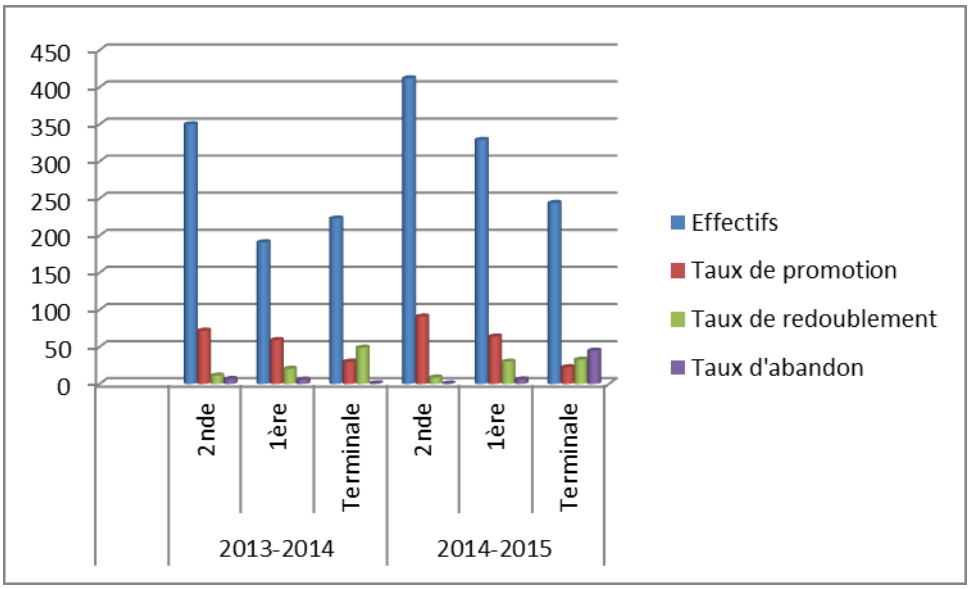
Graphe1: Evolution des indicateurs de réussite courant 2013-2015, CycleI



Source : Résultats d'enquêtes du terrain, 2015

Au cours des années 2013-2014 et 2014-2015, on remarque avec ce graphe que l'effectif des élèves entrant en classe de 6ème augmente d'une année à l'autre. Mais les taux de promotion évoluent en dents de scie pour l'ensemble du cycle I. Le plus élevé varie entre 53,53% et 65,60% pour l'ensemble des dix collèges de la Commune de Grand-Popo. Les taux de redoublement les plus élevés s'observent curieusement dans les classes de 3ème et varient entre 39,91% en 2014 pour atteindre 53,85% en 2015. Les taux d'abandon aussi inquiètent car ils évoluent et l'extrême faible est 2,87% obtenu en 2015 au niveau de l'ensemble des classes de 5ème ; le plus élevé est 8,24% obtenu dans la promotion 3ème de la même année.

Graphe2 : Evolution des indicateurs de réussite courant 2013-2015, cycleII



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

De l'analyse de ce graphe, on retient que les effectifs au niveau du second cycle ont diminué par rapport à ceux du premier cycle. Mais c'est justement au niveau de ce cycle qu'on observe que le taux de promotion décroît et le taux de redoublement croît d'une année à l'autre pendant que celui d'abandon reste pratiquement stable au niveau des promotions 2nde et 1ère avant de connaître un ''boum'' de 44,74% en 2015 dans les classes de terminale.

Le fait que les taux de promotion ne connaissent pas d'évolution d'année en année pour toutes les promotions supposent que les conditions de travail ne sont pas toujours reluisantes. La situation est beaucoup plus critique au niveau des classes d'examen. Intéressons-nous un peu au cas spécifique des classes d'examen des années académiques 2013-2014 et 2014-2015.

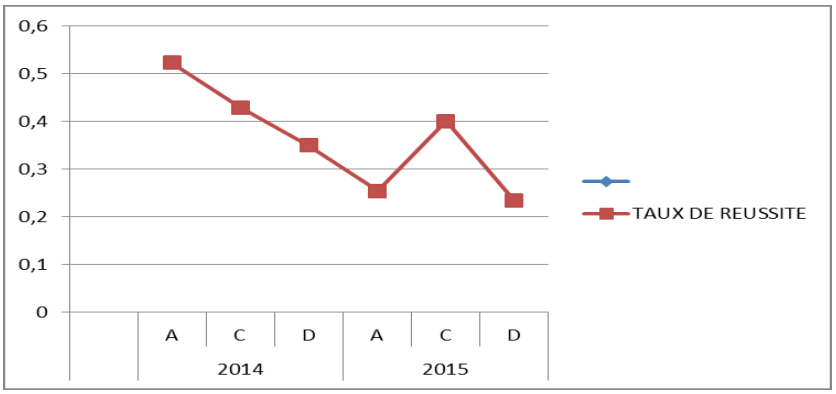
TABLEAU VII : Indicateurs de performance du BEPC des années 2014 et 2015

BEPC		
ANNEE	**2014**	**2015**
INSCRITS	716	771
PRESENTS	704	771
ADMIS	238	299
POURCENTAGE	**33,8**	**38,78**

Source : *SSGI/DDESFTPRIJ- MC*

Comparativement aux taux nationaux de réussite qui sont respectivement de 47,57% en 2014 et de 46,98% en 2015, ce tableau montre que les résultats du BEPC 2014 et 2015 sont relativement faibles dans la commune de Grand-Popo.

Graphe 3 : Evolution des taux de réussite des différentes séries du BAC des années 2013-2014 et 2014-2015



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

De l'analyse de cette courbe, on remarque que les pourcentages de réussite des séries A, C et D de l'année 2014 ont connu une chute à partir du BAC/A avec 52,17% à 34,9% pour le BAC/D. Ces mêmes résultats atteignent la déchéance toujours avec le BAC/A en 2015 et font observer une ascendance jusqu'au BAC/C avec un pourcentage de 40 avant de connaître une deuxième chute avec le BAC/D.

Au total, les taux de promotion ainsi diagnostiqués ne sont pas extraordinaires d'une manière générale que ce soit dans les classes antérieures ou aux examens. Ces taux reflètent une insuffisance du système.

En conclusion, le système éducatif béninois est confronté à un problème d'ordre qualitatif surtout au niveau de l'Enseignement Secondaire dans la Commune de Grand-Popo. Les causes de ce phénomène sont multiples et résident entre autres, dans la qualité des prestations des Enseignants, dans le mode de gestion des Chefs d'établissement, dans l'insuffisance ou la quasi inexistence ou de la vétusté du matériel didactique et enfin dans les effectifs pléthoriques(en moyenne 55 élèves par classe) observés dans les salles de cours.

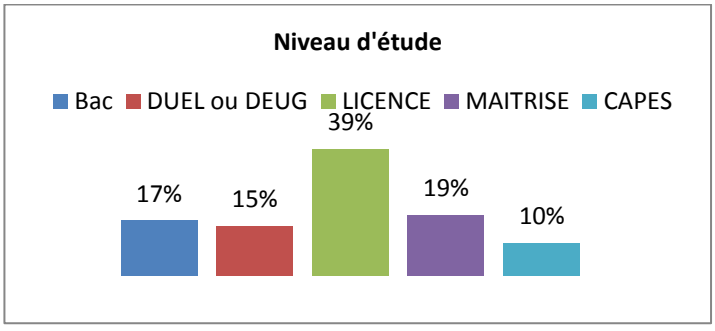
3-1-3 Résultats des interviews, des questionnaires et analyse

3-1-3-1 Par rapport à la qualité des Enseignants

Le questionnaire adressé aux Enseignants vise à se renseigner sur leur formation initiale de base et continue, sur leur capacité à gérer le groupe classe et leurs relations avec le Chef d'établissement.

- ✓ **Formation initiale et continue des Enseignants**

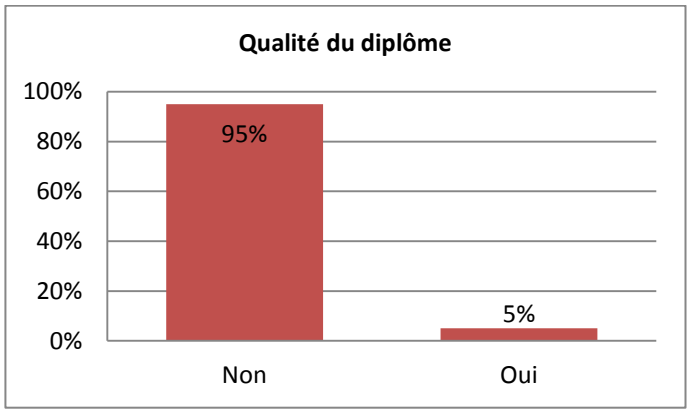
Graphe4 : *Niveau d'étude*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Parmi les Enseignants enquêtés, 10% seulement ont le CAPES. Ce qui pose un réel problème de formation.

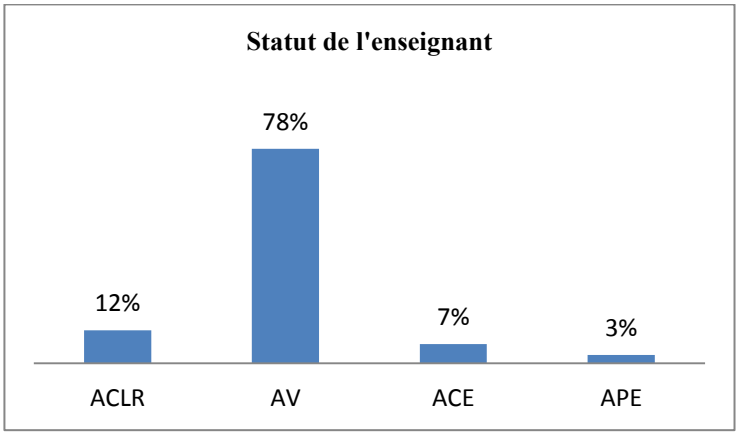
Graphe5 : *qualité du diplôme*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Cette figure confirme le problème de formation des Enseignants que montre le graphe4. 95% des Enseignants enquêtés reconnaissent que leur diplôme n'est pas professionnel pour seulement 5% qui déclarent avoir obtenu un diplôme de profession d'enseignement (BAPES ou CAPES).

Graphe6 : *Statut de l'Enseignant*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Ce graphe montre que les Enseignants qui animent les établissements secondaires publics dans la commune de Grand-Popo souffrent pour la plupart d'insuffisance de qualification professionnelle. En effet, 12% sont ACLR, 78% sont AV, 7% sont ACE qui eux aussi ont besoin d'une formation professionnelle et seulement 3% sont APE.

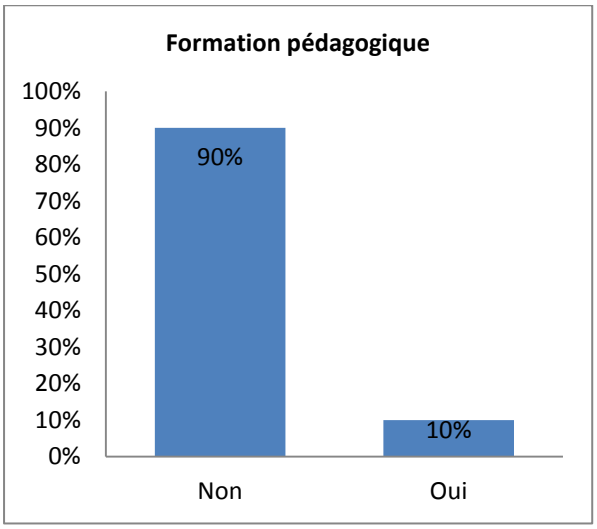
Ces résultats obtenus par questionnaire d'enquêtes adressé aux Enseignants sont plus ou moins en harmonie avec ceux obtenus sur déclaration des Chefs d'établissement selon le tableau suivant.

TABLEAU VIII : Répartition des Enseignants après enquête

Statut des Enseignants	APE	ACE	ACLR	AV	TOTAL
Effectif	16	13	84	470	583
Pourcentage	3%	2%	14%	80%	100%

Source *: Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

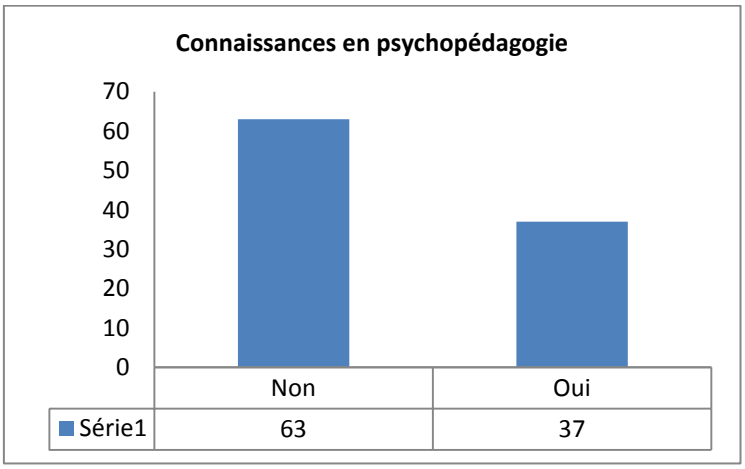
Graphe7 : *Formation pédagogique*



Source *: Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Avec ce graphe, 90% des enquêtés reconnaissent n'avoir suivi aucune formation pédagogique avant de venir à l'enseignement contre 10% seulement qui ont reconnu avoir reçu une formation appropriée à l'enseignement.

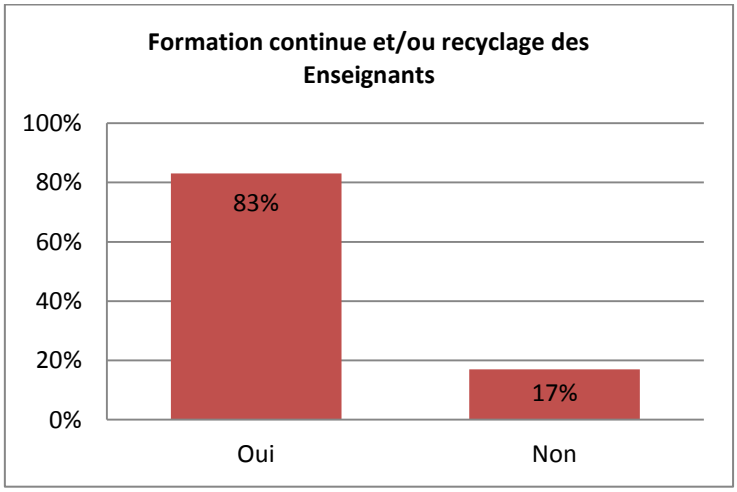
Graphe8 : *Connaissances en psychopédagogie*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

De l'analyse de ce graphe, 63% des enquêtés n'ont aucune connaissance en psychopédagogie contre seulement 37%. Normalement, les Enseignants qui agissent sur des âmes humaines ne doivent pas être ignorants de quelques notions de la psychopédagogie.

Graphe9 : Formation *continue et/ou recyclage des Enseignants*



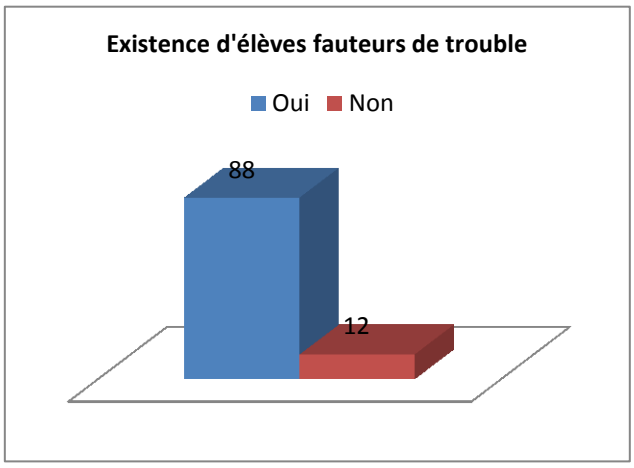
Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

83% des enquêtés estiment qu'ils reçoivent une formation continue pendant que 17% pensent le contraire. **Commentaire :** les Enseignants qui estiment bénéficier d'une

formation continue se fondent sur les séances d'animation pédagogique qui ne constituent réellement pas une formation continue mais plutôt des séances d'échange sur des pratiques pédagogiques. Celles-ci se reposent sur la préparation des fiches pédagogiques, les propositions d'épreuves d'évaluation, de l'élaboration des corrigés-types et celle des critères d'appréciation des copies. Ainsi ces séances de formation sont moins en rapport avec la maîtrise des interactions au sein du groupe classe et leur impact est beaucoup plus sur le rendement de la classe que sur la maîtrise de la discipline. La maîtrise de la classe est certes importante mais n'est pas suffisante pour provoquer chez l'élève l'éclosion de toutes ses capacités pour le développement de sa personnalité et pour son épanouissement sur les plans scolaire et professionnel. Néanmoins, les Agents contractuels locaux qui sont reversés en Agents Contractuels de l'Etat ont reçu entre 2011et 2013 une formation professionnelle diplômant. Même s'ils estiment que celle-ci n'est pas organisée dans les règles de l'art, c'est un effort à louer et qu'il faille encourager vu que dans la commune de Grand-Popo l'effectif dominant des Enseignants est constitué des Agents Vacataires selon les recherches.

- ✓ **Coopération des élèves à la réussite de l'enseignement**

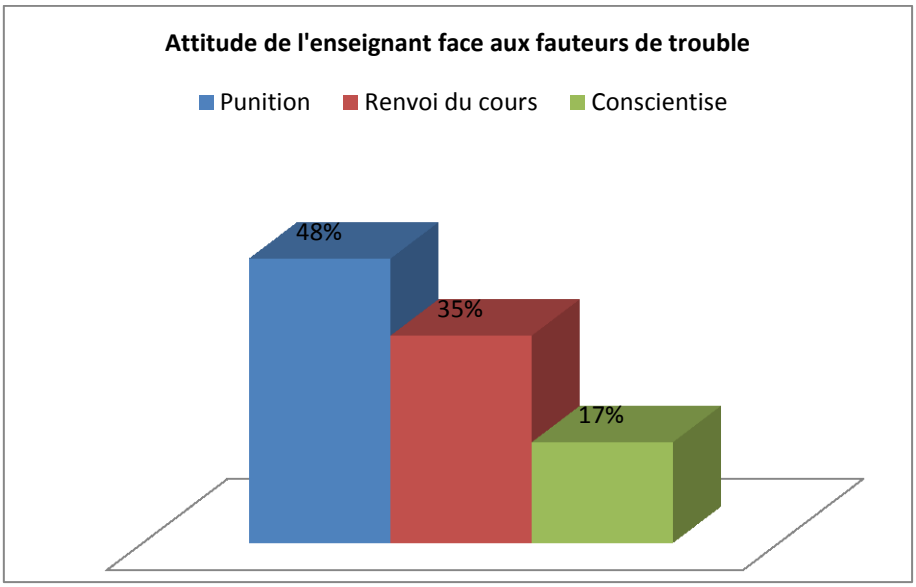
Graphe10 : *Existence d'élèves fauteurs de trouble*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

On retient de ce graphe que 88% des enquêtés reconnaissent qu'il existe dans leurs classes d'élèves qui n'adoptent pas des attitudes pouvant favoriser la réalisation de l'acte pédagogique. Ce qui permet de dire qu'il est probable que le constat soit le même dans les 139 groupes pédagogiques (Source : Résultats d'enquêtes du terrain, 2015) de la commune. Quel est donc le comportement des Enseignants face à ces élèves qui les perturbent dans l'accomplissement de leur mission?

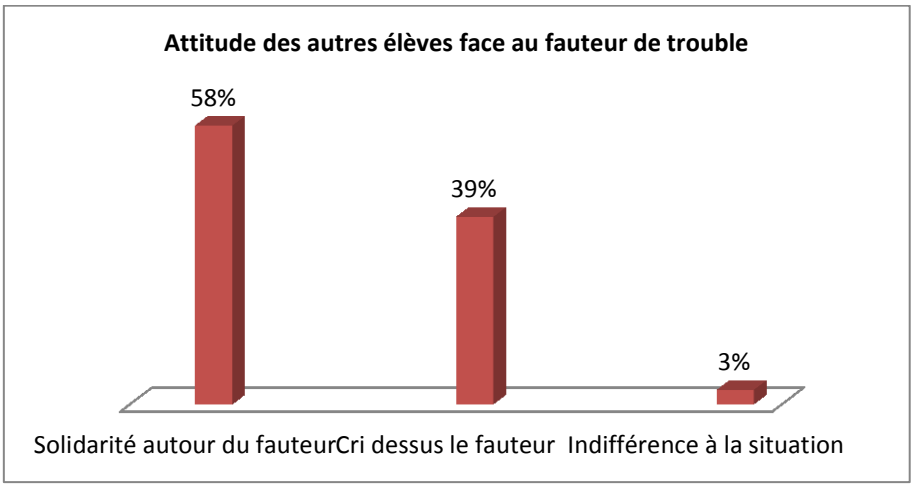
Graphe11 : *Attitude des Enseignants face aux fauteurs de trouble*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

A partir de ce graphe, on remarque que 48% des Enseignants enquêtés punissent purement et simplement leurs élèves, 35% renvoient systématiquement du cours ceux-ci et seulement 17% prennent le temps d'écouter ces âmes innocentes afin de les aider à maîtriser le trop plein de leur énergie. Quelle est alors la réaction des autres élèves devant une telle situation ?

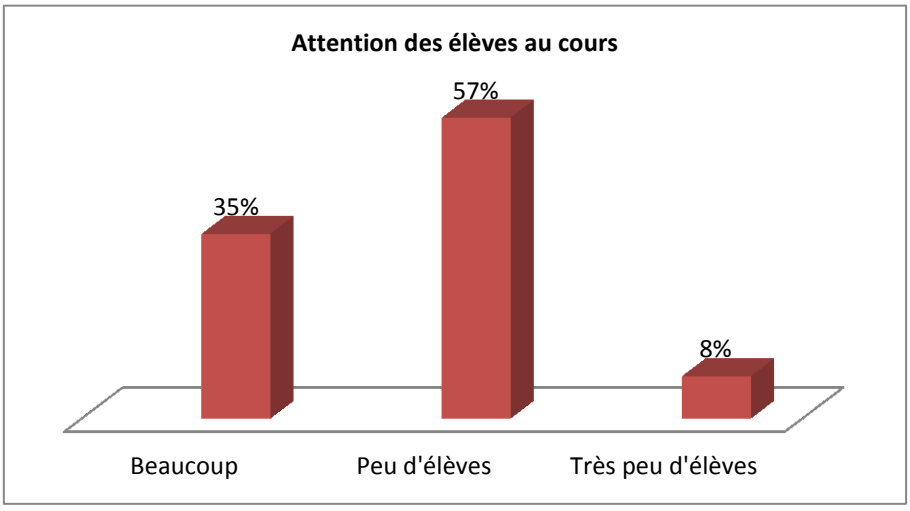
Graphe12 **:** *Attitude des autres élèves face aux fauteurs de troubles*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

De l'analyse de ce graphe, les autres élèves adoptent trois types de réactions : 58% des enquêtés pensent que les autres élèves soutiennent leurs camarades. Ce qui empêche ou retarde le déroulement normal du cours, 39% estiment que les autres élèves crient par réflexe sur les fauteurs de troubles tandis que 3% restent indifférents à toute cette situation.

Graphe13 *: Attention des élèves au cours*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Selon ce graphe, c'est 35% seulement des enquêtés qui affirment que beaucoup d'élèves sont attentifs au cours.

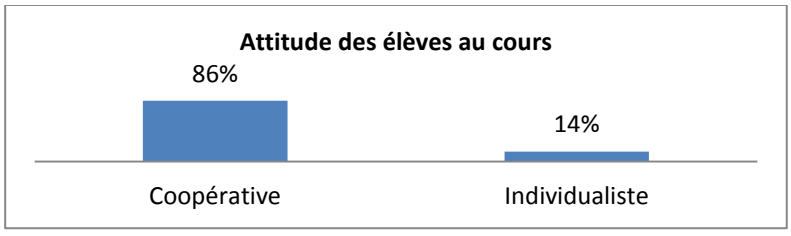
Au total, par rapport à la coopération des élèves à la réussite de l'acte d'enseignement, les graphes 12, 13, 14 et 15 induisent ce qui suit :

- L'existence des fauteurs de troubles et le fait qu'ils sont supportés par leurs pairs supposent que beaucoup d'Enseignants enquêtés n'arrivent pas à obtenir la coopération volontaire des élèves en ce qui concerne le déroulement normal du cours. La conséquence de ce phénomène est que très peu d'élèves sont attentifs au cours. A ce sujet, Lois,V. Johnson et Mary,C. (2014), affirment : « *si les maîtres ne sont pas capables d'obtenir la coopération de leurs élèves, leur efficacité sur le plan de l'enseignement risque d'être irrémédiablement compromise* ».

- L'attitude moralisante ou les punitions et renvois systématiques du cours devant l'incapacité à fixer l'attention des élèves constituent également un frein pour la réussite de la mission éducative car selon Paquay (2014), « *l'Enseignant est un pédagogue qui a la capacité de diagnostiquer et d'identifier les difficultés et obstacles, et capable de décider des pratiques les plus adéquates en vue de résoudre les problèmes observés ».* Les quelques Enseignants qui parviennent à obtenir l'attention des élèves le doivent certainement à la formation ou à leurs expériences professionnelles.

- ✓ **Coopération entre les élèves**

Graphe14 : *Attitude des élèves au travail*

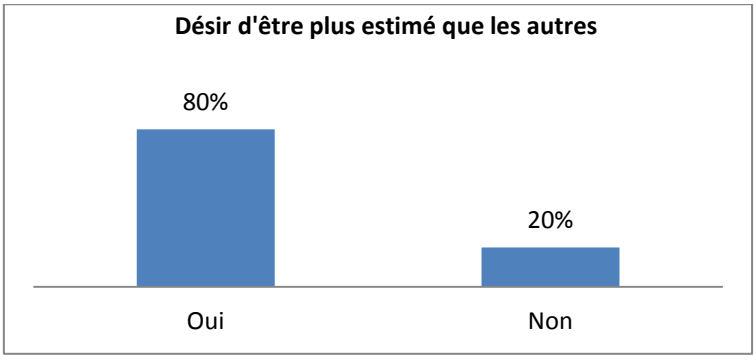


Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

On conclut de l'interprétation de ce graphe que 14% des élèves ne coopèrent pas autour du travail. Ceci est évident car cela rend compte de l'application de l'une des

stratégies d'enseignement de l'Approche Par Compétence (APC) que le Bénin a adoptée à nos jours.

Graphe15 : *Désir d'être plus estimé que les autres*

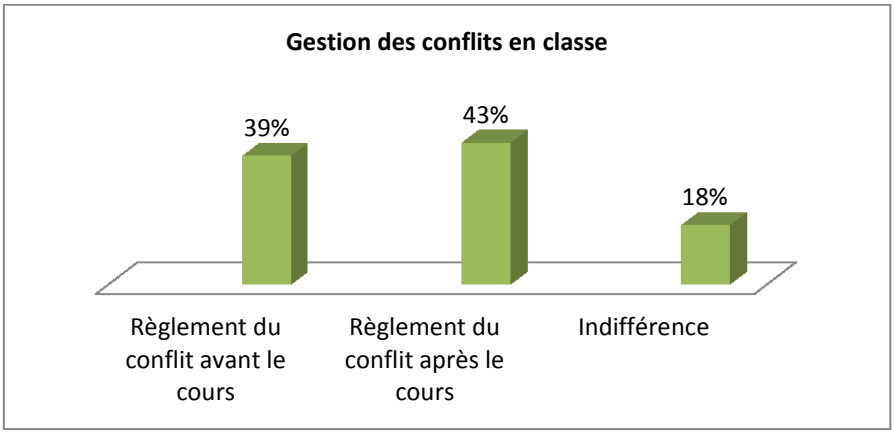


Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

80% des enquêtés pensent que bon nombre de leurs élèves désirent être plus estimés que les autres. Ce qui explique que beaucoup d'élèves ont besoin du renforcement positif pour accompagner leurs efforts. Par contre, 20% pensent que leurs élèves n'en ont pas besoin. Ces derniers auront de difficultés à conserver la cohésion au sein de leurs classes. Les 14% du graphe14 justifient bien cet état de choses.

✓ Gestion des problèmes humains de la classe

Graphe16 : *Gestion des conflits en classe*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

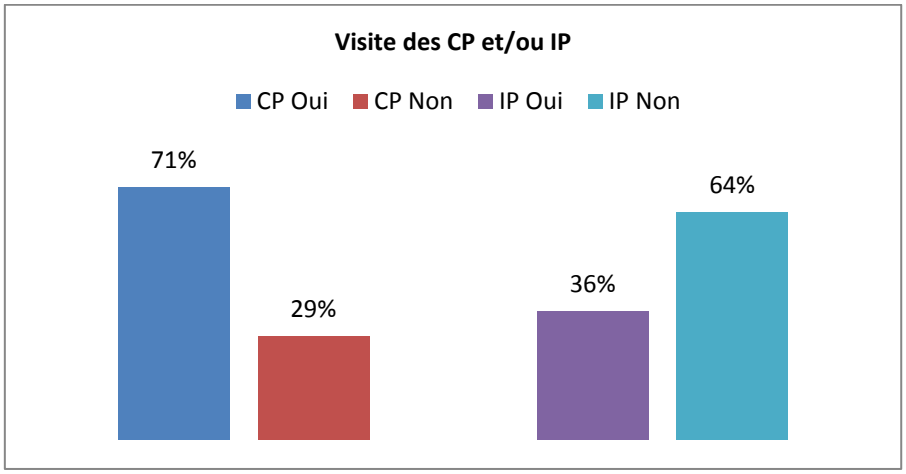
Le graphe 16 explique que face aux conflits ou aux problèmes humains qui se posent dans les classes, 39% des enquêtés consacrent un temps à la résolution du conflit avant le déroulement du cours, 43% le font après le cours tandis que 18% restent insensibles à ces conflits.

Que retenir de ce graphe ?

On retient que la plupart des Enseignants en fonction dans la commune de Grand-Popo s'intéressent aux problèmes humains qui se posent dans leurs classes mais ils n'ont pas la méthode adéquate pour agir avec efficacité. Par conséquent, la réussite de l'enseignement se trouve hypothéquée. Qu'en est-il de la visite de classe ?

✓ **Visites de classe**

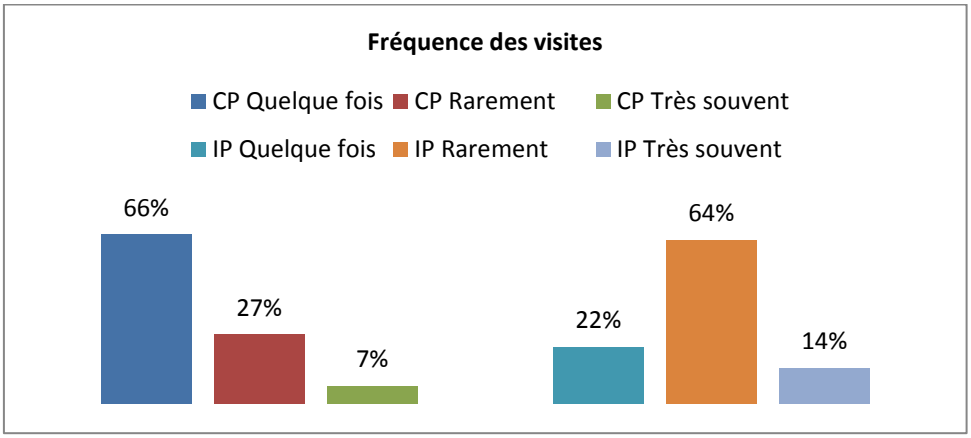
Graphe17 : *Visite des CP et / ou des IP*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Ce graphe explique que 71% des Enseignants enquêtés reçoivent la visite des Conseillers Pédagogiques et 36% celle des Inspecteurs. Ce qui veut signifier que les quelques Conseillers Pédagogiques qui existent semblent visiter les Enseignants dans la commune de Grand-Popo. Par contre, 29% et 64% déclarent n'avoir jamais reçu la visite ni d'un Conseiller Pédagogique ni d'un Inspecteur. Alors suivant quelle fréquence se font ces visites ?

Graphe18 : *Fréquence des visites*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Des 71% et 36% qui ont déclaré avoir reçu la visite des Conseillers Pédagogiques ou des Inspecteurs au niveau du graphe 17 ; 66% de l'effectif enquêté estiment que c'est quelque fois que les Conseillers Pédagogiques interviennent et 64% pensent que l'intervention des Inspecteurs est très rare.

- **Relation entre la compétence des Enseignants et le rendement scolaire**

Les résultats obtenus les années 2014 et 2015 selon nos recherches que ce soit au niveau des examens de fin d'année ou au niveau des classes intermédiaires témoignent de ce que la compétence des Enseignants influe sur le rendement scolaire. Voici un tableau qui présente le personnel Enseignant selon leur qualification et selon leur statut en 2015 dans la commune de Grand-Popo.

TABLEAU IX : Répartition du personnel Enseignant au niveau de l'Enseignement Secondaire général selon la qualification et selon le statut dans la commune de Grand-Popo

Personnel enseignant selon leur qualification	CAPES	M	27
		F	2
		T	29
	BAPES	M	3
		F	0
		T	3
	Maîtrises ou Licences	M	201
		F	13
		T	214
	Autres Diplômes	M	269
		F	15
		T	284
	Total Enseignants	M	500
		F	30
		T	530
Personnel enseignant selon leur statut	Agents Permanents de l'Etat	M	9
		F	0
		T	9
	Agents Contractuels de l'Etat	M	13
		F	1
		T	14
	Enseignants Sous Contrat Local	M	69
		F	4
		T	73
	Enseignants Vacataire et Autres	M	409
		F	25
		T	434
	Total Enseignants	M	500
		F	30
		T	530

Source : *SSGI/DDESFTPRIJ-MC*

Ce tableau renseigne effectivement que très peu d'Enseignants sont qualifiés dans la commune de Grand-Popo. En conséquence, ils n'arrivent pas à promouvoir la

cohésion et l'unité au sein du groupe-classe entraînant ainsi l'instabilité du climat organisationnel de la classe. On constate par ailleurs des problèmes de gestion des interactions au sein du groupe-classe et des problèmes d'évaluations précédemment notées qui entraînent de façon permanente des sentiments de frustration, d'insatisfaction et d'injustice qui ne sont pas de nature à favoriser le développement optimal des capacités des apprenants. Or, plusieurs chercheurs (Moos, Rutter et al, Owens, Somerville) affirment que le climat joue un grand rôle dans le succès scolaire des élèves et aussi dans l'efficacité des Enseignants. Fox et al, mentionnent également que le climat exerce une action sur l'apprentissage et sur le développement des étudiants. En effet, selon cet auteur, un climat ouvert facilite le développement de l'élève en l'impliquant dans un processus de participation et dans un environnement qui renforce ses acquis. Il est donc urgent d'œuvrer pour la formation du personnel Enseignant. A ce sujet, CLERMONT(1981), professeur agrégé au Département d'Administration et d'Etudes Politiques en Education de l'Université McGill, affirme que sans le développement des ressources humaines (formation du personnel) la croissance et le progrès d'un établissement sont loin d'être assurés. Ainsi selon Barnabé « *le seul moyen qu'on ait découvert aujourd'hui pour s'assurer d'une évolution relative des compétences des ressources humaines consiste à organiser systématiquement le développement de ces ressources humaines* ». C'est dans cette optique que l'Etat béninois a initié une formation professionnelle pour les ACLR or la majorité des enseignants sont aujourd'hui vacataires, alors, le problème de qualification demeure. S'il est clair que les Enseignants manquent de qualification professionnelle, qu'en est-il du mode de gestion des Chefs d'établissement et leur qualification ?

3-1-3-2 Par rapport aux Chefs d'établissement

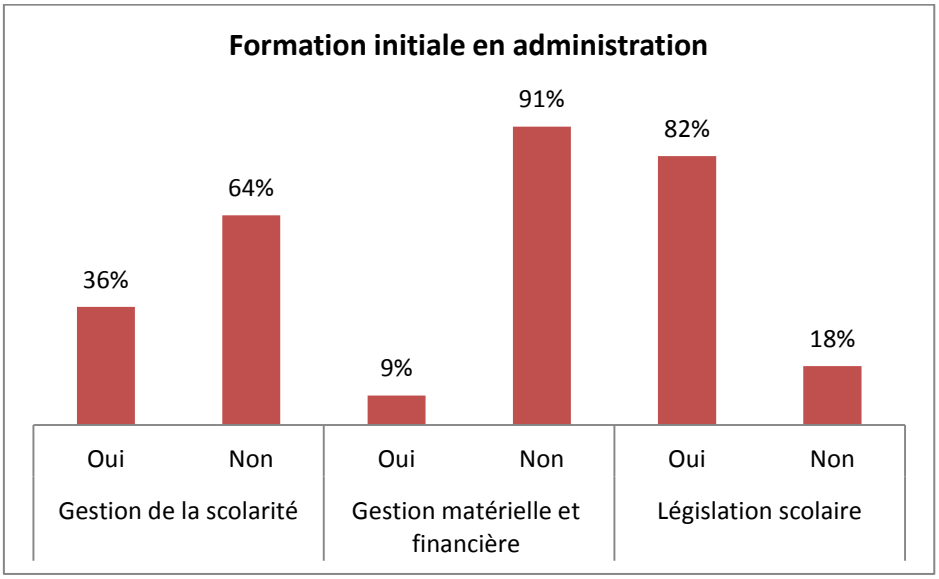
L'objectif principal à travers le questionnaire d'enquête adressé aux Directeurs et/ou aux Censeurs est de se renseigner par rapport à leur formation initiale et continue et sur leur façon de gérer les établissements. Le questionnaire aborde aussi

les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions de gestionnaire de la chose publique et de comment ils s'adaptent aux nouvelles situations.

- **Formation initiale et continue**

Les résultats des recherches renseignent à notre passage que neuf(9) Chefs d'établissement ont le CAPES et trois (3) le BAPES et ils reçoivent une formation de très courte durée en administration avant leur entrée en fonction dont le graphe est le suivant.

Graphe19 : *Formation initiale en administration*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Ce graphe stipule que 82% des Chefs enquêtés ont reçu une formation seulement en ce qui concerne la législation scolaire qu'ils doivent à leur Ecole de formation pédagogique selon les entretiens qu'ils nous ont accordés, 36% sont initiés en gestion du flux scolaire et l'ensemble n'a pratiquement aucune notion par rapport à la gestion matérielle et financière des ressources.

Par rapport à la formation continue, tous les Chefs d'établissement enquêtés s'accordent pour dire que des formations se font. Mais ces sessions de formation ne sont pas planifiées. Elles sont cycliques et viennent de façon sporadique et concernent

souvent la gestion financière plus que celle administrative et pédagogique. Dès lors, on peut dire que les Directeurs des collèges en fonction dans la commune de Grand-Popo ne sont pas des administrateurs de formation. Ils sont aussi des Enseignants d'une certaine ancienneté, nommés. Or, la charte du Chef d'établissement scolaire adoptée en Assemblée générale à Dakar le 29 octobre 2003 stipule d'une part que : «*la gestion scolaire exige des compétences complémentaires à celle de l'enseignement et constitue une profession distincte » et d'autre part que « une formation initiale et continue est essentielle à la qualité de la gestion scolaire ».*

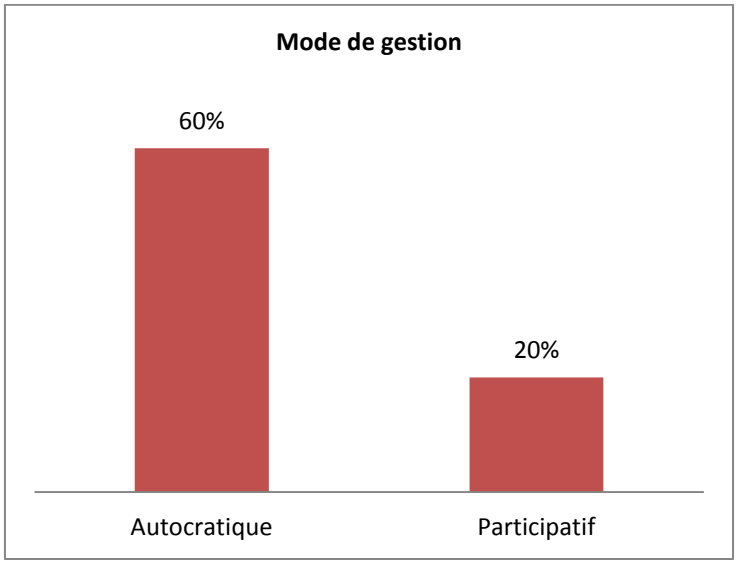
Au total, on note une absence de formation initiale et l'insuffisance d'une formation continue au niveau des Chefs d'établissement. Il est donc impérieux de corriger cet état de chose en vue de mettre l'expertise et l'expérience au service de la gestion de nos établissements

En abordant la question de l'expérience ; voici le visage que cela présente dans la commune. Parmi les 12 Chefs d'établissement enquêtés, 01 a une expérience professionnelle de 02 ans ; 01 une expérience professionnelle de 03 ans ; 03 ont une expérience professionnelle de 06 ans ; 03 une expérience professionnelle de plus de 06 ans et 04 une expérience professionnelle de plus de 10ans au moment de l'enquête.

Quel est maintenant l'effet de ces expériences professionnelles sur la gestion des relations humaines ? Les figures suivantes renseignent plus.

- **Mode de gestion et capacité à gérer les relations humaines**

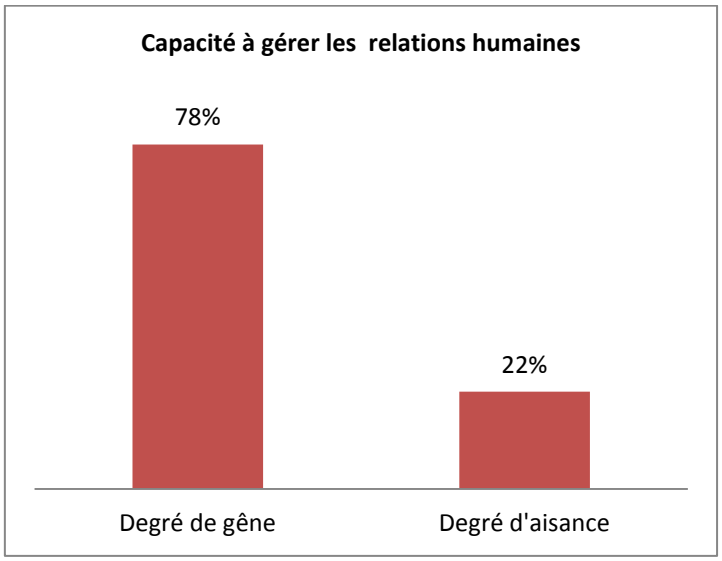
Graphe20 : *Mode de gestion*



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Ce graphe renseigne sur le mode de gestion qu'adoptent les Chefs d'établissement de la commune de Grand-Popo ; 60% pratiquent un style autocratique pendant que seulement 20% estiment qu'il faille associer tous les acteurs en adoptant un mode de gestion participative.

Graphe21 : Capacité à gérer les relations humaines



Source : *Résultats d'enquêtes du terrain, 2015*

Le graphe 21 montre que sur l'ensemble des Chefs d'établissement enquêtés, seuls 22% éprouvent moins de difficultés en matière de gestion des relations humaines. On peut dire que ce sont les 20% des Chefs d'établissement au niveau du graphe20 qui adoptent le style participatif qui certainement font ce score.

En conclusion, la situation au niveau des graphes 20 et 21 confirme encore le problème de formation car il ne suffit pas de vouloir pour bien diriger une entreprise; cette volonté doit être renforcée par une forte compétence. Aujourd'hui, l'école est dans un environnement complexe et dynamique présentant un certain nombre de contraintes. Ainsi, la gestion autoritaire est désormais inadaptée. A cet effet, Dominique Maréchal, de l'Université Charles de Gaulle de Lille dans son article « Approche contextuelle de l'école : Vers un management éducatif » déclare d'une part que : « *l'établissement scolaire doit évoluer vers un mode d'organisation organique qui applique aux prises de décision le principe de la décentralisation et de la consultation et adopte une structure de pouvoir souple caractérisée par la délégation* » et d'autre part selon le même article, les études de R. Baillon révèlent que « *la forme optimale d'une organisation éducative devrait entre autres*

fonctionner en système ouvert, être intégrée et être capable de s'objectiver ». De ces déclarations, on peut dire que les Chefs d'établissement ont un rôle particulier et prépondérant : passer d'un fonctionnement formel à un fonctionnement participatif. Une formation préalable est donc indispensable car selon Dominique Maréchal, « *écouter nécessite d'apprendre à se décentrer de soi, se faire écouter implique de savoir s'exprimer et diriger impose de maîtriser le travail en équipe. Le management éducatif réclame donc, pour sa mise en œuvre, une formation aux modèles et aux techniques de management adapté à l'organisation dont le Chef d'établissement a la charge* ».

- **Relation entre le mode de gestion et le rendement scolaire des élèves**

Nous ne disposons pas de données statistiques précises pour mieux apprécier cette relation. Néanmoins, au vu de l'exposé sur le rendement scolaire à la page 38 du présent document courant 2013-2015, on peut dire que les Chefs d'établissement en ont pour quelque chose. En effet, ces résultats obtenus témoignent de ce que leur mode de gestion est défectueux et ne laisse pas un climat social et organisationnel favorables au personnel Enseignant et élèves. S'ils pratiquent tous un style participatif, les taux de promotion devraient tendre vers les 100% et les taux de redoublement et d'abandon seront insignifiants car la perfection n'est pas de la nature humaine.

Il va sans dire qu'on devra à l'avenir redéfinir le rôle des Chefs d'établissement et instaurer un mode de gestion participative. De cette façon, les Chefs d'établissement seront appelés à s'approprier la façon d'organiser le travail et de traiter de façon efficiente le personnel au travail. En conclusion, les Chefs d'établissement devront apprendre à établir le même type de rapport auprès de leurs subordonnés que ceux qu'ils ont actuellement ou voudront avoir avec leurs supérieurs hiérarchiques.

3-1-4 Synthèse des analyses

3-1-4-1 Par rapport à la qualité des Enseignants

Le rendement scolaire est un indicateur de l'état du système scolaire. En se fondant sur les recherches dans la commune de Grand-Popo, on peut dire que le système n'est pas au mieux de sa performance et plusieurs facteurs l'expliquent.

La majorité des Enseignants sont des Agents Vacataires et Agents Contractuels Locaux Reversés en Agents Contractuels de l'Etat qui sont en général sans formation professionnelle initiale. En effet, la formation initiale est quasi-inexistante. Et l'on ne peut pas qualifier les animations pédagogiques telles qu'elles se présentent aujourd'hui de creuset de formation continue. Dès lors, les Enseignants n'ayant reçu aucune formation pédagogique et ne maîtrisant pas les lois qui gouvernent les relations éducatives assurent aux apprenants une formation dont la qualité laisse à désirer. A vrai dire, ces vacataires non formés qui malheureusement constituent le gros lot de l'effectif n'apportent que des informations aux apprenants. Ils sacrifient l'aspect pédagogique du noble métier. Ce faisant, les messages ne sont pas bien perçus. Les élèves ont besoin du concours des Enseignants pour s'instruire. Lorsque ceux-ci manquent de formation, l'acquisition du savoir est hypothéquée et les élèves demeurent dans l'ignorance.

Par ailleurs, les limites des Enseignants par rapport à leurs connaissances en ce qui concerne les techniques d'animation et de conduite de classe, constituent un obstacle majeur qui bloque le déroulement normal du cours. En effet, selon Johnson, A.B. et Bany, L.V. (1982), *« les maîtres ne peuvent enseigner de façon efficace que s'ils maîtrisent les processus d'interaction (y compris leur propre interaction) dont la classe est le lieu* ». La théorie de la conduite et l'animation de la classe repose sur la cohésion et l'unité du groupe que le maître doit savoir promouvoir par l'exercice de ses fonctions d'animateur : fonction de facilitation qui instaure les conditions d'une coopération effective au sein du groupe classe, fonction de maintenance qui consiste

à contrôler les conflits, à restaurer le moral et à adapter le groupe au changement de l'environnement.

Le problème du faible rendement scolaire ne tient pas seulement à la pénurie d'Enseignants. On s'est trop souvent réfugié derrière cet argument en oubliant que ce phénomène a d'autres causes. Il y a d'abord la qualité de l'enseignement dispensé aux élèves. L'emploi des Enseignants non qualifiés constitue un facteur important dans la baisse de niveau des élèves. L'utilisation des Enseignants non qualifiés n'est pas un fait nouveau ; elle a toujours existé au Bénin qu'on observe également à Grand-Popo. Mais l'ampleur que cela prend aujourd'hui pose d'épineux problèmes qu'il convient de résoudre à tout prix pour la survie du secteur.

Il est donc urgent de concevoir la formation des Enseignants comme un processus ininterrompu qui inclut leurs formations initiale et continue.

3-1-4-**2 Par rapport aux Chefs d'établissement**

Les Chefs d'établissement sont normalement nommés parmi les Enseignants qui ont acquis un certain nombre d'expériences professionnelles et qui sont inscrits sur une liste d'aptitude.

Alors, devant cette situation, on se pose les questions suivantes :

-l'expérience pédagogique est-elle suffisante pour mieux gérer un établissement scolaire ?
-une formation initiale en matière de gestion administrative et de gestion des ressources humaines n'est-elle pas nécessaire ?

La charte des Chefs d'établissement reconnaît que «*la fonction de Chef d'établissement est une fonction bien distincte de l'enseignement et nécessite pour sa réussite une formation initiale et continue* ». La Charte du Chef d'établissement scolaire (2003).

Il est à noter que la plupart des formations ou recyclages à l'endroit des Chefs d'établissement s'orientent plus vers la gestion financière reléguant ainsi au second plan la raison fondamentale de l'existence d'un Chef d'établissement qu'est la gestion administrative et pédagogique.

D'après les recherches, on note une méconnaissance et une absence coupable du poste du Directeur d'école de la part des Chefs d'établissement.

L'importance de la formation des Chefs d'établissement est reconnue par l'ensemble des structures intervenant dans le système éducatif comme l'AFIDES, l'UNESCO, l'USAID, l'UNICEF pour ne citer que celles-là.

A propos de la formation des Chefs d'établissement, l'UNESCO, déclare : « *A l'école, le rôle du Chef d'établissement est essentiel(…). La formation à la gestion administrative et pédagogique est devenue un élément clé de la réussite scolaire* ». Ainsi, de cette formation dépendra la qualité ou la capacité du Chef à gérer les relations humaines. Et Dominique Maréchal en ajoute pour dire que le manager-éducateur devrait avoir pour objectif de créer les conditions pour que son équipe soit motivée et à cette fin, il lui faut d'une logique d'autorité et d'obéissance à une logique de participation et de responsabilité.

3-1-4-3 Par rapport aux infrastructures

Les enquêtes ont permis de se rendre compte qu'en matière d'infrastructures dans les collèges de la commune de Grand-Popo, trois catégories sont à considérer : les bâtiments fonctionnels, les équipements divers et les infrastructures sportives. En se référant au tableau VI de la page38 du présent document qui présente l'état des lieux de l'existence ou non des infrastructures scolaires, on note que l'importance est seulement accordée aux bâtiments. Ces bâtiments aussi ne sont pas ceux devant abriter des élèves en quête de savoir comme le montre la photo1.




Photo1 : Salles de classe au CEG Ayi-Guinnou

Source : cliché KOUNOUHO, septembre 2016

Cette photo montre les deux bâtiments qui abritent l'ensemble des groupes pédagogiques du CEG Ayi-Guinnou ; un collège qui dispose même d'une classe de 3ème et implanté dans le complexe scolaire publique d'Ayi-Guinnou.

Pour les équipements divers (eau potable, l'électricité et latrine) devant contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail en milieu professionnel, la plupart des collèges de la commune de Grand-Popo n'en disposent pas ; ou bien s'il en a, ils sont mal entretenus. Or tout le monde sait maintenant que l'absence de latrines favorise le désintérêt envers l'école et son abandon en particulier par les filles. La plupart des établissements à Grand-Popo n'ont pas accès direct à l'eau potable. Sans parler des « petites infirmeries » scolaires qui font défaut dans l'écrasante majorité de ces établissements scolaires, ce qui favorise les absences répétées en cas d'accident ou de petite malaise augmentant ainsi le taux d'abandon sans oublier les maladies hydriques.



Photo2 : Une latrine exposée aux intempéries au CEG Agoué

Source : cliché KOUNOUHO, septembre 2016



Photo3 : puits au CEG Agoué

Source : cliché KOUNOUHO, septembre 2016

Signalons au passage que le CEG Agoué a bénéficié d'un laboratoire flambant neuf offert gracieusement par la Fondation ADJAVON Sébastien Germain en 2014, photo4.



Photo4 : Le laboratoire du CEG Agoué

Source : cliché KOUNOUHO, septembre 2016

Nous pensons que ce laboratoire va impacter positivement les résultats de fin d'année surtout ceux des examens du BEPC et du BAC au CEG Agoué.

Les infrastructures sportives (terrains de football, de volley et de handball) sont quasiment inexistantes dans les collèges. Sur les dix, seulement trois possèdent un terrain de football et voici l'état que cela présente dans l'un de ces CEG montré par la photo5.



Photo5 : *Le terrain de sport du CEG Adjaha*

Source : *cliché KOUNOUHO, juin 2015*

Selon le tableau VI de la page38, le CEG Hillacondji ne dispose d'aucun équipement scolaire devant induire un bon rendement de fin d'année en dehors des bâtiments fonctionnels. Paradoxalement, c'est le seul collège de la commune qui est abrité par un bâtiment « R+1 » ; mais qui partage le même site que la Maternité d'Hillacondji. Ce qui certainement va avoir un impact négatif sur le rendement scolaire ; photo6.



Photo6 : site du CEG Hillacondji

Source : cliché KOUNOUHO, septembre 2016

En conclusion, si les infrastructures scolaires devraient contribuer à l'obtention d'un meilleur rendement scolaire ; globalement, celles des établissements secondaires publics de la commune de Grand-Popo n'en sont pas des modèles. Toutefois, faisons remarquer qu'en matière d'équipements divers le gouvernement défunt du bénin a fait un effort en dotant l'ensemble des dix collèges de la Commune de quelques lampadaires solaires qui éclairent la cour de ces derniers.

CHAPITRE IV : Discussion et recommandations

1-Discussion

Le rendement scolaire reste l'impact attendu de toutes les actions dans le système éducatif, à quelque niveau où l'on se situe. La qualité des acteurs à la base que sont les Enseignants et les Chefs d'établissement constitue un facteur primordial et déterminant pour l'amélioration de ce rendement, sans oublier les infrastructures voire le site où est implanté le collège. Le rendement reste le résultat issu de la qualité de formation reçue par les Enseignants. Si LEIF(1979) pense que la formation continuée « *a pour objectif d'informer, de renforcer la formation initiale en la complétant, en perfectionnant ; de faire reprendre la formation initiale afin d'en redresser les erreurs ; de la rénover par la considération de nouveaux objectifs, l'étude de nouveaux contenus, de nouvelles méthodes ou techniques*. », nous estimons pour notre part qu'elle est indispensable pour l'amélioration des résultats en milieu scolaire car un Enseignant bien formé implique un élève bien formé. Cette recherche conduite dans la commune de Grand-Popo a permis d'approcher l'insuffisance de qualification des Enseignants qui influe sur le rendement scolaire de cette localité. Ce qui nous impose quelques actions concrètes.

2-Recommandations

Après les travaux de recherche effectués et suite aux constats observés dans la Commune de Grand-Popo par rapport aux faibles taux de réussite, nous recommandons :

1-Une mise en œuvre effective des structures prévues par la loi d'orientation de l'éducation nationale consignées dans la loi 2003-17 du 11 novembre 2003 portant loi d'orientation de l'éducation en République du Bénin, et modifiée par la loi n°2005-33 du 06 octobre 2005 ;

2-Que le professionnalisme soit au service de la gestion scolaire et de l'enseignement : ce qui suppose un recrutement et une formation de qualité aux Enseignants car de la qualité de la formation des Enseignants dépend celle de tout le système. En outre, former un Enseignant, c'est former un individu qui forme à la vie, et c'est donc une chose bien sérieuse que les ministères en charge de l'éducation doivent prendre en compte.

3-Que les Enseignants s'investissent dans leur propre formation ; en effet, ceux-ci attendent tout de l'Etat or ils peuvent penser à leur propre formation en allouant une partie de l'ensemble de leurs revenus mensuels à l'achat de matériels didactiques et pédagogiques.

4- Que l'Etat renforce l'effectif des Conseillers Pédagogiques et des Inspecteurs afin d'assurer aux Enseignants une formation continue de qualité bon nombre d'Enseignants passent plusieurs années dans le système sans participer à un séminaire, sans recevoir la visite d'un Conseiller Pédagogique ou d'un Inspecteur ;

5-Que la motivation des Enseignants soit au cœur des débats à travers la revalorisation de la Fonction Enseignante par l'octroi des bourses de formation, ensuite par l'augmentation des salaires et enfin par l'éveil des vocations et la dotation des établissements de matériels d'accompagnement suffisants et disponibles ;

6- Une sélection et une formation des Chefs d'établissement

A l'instar de la France, nous proposons que l'accès au poste de Chef d'établissement se fasse par voie de concours après appel à candidature en deux phases :

-présentation d'un dossier

-un entretien devant un jury

Après la phase de sélection, les candidats sélectionnés avant leur entrée en fonction seront astreints à une formation dans les domaines administratifs, de la gestion des ressources humaines, de la conduite d'une politique éducative et analyse des pratiques éducatives car l'importance de la formation a été reconnue par l'ensemble des Chefs d'établissement lors de la biennale de Dakar : « *Une formation initiale et continue est essentielle à la qualité de la gestion scolaire* ». Charte du chef d'établissement scolaire, Dakar, Octobre 2003.

Le choix et la formation auront un impact positif non seulement sur le rendement scolaire mais aussi sur la fonction du Chef d'établissement qui s'apparente aujourd'hui à une ascension politique due aux liens du sang, ou encore à ce que Henry LOPEZ dans « Sans tam-tam » qualifierait de « Cafouiffage ».

Devant cette situation, l'obligation de résultat n'est plus de mise. Le phénomène de parrainage dans le choix des gestionnaires scolaires a gangrené le système et du coup l'a rendu non compétitif.

7- Une mode de gestion participative

Le Chef d'établissement, pour mieux accomplir sa mission, doit développer certaines qualités d'où la nécessité de le former pour qu'il puisse participer effectivement à l'amélioration de la qualité de l'éducation en veillant au bon fonctionnement de tous les organes de gestion que sont : le Conseil d'administration, le Conseil Intérieur, le Conseil d'établissement, le Conseil de discipline et le Conseil de classe. La formation aura pour objectif premier de l'aider à passer de la gestion autoritaire, qui fait de lui une courroie de transmission hiérarchique et un organisateur de la vie scolaire à la gestion participative qui consiste à s'appuyer sur un partenariat en incluant les ONG et le Conseil Communal et les partenaires au développement que sont l'UNICEF, Plan-Bénin et autres.

8- Un renforcement du partenariat public- privé

La loi d'orientation de l'éducation nationale reconnaît en ces articles 11 et 61 la nécessité d'un partenariat entre l'école, les associations des parents d'élèves, les collectivités locales, les ONG intervenant dans le système éducatif. Un partenariat que les Chefs d'établissement doivent s'efforcer d'activer et d'entretenir de par leur capacité à gérer les relations humaines. Ce partenariat se justifie parce que le développement du système ces dernières années a été marqué par les contraintes économiques qui limitent les marges de manœuvre de l'Etat et en particulier des Chefs d'établissement notamment en ce qui concerne le fonctionnement des établissements scolaires.

A travers ce partenariat, les Chefs d'établissement pourront obtenir de leurs partenaires la formation du personnel Enseignant et aussi d'avoir des dons en matériels didactiques ou même la construction des salles de cours dont l'absence est source d'effectifs pléthoriques dans les salles de cours.

Les Chefs d'établissement ne doivent pas cependant oublier qu'un tel partenariat pour sa réussite exige quelques conditions :

- La communication entre les partenaires ;
- Une gestion saine des ressources matérielles, financières et humaines.

9- La création formelle dans tous les établissements public et privé du Bénin le poste du Conseiller Psychologue. En effet, l'utilisation des psychologues scolaires permettra de suivre les élèves jusqu'à la fin de leur scolarité afin de créer pour chacun, des conditions les plus favorables à son adaptation scolaire. Ils auront pour mission non seulement d'aider à orienter les élèves mais aussi d'aider à les former de concert avec les Chefs d'établissement et les Enseignants.

10- Augmentation des infrastructures scolaires

Aujourd'hui, avec la poussée démographique scolaire qui trouve ses explications dans la gratuité des enseignements maternel et primaire puis dans la gratuité des élèves filles du premier cycle l'Etat doit revoir sa politique de construction des salles de classe en pensant à l'Enseignement Secondaire ; les organismes internationaux tels que l'USAID, le PNUD, Plan International, l'UNICEF, les Fondations et autres partenaires intervenant dans le domaine de l'éducation doivent orienter beaucoup de projet de construction des bâtiments et infrastructures sportives vers l'Enseignement Secondaire. Le développement du sport en dépend car nul n'ignore le rôle psychomoteur que joue le sport dans le développement affectif d'un individu.

CONCLUSION

L'attention portée ces dernières années sur les mauvais résultats scolaires et les abandons massifs dans l'Enseignement en général et en particulier au niveau de l'Enseignement Secondaire, nous a motivé à faire des recherches sur : **Compétence des Enseignants, mode de gestion des Chefs d'établissement et rendement scolaire dans la commune de Grand-Popo**. La littérature démontre clairement le lien entre la qualification professionnelle des Enseignants et le rendement scolaire d'une part, entre le mode de gestion des Chefs d'établissement et le rendement scolaire d'autre part et en troisième position le rôle non moins important que jouent les infrastructures scolaires dans la performance des élèves en fin d'année.

Notre travail visait à vérifier si le rendement scolaire n'est-il pas influé par la compétence des Enseignants ; si celui-ci n'est pas lié au mode de gestion des Chefs d'établissement et enfin si la qualité des infrastructures scolaires existantes n'apporte-elle pas une contribution à l'obtention d'un rendement meilleur. Nous avons pu obtenir à partir des questionnaires, des guides d'entretien et des interviews ; de riches informations auprès des Enseignants, des Chefs d'établissement, des élèves, des parents d'élèves et des personnes ressources.

Les résultats de cette recherche nous permettent de conclure que la majorité des Enseignants de la commune de Grand-Popo n'ont pas une formation initiale professionnelle et continue, bon nombre de Chefs d'établissement focalisent leur attention sur la gestion financière au détriment de celles administrative et pédagogique.

En dehors de quelques bâtiments en dure, ce sont pratiquement des taudis qui accueillent nos élèves ; les infrastructures sportives sont quasi inexistantes ou celles existantes sont mal entretenues ou exposées à toutes sortes d'intempéries et ne contribuent pas efficacement à un meilleur rendement scolaire.

Cet état de choses justifie la baisse croissante du niveau de nos élèves et de ce fait confirme nos hypothèses selon lesquelles : « l'efficacité du rendement scolaire est influencée par l'insuffisance de qualification des Enseignants ; par le mode de gestion des Chefs d'établissement et de la qualité des infrastructures scolaires existantes » ainsi « la formation permanente est essentielle à la qualité de la gestion scolaire ». Il s'ensuit que la formation permanente est incontournable dans l'exercice du métier d'enseignant et du gestionnaire d'établissement. L'amélioration du rendement scolaire passe par la correction urgente de ces déséquilibres. A ce propos, nous saluons l'effort d'un ancien gouvernement du Bénin pour la mise en formation des ACLR et encourageons l'actuel à penser aux Agents Vacataires qui aujourd'hui constituent le gros lot de l'effectif au niveau de l'Enseignement Secondaire. L'avenir de nos cadres de demain en dépend.

Enfin, nous restons cependant conscient de ne pouvoir pas étudier tous les contours de ce thème qui est d'ailleurs d'actualité et préoccupant (vue encore les résultats catastrophiques obtenus aux différents examens en fin d'année scolaire 2015- 2016) compte tenu de sa spécificité et de la limite de nos moyens. Nous souhaiterions avoir d'autres opportunités de recherches pour l'approfondir et pourquoi ne pas l'étendre à tout le pays entier.

Liste des références bibliographiques

1- Banque Mondiale, 1998 ; l'éducation en Afrique Subsaharienne, pour une stratégie d'ajustement de revitalisation et d'expression, étude de la politique générale, 102 pages.

2-Barnabé, C. (1981)., L'importance des valeurs dans la gestion des ressources humaines, Trois-Rivières, communication présentée au congrès mondial des sciences de l'éducation du 6au 10 juillet.

3-Barnabé, C. (1981)., La gestion des ressources en éducation, les Editions Agence d'Arc, Inc, Montréal.

4-Barnabé, C. et Girard C. H. (1987)., L'administration scolaire, théorie et pratique, gaetan morin, Québec.

5-Basony, A.B. et Jonhson L.V. (1982)., Conduite et animation de la classe, Bordas, 312pages.

6-Boko, G. (2003)., L'enseignement et l'éthique professionnelle, Lokossa, le 17 septembre 2003,4pages.

7-Bourdieu, P. (2011)., La théorie de Pierre BOURDIEU et ses usages sociologiques, sociologies contemporaines, Armand Colin, 132p.

8- Broch, M.H. (2004)., Le Chef d'établissement et l'analyse des pratiques, cercle des recherches et d'actions pédagogiques (CRAP), pages 1 à 2.

9- Brunet, L. (1983)., Le climat organisationnel et le milieu scolaire, Université de Québec.

10-Dictionnaire de pédagogie ,2000 ; Bordas / Heer, Paris.

11-Hellriegel, D. et al. (2004)., Management des Organisations, Nouveaux Horizons, 693 pages.

12-Landsheere ,G. (1963)., La prédiction et l'évaluation de l'efficacité des professeurs, In revue Belge de psychologie et de pédagogie, 1963, tomeXXV ; 104, pp. 93-111, 1963.

13- Landshere, V. (1992)., L'éducation et la formation : science et pratique, Paris, 734p.

14-Leif, J. (1979)., Formation des enseignants (problème de pédagogie contemporaine).

15- Leif, J. (1980)., Problèmes de psychopédagogie (problème de pédagogique contemporaine)

16- Lê Than KHOI. (1979). ONU, UNESCO, p28.

17- Marry, C. (2014)., Genre et Education in Traité des sciences et des pratiques de l'Education, Dunod.

18- Mialaret, G. (1976)., Les sciences de l'éducation, PUF.

19- Mialaret, G. (1979)., Le droit de l'enfant à l'éducation, ONU, UNESCO, 266pages.

20- Mialaret , G. (1979)., Vocabulaire de l'éducation, PUF.

21- Marechal, D., Approche contextuelle de l'école : vers un management éducatif, UFR des sciences de l'éducation – Université / Charles de Gaulle – Lille 3.

22- Morand, M. (1983)., Modèle intégré de gestion participative en milieu scolaire, Université de Québec.

23- Morissette, D. (1984)., La mesure et l'évaluation en enseignement, PU de Laval, 432p.

24- Ouchi, W.G. (1982)., La théorie Z : faire face au défi japonais, Paris, Inter Éditions ,252p

25- Paquat , L. (2012)., Former des Enseignants professionnels : quelles stratégies ? Quelles compétences ?, Broché - 30. août 2012, 325p.

26- Piaget, J., Psychologie et pédagogie, Denol/Gonthier, 264pages.

27- Psacharopoulos, G. et Woodhall. (1988)., L'éducation pour le développement : une analyse des choix d'investissement, Economica, Paris.

28-Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. (1995)., Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris.

29-Rey Bernard. (1997)., Adendum concernant les sciences de l'éducation, guide du mémoire : annexe de l'éducation, Université, 4pages.

30- Sikounmo, H. (1992)., L'école du sous-développement, l'harmattan, 291 pages.

31- Vissoh, S. (2007)., Cours de méthodologie générale de la recherche,

2006-2007.

32- Internet

- hhp //www.afides.org/Charte du Chef d'établissement scolaire, Dakar, 29 octobre 2003.
- hhp //www.mémoireonline.com, (page consultée le 10 juillet 2012).
- www.grandpopo.net/musée (consulté le 10 août 2016 à 19h05).
- www http://lesdefinitions.fr/rendement-scolaire#ixzz4KRHZkLED 'Consultée le 16 septembre 2016 à 17h52).

TABLE DES MATIERES

DEDICACE……i

REMERCIEMENTS ……ii

SIGLES ET ACRONYMES…….....iii

LISTE DES FIGURES OU GRAPHES ET PHOTOS ……....v

LISTE DES TABLEAUX ……vii

RESUME …….....viii

INTRODUCTION ……1

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et Méthodologie……..…….3

CHAPITRE I : Cadre théorique…….4

I- Clarification conceptuelle……..4

II-Etat de la question…….8

III- Problématique ……..……11

3-1 Hypothèses et Objectifs…….13

3-2 Objectifs……14

CHAPITRE II : Cadre physique de l'étude et Méthodologie……..15

I- Historique de la ville de Grand-Popo……...15

II-Cadre physique de l'étude ……..16

III- Méthodologie……19

3-1 Opérationnalisation des concepts…….19

3-2 Echantillonnage……20

3-3 Techniques et instruments de collecte des données…….22

3-4 Méthodes de collecte des données……23

3-4-2 Enquêtes du terrain……25

3-4-3 Traitement des données……..27

3-4-4 Limites des enquêtes ou difficultés……28

DEUXIEME PARTIE : Résultats et approches de solutions……..……29

CHAPITRE III : Résultats de la recherche et analyse…….30

3-1 Résultats des observations, des enquêtes documentaires et analyse…….30

3-1-1 Historique de la formation initiale des Enseignants au Bénin…….....33

3-1-2 Rendement scolaire …….....39

3-1-3 Résultats des interviews, des questionnaires et analyse……42

3-1-3-1 Par rapport à la qualité des Enseignants.....42

3-1-3-2 Par rapport aux Chefs d'établissement…….....55

3-1-4 Synthèse des analyses……61

3-1-4-1 Par rapport à la qualité des Enseignants…… ……61

3-1-4-2 Par rapport aux Chefs d'établissement……...62

3-1-4-3 Par rapport aux infrastructures…….....63

CHAPITRE IV : Discussion et recommandations…….…….67

1-Discussion……67

2-Recommandations……67

CONCLUSION……...……72

Liste des références bibliographiques**…….....**74

TABLE DES MATIERES ……..77

ANNEXE…….80

ANNEXES

Annexe 1

Questionnaire d'enquête adressé aux enseignants

Le présent questionnaire est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de maitrise au **Département de Psychologie et des Sciences de l'Education** à l'**UAC**. Il s'agit de recueillir des informations sur le fonctionnent des établissements. Les informations que vous nous fournirez seront très utiles et resteront confidentielles : la sincérité de vos réponses nous sera également d'une grande importance pour la réussite de ce travail.

1- Quel est votre diplôme le plus élevé ? .....
.....

2- Est-il un diplôme professionnel ? oui ☐ non ☐

3- Quel est votre statut au sein de l'établissement
APE ☐ ACE ☐ AV ☐

4- Etes-vous passé dans une école de formation pédagogique avant de venir à l'enseignement ? Oui
Non ☐ ☐

5- Avez-vous des connaissances en psychopédagogie ? Oui ☐ Nons ☐

6- Existe-il des séances de formation et/ ou de recyclage des enseignants ?
Oui ☐ Non ☐

- Si oui quelle est la fréquence des sessions de formation et/ou de recyclage ?.....
.....
- Quels sont les thèmes souvent abordés ?.....
.....

7- Quel est l'effectif moyen des élèves dans vos classes ?

8- moins de 30 ☐ 30 et + ☐ 40 et + ☐ 50 et+ ☐ 60 et+ ☐

9- Avez-vous dans vos classes des élèves qui vous posent problèmes (pagailleurs, révoltés, fauteurs de trouble) ? Oui ☐ Non ☐

✓ Si Oui

- Comment les gérez-vous ? Punition ☐ Renvoi du cours ☐

Autres à préciser……..

- Quelle est l'attitude des autres élèves envers ces fauteurs de trouble ou ceux qui cherchent continuellement à attirer l'attention des autres sur eux.

Se laisser distraire ☐ Demande à l'individu de se taire ou l'ignore ☐

Autres à préciser……

10- Quelle attitude adoptent vos élèves au travail ? Coopérative (aide leurs camarades en difficultés) Individualiste ☐ ☐
Autres à préciser……

11- Vos élèves sont- ils attentifs au cours ?
Très peu d'élèves ☐ peu d'élèves ☐ beaucoup ☐

12- Arrivez-vous à déceler au niveau de chaque élève les problèmes qui ne favorisent pas la réalisation de l'acte éducatif ? Oui ☐ Non ☐

13- Dans vos classes, existe-t-il des élèves qui désirent être estimés ou être plus appréciés que leurs paires ? Oui ☐ Non ☐

14- Quelle attitude adoptez-vous face aux conflits ou aux problèmes humains qui se posent dans vos classes ? Règlement du conflit avant le cours ☐
Règlement du conflit après le cours ☐
Indifférence au conflit ☐
Autres à préciser…….

15- Arrivez-vous à prévoir les conflits et à les désamorcer ? Oui ☐ Non ☐
Si oui, quels sont les indices qui vous y aident ?.....

16- Quelles sont vos relations avec le chef d'établissement ?
Excellente ☐ bonne ☐ très bonne ☐ passable ☐

17- Existe-t-il souvent de conflits entre le chef d'établissement et les enseignants ou entre le chef d'établissement et autres autorités de l'établissement ? Oui ☐ Non ☐

18- Recevez-vous souvent la visite des conseillers pédagogiques ?
Oui ☐ Non ☐ jamais ☐

- Recevez-vous souvent la visite des inspecteurs ? Oui ☐ Non ☐ jamais ☐

Si Oui, quelle est la fréquence ? Rarement ☐ quelques fois ☐ très souvent ☐

Identification de l'enquêté.

1-Nom et Prénoms :…….....

2- Sexe : F ☐ M ☐

3-Arrondissement :……

4-Etablissement :……

Merci de votre franche collaboration.

Annexe 2

Questionnaire d'enquête adressé aux chefs d'établissement et censeurs

Le présent questionnaire est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de maitrise au **Département de Psychologie et des Sciences de l'Education** à l'**UAC**. Il s'agit de recueillir des informations sur le fonctionnent des établissements. Les informations que vous nous fournirez seront très utiles et resteront confidentielles : la sincérité de vos réponses nous sera également d'une grande importance pour la réussite de ce travail.

1- Quel est votre diplôme le plus élevé ? .....
.....

2- Est-il un diplôme professionnel ? oui ☐ non ☐

3- Existe-il des séances de formation et/ ou de recyclage des chefs d'établissement

Oui ☐ non ☐

- Si oui quelle est la fréquence des sessions des formations et/ou de recyclage ?.....
.....
- Quels sont les thèmes souvent abordés ?.....
.....
.....

4- Avez-vous reçu avant votre entrée en fonction des formations en matière de :
   - Gestion de la scolarité (gestion du flux scolaire, gestion psychologique et clinique des adolescents) oui ☐ non ☐
   - Gestion matérielles et financières des ressources oui ☐ non ☐
   - Législation scolaire oui ☐ non ☐

5-Dans la fonction de chef d'établissement ou de Censeur, quelle importance convient-il d'accorder aux divers rôles ci-dessous ?

ROLES	IMPORTANCE DU ROLE :			
	Faible		Forte	
	1	2	3	4
Décider et planifiiez le travail				
Commander				
Coordonner, organiser				
Informer				
Contrôler l'exécution				
Arbitrer les conflits				
Ecouter, consulter et se concerter avec les collaborateurs et intégrer leurs observations aux décisions				
Prendre le temps de convaincre, de persuader				
Communiquer, discuter				
Animer son équipe				
Considérer son équipe				
Stimuler, encourager, récompenser				
Négocier				

6-Quel est l'effectif de vos groupes pédagogiques ? ☐

7-Quel est l'effectif des enseignants ?

APE ☐ ACE ☐ AV ☐

8-Quelle mention donnez-vous à la prestation de vos enseignants ? Passable ☐ Bonne ☐

Bien ☐ Très Bien ☐

9-Quelles sont vos suggestions par rapport à la formation de vos enseignants : les agents contractuels de l'Etat et surtout les agents vacataires ?.....
.....
.....
.....

10- Pour chacun des rôles ci-dessous, quel est le degré d'aisance ou de gêne que vous ressentez à les pratiquer ?

ROLES	Dégré d'aisance et de Gène			
	Aisance		Gène	
	1	2	4	5
Arbitrer les conflits				
Négocier				
Décider et planifier le travail				
Informer				
Commander				
Communiquer, discuter				
Etre exigeant, sanctionner				
Considérer et animer son équipe				
Prendre le temps de convaincre, de persuader				
Coordonner, organiser				
Stimuler, encourager, récompenser				
Ecouter, consulter et se concerter avec les collaborateurs et intégrer leurs observations aux décisions				

11- Quelle est votre année d'expérience professionnelle dans la gestion d'un établissement scolaire :….....

12-Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'exercice de votre fonction ?.....
.....
.....
.....

Identification de l'enquêté.

1-Nom et Prénoms :…….....

2- Sexe : F ☐ M ☐

3-Arrondissement :……

4-Etablissement :……

Merci de votre franche collaboration.

ANNEXE 3

GUIDE D'ENTRETIEN A L'INTENTION DES BUREAUX DES ASSOCAITIONS DES PARENTS D'ELEVES (B/APE)

Le présent questionnaire est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de maitrise au **Département de Psychologie et des Sciences de l'Education** à l'**UAC**. Il s'agit de recueillir des informations sur le fonctionnent des établissements. Les informations que vous nous fournirez seront très utiles et resteront confidentielles : la sincérité de vos réponses nous sera également d'une grande importance pour la réussite de ce travail.

1-Relation B / APE et administration du collège.

2-Participation du bureau / APE pour la réussite des élèves.

3-Taux d'échec des élèves.

4-Relation élèves / enseignants.

5- Relation administration / enseignants.

6- Collaboration administration / élèves / vendeuses.

7- Votre appréciation de la discipline des élèves.

8- Perspectives d'avenir pour le collège.

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN A L'INTENTION DES DELEGUES DES ELEVES DE CHAQUE COLLEGE (B/APE)

Le présent questionnaire est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de maitrise au **Département de Psychologie et des Sciences de l'Education** à l'**UAC**. Il s'agit de recueillir des informations sur le fonctionnent des établissements. Les informations que vous nous fournirez seront très utiles et resteront confidentielles : la sincérité de vos réponses nous sera également d'une grande importance pour la réussite de ce travail.

1-Que pensez-vous de l'administration de votre collège ?

2-La gestion de l'administration a-t-elle un impact sur les résultats de fin d'année ?

3-Comment appréciez-vous les relations enseignants / élèves ?

4-Que pensez-vous de la qualité des enseignements que donnent vos professeurs ?

5-Que pensez-vous des effectifs de vos classes ?

6-Est-ce que les effectifs favorisent la construction et l'assimilation des savoirs ?

7-Quelles stratégies utilise l'administration à l'approche des examens de fin d'année pour avoir un bon rendement ?

ANNEXE 5

GRILLE D'OBSERVATION

Identification : CEG

1-Situation géographique du collège

2-Infrastructures scolaires (Bibliothèque-Laboratoire-Infrastructures sportives –Réfectoire)

3-Effectif par classe

4-Climat pédagogique

- CC Conseil Consultatif
- CI Conseil Intérieur
- CA Conseil d'Administration
- CE Conseil d'enseignement

Indicateur de réussite / Année scolaire	Taux de promotion en %	Taux de redoublement en %	Taux d'abandon en %
2010-2011			
2011-2012			
2012-2013			
2013-2014			
2014-2015			