

Revue Scientifique du



laboratoire
Ville Société Territoire
(laboVST)

Le Journal des Sciences Sociales

N°24-Décembre 2022

ISSN 2073-9303

LE JOURNAL DES SCIENCES SOCIALES

CONSEIL SCIENTIFIQUE

- Prof Simplicie Y. Affou, Directeur de Recherches (Institut de Géographie
Tropicale, IGT, Abidjan) Tel : Cel : (00225) 0707 70 85 57,
E-mail : syaffou@yahoo.fr ou affou@ird.ci
- Prof Alphonse Yapi-Diahou, Professeur Emérite de Géographie (Université Paris 8),
Cel : 0033668032480 ; Email : yapi_diahou@yahoo.fr
- Prof Brou Emile Koffi Professeur Titulaire de Géographie, (Université Alassane
Ouattara.), Cel.: (00225) 0103589105 ; E-mail : koffi_brou@uao.edu.ci
- Prof Roch Gnabéli Yao, Professeur Titulaire de Sociologie, (Université Félix
Houphouët Boigny) ; Cel : 07 08 18 85 96 Email roch.gnabeli@laasse-
socio.org
- Prof Jonas Guéhi. Ibo, Directeur de Recherches (Université Nangui Abrogoua),
Cel : (00225) 0505 68 48 23 E-mail : ibojonas@yahoo.fr
- Prof René Joly Assako Assako, Professeur Titulaire de Géographie, Université
Yaoundé, Cameroun ; Email rjassako@yahoo.fr
- Prof Ferdinand A. Vanga, Professeur Titulaire de Sociologie (Université Péléforo
Gon Coulibaly), Tel : (00225) 01 03 48 91 60 / 05 05 083 702
E-mail : ferdinand.vanga@upgc.edu.ci af_vanga@yahoo.fr

COMITE EDITORIAL

Directeur de Publication

Simplice Y. Affou, Directeur de Recherches (Institut de Géographie Tropicale, IGT, Abidjan) Tel: Cel: (00225) 07 07 70 85 57 E-mail : syaffou@yahoo.fr ou affou@ird.ci

Rédacteur en Chef

Alphonse Yapi-Diahou, Professeur titulaire de Géographie (Université Paris 8)
Cel : 0033668032480 ; Email : yapi_diahou@yahoo.fr

Rédacteur en Chef Adjoint

Jonas Guéhi. Ibo, Directeur de Recherches (Université Nangui Abrogoua)
Cel : (00225) 05 05 68 48 23 E-mail : ibojonas@yahoo.fr

Secrétariat du Comité de Rédaction

Assué Yao Jean-Aimé, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara, Bouaké, (00225)0103192952, Email assueyao@yahoo.fr

Konan Kouakou Attien Jean-Michel, Maître assistant, Université Alassane Ouattara, Bouaké, (00225)0707117755, E-mail : attien_2@yahoo.fr

Yapi Atsé Calvin, Maître assistant, Université Alassane Ouattara, Bouaké, (00225)0707996683, E-mail : atsecalvinyapi@gmail.com

Yassi Gilbert Assi, Maître de Conférences de Géographie, Ecole Normale Supérieure d'Abidjan, Cel.: (00225) 07 75 52 62; E-mail: yassiga@gmail.com

Secrétaire aux finances

Bohoussou N'Guessan Séraphin, Maître de Conférences de Géographie, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire, (00225)0505483129, E-mail : bohounse@yahoo.fr

COMITE DE LECTURE

- Abdoul Azise SODORE, Maître de Conférences de Géographie/aménagement, Burkina Faso
- Adaye Akoua Assunta, Maître de Conférences de Géographie, Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan
- Allaba Ignace, Maître de Conférences d'études germaniques, Université Felix Houphouët Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire
- Assué Yao Jean-Aimé, Maître de Conférences de Géographie, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire
- Bally Claude Kore, Maître de Conférences de Sociologie des organisations, université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
- Beka Beka Annie, Maître de Conférences de géographie, École Normale Supérieure, Gabon
- Biyogbe Pamphile, Maître de Conférences de Philosophie, Ecole Normale Supérieure, Gabon
- Bohoussou N'Guessan Séraphin, Maître de Conférences de Géographie (Université Alassane Ouattara)
- Christian Wali Wali, Maître-Assistant de Géographie, Université Omar Bongo de Libreville, Gabon
- Coulibaly Salifou, Maître-Assistant de Géographie, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
- Diarrassouba Bazoumana, Maître de Conférences de Géographie, environnementaliste, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
- Dja Armand Josué, Maître de Conférences de Géographie, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
- Dosso Yaya, Maître-Assistant de Géographie, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
- Eleanor FUBE MANKA'A, Maître-Assistant de Géographe, ENS/Université de Yaoundé I, géographie des aménagements ruraux
- Gokra Dja André, Maître de Conférences, Sciences du Langage et de Communication, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
- Hugo PILKINGTON, Maître de Conférences, Géographie de la santé, université de Paris 8, France
- Kadet G Bertin, Professeur Titulaire de Géographie, Ecole Normale Supérieure (ENS), Abidjan
- Koffi-Didia Adjoba Marthe, Maître de Conférences de Géographie, Université Félix Houphouët Boigny,

Koffi Yeboue Stéphane, Maître de Conférences de Géographie, Université Peloforo Gon Coulibaly, Korhogo

Kouadio M'bra, Kouakou Dieu-Donne, Maître de Conférences de sociologie de la santé, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Kouame Konan Hyacinthe, Maître de Conférences de Géographie, Université Peloforo Gon Coulibaly, Korhogo

Kra Kouamé Antoine, Maître de Conférences d'Histoire, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Kramo Yao Valère, Maître-Assistant de Géographie, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Loukou Alain François, Professeur Titulaire de Géographie TIC, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire

Moatila Omad Laupem, Maître-Assistant de Géographie, Université Marien Ngouabi (Brazzaville- Congo)

Ndzani Ferdinand, Maître-Assistant de Géographie, Ecole normale supérieure, université Mariën Ngouabi, République du Congo.

Ngouala Mabonzo Médard, Maître-Assistant de Géographie, Ecole normale supérieure, université Mariën Ngouabi, République du Congo.

N'guessan Adjoua Pamela, Maître-Assistant de Sociologie, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Soro Debegnoun Marcelline, Maître-Assistante de Sociologie, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Yao Célestin Amani Maître de Conférences de Bioanthropologie, Université Félix Houphouët Boigny, UFR SHS - ISAD

Yassi Gilbert Assi, Maître de Conférences de Géographie (Ecole Normale Supérieure Abidjan)

SOMMAIRE

		Pages
Yayo née N'cho Amalatchy Jacqueline	Production et valorisation artisanale des petits pélagiques par les ghanéens en Côte d'Ivoire	9
Sinaly TRAORÉ Mamadou FOFANA	Facteurs de crispation des relations de cohabitation et recomposition des dynamiques de solidarité autour du parc national du Mont Péko	21
Gbougnon Martine Karamoko Vasseko	Le métier d'éducateur dans l'enseignement secondaire public en Côte d'Ivoire	30
Aimé MOUDJEGOU MOUSSAVOU	Grèves, crises politiques et formation des corps professionnels dans le secteur public gabonais	47
Dany Daniel BEKALE	Enseigner la mémoire collective au Gabon : une tâche problématique dans l'école moyenne	59
Marcel BAGARE Dognon Lucien BATCHO Esther Delwendé KONSIMBO	Communication politique et non-violence en période électorale : cas des élections couplées d'octobre 2020 au Burkina Faso à travers le media en ligne " <i>lefaso.net</i> "	71
Ounone KPANTE	La formation initiale a la fonction de chef d'établissement scolaire au Togo : un outil de gestion professionnalisante	83
Yemboaro Pacôme LOMPO Kiss-Wend-Sida Romaine ZANGRE/ KONSEIGA Yisso Fidel BACYE	Les personnes déplacées internes (pdi) face à la covid-19 dans la ville de Ouagadougou (Burkina Faso) : vulnérabilité et résilience.	96
Abdoulaye GUINDO Issa DIALLO Biramapho LY	L'alcoolisme des jeunes filles comme un problème de santé publique au Mali : cas de la commune IV du district de Bamako	110
Yves Arnaud YOUMA Lucien OUÉDRAOGO Gabriel SANGLI Konan Jérôme	Services écosystémiques de la forêt classée de Tiogo dans le Centre-Ouest du Burkina Faso en déforestation	123
	Le système de protection du parc national de la Comoé	138

KOUAKOU M'Bra Kouakou Dieu-Donné KOUADIO Kouassi Kan Adolphe KOUADIO	(Côte d'Ivoire) : un dispositif à la hauteur des enjeux ?	
Bertin YANGA NGARY Bertrand D NDOMBI BOUNDZANGA Djeneric SAKA ALANDJI	Ressources humaines et offre de soins médicaux en zone rurale. Problèmes actuels et perspectives au Gabon	150
Géraud AHOUANDJINO Ousmane BEREPA Patrick AFFOIGNON Laurinda AKLOBO	Communication familiale et comportements sexuels à risque chez les collégiens du Couffo (Bénin)	162
Alain BOUSSOUGOU	La sédentarisation des populations dans la région d'Ekouk (Gabon)	174
Aaron FOUNDHO	Parrainage et situation des élèves à Banikoara	187
Mangliwè ENETEM Ayemi Akessime LAWANI	Analyse de la contribution de la société civile dans l'amélioration des centres d'accueil des enfants vulnérables au Togo : cas du projet d'accompagnement de l'ONG Creuset Togo	201
HOUEDJISSI Fingbe Ghislain	Gouvernance des pesticides et enjeux de coulisses dans les espaces peri-urbains et ruraux : cas des départements de Bouaké et de Tiebissou	216
Affoué Rachel KOFFI Kra Valérie KOFFI	Maintien des usages de l'eau du barrage à Taabo : la communication de lutte contre les schistosomiasés à l'épreuve	230
Kouakou Albert YAO Kouakou G. Barnabas KONAN	La sexualité des femmes en situation de handicap et vivant avec le VIH/Sida dans les villes d'Abidjan, Bouaké, Daloa et Yamoussoukro en Côte d'Ivoire	243
Régis Ollomo Ella	Détermination nominale et construction génitive en	255

shiwa, langue Bantu du Gabon

Sadji N’Gbansonhfi GBANDEY Kodjo SOSOE	Engagement affectif et comportements de citoyenneté organisationnelle des agents de l’école supérieure d’administration et de gestion notre dame de l’église (esag-nde)	266
Michael MARAS	Écoles coraniques itinérantes, « Mahadjiris » et scolarisation aux écoles conventionnelles dans le Département du Logone et Chari, Extrême-nord Cameroun	277
Simon Pierre TIBIRI ZONGO Mathias Siaka GUE	Enseignement-apprentissage de la lecture courante dans l’enseignement primaire au Burkina Faso : les pratiques enseignantes sont-elles un frein ?	286
TCHANTIPO Sai Sotima M Gniré KORA GUERRA	Fondements de la dépigmentation cosmétique volontaire de la peau par les filles et femmes de Cotonou	297
E ZUO EPSE DIATE Sabine A TONAN T Yao ADOU Axel D D NASSA	Analyse des conflits fonciers entre les jeunes, les chefs de familles et l’état dans la mise en valeur des terrains périurbains de la métropole abidjanaise	309
SABLÉ Léhoua P ANGAMAN Kadio Mathieu	La question du statut épistémologique de la médecine : De Claude Bernard à Georges Canguilhem	322
Mama DJAUGA Sanni S SABI OROU BOGO François ALLOGNON	Cartographie des poches de criminalité transfrontalière dans la commune de Pèrèrè au Bénin (Afrique de l’Ouest)	333
Z MENIE OVONO O ISSA BOUYEBI Marie T ITONGO Jean B MOMBO	Apport de l’imagerie satellitale optique et radar a la caractérisation des inondations dans le grand Libreville (Gabon)	346

La formation initiale à la fonction de chef d'établissement scolaire au Togo : un outil de gestion professionnalisante.

Initial training for school principals in Togo: a professionalizing management tool.

Ounone KPANTE

Université de Lomé

Email : kpanteben@gmail.com

Résumé : Le présent article porte sur la pertinence d'une formation initiale à la fonction de chefs d'établissement scolaire au Togo. Cet article montre que l'accroissement de l'intérêt pour une telle formation est loin d'être terminé pour les acteurs éducatifs locaux lesquels considèrent la fonction de chef d'établissement comme une fonction différente de celle de l'enseignant. L'efficacité des chefs d'établissement est l'un des facteurs probants pour une éducation de qualité dans un établissement. Le véritable problème auquel sont actuellement confrontés les établissements d'enseignement à tous les niveaux au Togo, n'est pas seulement lié à la qualification des enseignants mais avant tout lié à l'efficacité du chef d'établissement. Une étude récente a permis de mettre en exergue, l'importance d'une préparation à la fonction de chef d'établissement. Cette même étude a établi les domaines d'action du chef d'établissement et un référentiel de la fonction de chef d'établissement. Le présent travail s'est fait sur un échantillon de 76 personnels de direction des établissements d'enseignement relevant de tous les niveaux. A cet échantillon, un questionnaire visant à recueillir leurs perceptions envers l'importance de leur formation initiale et un guide d'entretien pour appréhender leur jugement ont été soumis. D'une manière prépondérante, le constat révèle une adhésion sur le fait qu'une formation initiale est nécessaire pour tout chef d'établissement scolaire. Cette idée quasi commune prouve à suffisance que la formation initiale constitue la charnière ouvrière, très fondamentale en vue d'une professionnalisation de la fonction ; ceci, d'autant plus que le système éducatif togolais est à l'ère de l'émergence.

Mots clés : fonction de chef d'établissement, formation initiale, référentiel de compétences, Grand Lomé.

Abstract: This article relates to the relevance of initial training of the school head in Togo. This article shows that the increase in interest in such training is far from being completed for local educational actors who consider the position of head of school as a function different from that of the teacher. Effectiveness of school heads is one of the evidence for quality education institutions. The real problem facing educational institutions at all levels in Togo are currently being linked to the qualification of teachers but above all related to the effectiveness of the school head. A recent study has highlighted the

importance of preparation for the head of school. The same study has established the areas of action of a school head and a repository of the said function. This work was on seventy-six management staff of educational institutions under all levels, in the sample, a questionnaire aimed at collecting their perceptions of the importance of their initial training and an interview guide to apprehend their judgment were submitted. In a prominent manner, the observation reveals a membership of the fact that initial training is necessary for any school of head. This almost common idea proves sufficiently that initial training constitutes the labor hinge, very fundamental with a view to a professionalization of the school head; this especially since we are in the era of the emergence of the Togolese education system.

Keywords : function of school head, initial training, competence repository, Greater Lomé.

Introduction

Il existe dans la littérature scientifique un grand nombre d'études sur la formation des gestionnaires scolaires. Ces études sont toutes unanimes sur le fait que le type de gestion qu'adopte une direction scolaire a une incidence réelle sur la réussite des élèves. L'UNESCO (1993) avait souligné que ni l'effectif des classes ni même la qualification des enseignants qui occupent la première place n'influent sur les performances des élèves, mais sur le style de direction pédagogique et administrative de l'école. La littérature indique donc clairement que le chef d'établissement, qu'il soit à la tête du préscolaire, du primaire ou du secondaire a une influence déterminante sur les réussites scolaires et sur la qualité de l'enseignement. Ainsi, la recherche d'une amélioration de la qualité de l'enseignement ne peut se limiter à la formation des enseignants, ni à la dotation de manuels scolaires aux élèves et aux enseignants, ni encore à la construction des bâtiments scolaires.

Nombre de pays développés ne se préoccupent plus de la formation des chefs d'établissement, mais s'engagent de plus en plus dans la redéfinition des responsabilités et rôles des personnels de direction en vue d'améliorer la direction des établissements scolaires. Contrairement en Afrique et surtout en Afrique subsaharienne, la formation des chefs d'établissement reste un oubli malheureux. La plupart des chefs d'établissements scolaires ne sont pas suffisamment bien préparés pour gérer efficacement et de façon efficiente leur établissement. Les résultats des recherches ont montré que les chefs d'établissements scolaires de la plupart de ces pays ont un besoin de formation en gestion scolaire pour être à la hauteur de leurs tâches de plus en plus complexes (L. F. MILLIMOUNO, 1999 ; AFIDES, 2011 ; S. BALDE, 2014 et O. KPANTE 2020). D'ailleurs, dans ce contexte de mutations sociopolitiques, l'amélioration des systèmes éducatifs africains passe par deux préoccupations majeures : la définition des compétences à développer ou à améliorer et l'identification des outils efficaces de gestion scolaire.

Au Togo particulièrement, le système éducatif tout entier est en émergence avec les réformes scolaires et universitaires. Il y a lieu que les établissements scolaires à tous les niveaux de l'enseignement soient gérés avec professionnalisme. En effet, la fonction de chef d'établissement au Togo est en débat et en évolution. Le recrutement et la formation des chefs d'établissement interrogent plus d'un. Selon O. KPANTE (2020), les chefs d'établissement scolaire togolais présentent les mêmes caractéristiques professionnelles :

outillés sur le pédagogique mais aucun d'entre eux n'a été formé pour le pilotage administratif et à la gestion sociale de l'établissement. Or, leurs domaines d'action demeurent vastes et variés. Leur fonction requiert donc des compétences qui ne s'acquièrent pas avec l'acte de nomination mais, au cours d'une formation.

La présente étude a pour objectif d'analyser l'avis des personnels des établissements de l'enseignement public à tous les niveaux sur la pertinence d'une formation initiale à la fonction de chef d'établissement scolaire au Togo.

1. Approche méthodologique

La présente étude veut évaluer les significations accordées par les personnels de direction aux résultats issus d'une recherche descriptive et exploratoire (O. Kpanté, 2020) dont l'enquête de terrain avait eu lieu dans les régions éducatives Golfe-Lomé et maritime en juillet-août 2017. Cette recherche avait privilégié l'enquête par entretien et concerné 23 chefs d'établissement et 59 enseignants des établissements d'enseignement public relevant des inspections d'enseignement général Golfe-Est et Tsévié. Les arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire, les domaines de l'action du chef d'établissement et le référentiel de la fonction de chef d'établissement sont les résultats soumis à l'approbation des personnels de direction des enseignements préscolaires, primaires et secondaires.

1.1 Population et échantillon d'étude

La présente étude s'est déroulée dans le Grand Lomé (par arrêté No 701/MEPSTA/CAB/SG du 28/04/2021, Golfe-Lomé est devenue Grand Lomé) et a concerné l'équipe de direction (les chefs d'établissement et les directeurs adjoints et censeurs). Il a été d'abord réalisé à partir d'un échantillon à choix raisonné (en fonction du poids des effectifs des établissements scolaires de chaque niveau d'enseignement) pour désigner les établissements scolaires représentant le terrain d'enquête (tableau 1).

Tableau 1 : Echantillon des établissements scolaires

Niveau d'enseignement	Etablissements scolaires dans la zone d'étude	Echantillon réalisé	Effectif obtenu
Préscolaire	103	10%	10
Primaire	256	10%	26
Collège (secondaire I)	64	20%	13
Lycée (secondaire II)	32	20%	7
Total	455	12,3%	56

Source : MEPSTA, annuaire nationale des statistiques scolaires, 2020-2021

L'enquête a eu lieu dans 56 établissements préscolaires, primaires et secondaires de la région éducative Grand Lomé. Pour sélectionner les personnels de ces établissements scolaires à enquêter, un échantillonnage non probabiliste assorti à la technique qui consiste à faire l'enquête dans l'établissement scolaire public qu'on rencontre dans le Grand Lomé (jusqu'à ce que le nombre d'établissements scolaires prévus soit atteint) a été adopté. Dans ces établissements scolaires, les personnels de direction (chef d'établissement et son adjoint ou son censeur) ont été apostrophés lors de l'enquête qui s'est déroulée de mars à juillet 2022. Le choix de l'échantillonnage de commodité s'explique par le fait que les chefs d'établissements scolaires présentent les mêmes caractéristiques de gestion et leurs

enseignants, les mêmes caractéristiques professionnelles. De plus, l'enquête a eu lieu dans une période mouvementée du système scolaire en raison des grèves des enseignants ; il a fallu rencontrer les personnels de direction des établissements scolaires de tous les niveaux de l'enseignement public qui acceptent de remplir directement le questionnaire d'opinions et d'être interviewé, une fois qu'ils ont compris l'intérêt de l'étude. Cette technique a permis d'enquêter 76 personnels de direction des établissements préscolaires, primaires et secondaires de la région éducative Grand Lomé dont 56 chefs d'établissement, 13 directeurs adjoints (au secondaire I, le directeur adjoint assiste le chef d'établissement) et sept censeurs (au secondaire II, le censeur assiste le chef d'établissement). Ainsi, se présente l'échantillon qui a permis de disposer des données à analyser (tableau 2).

Tableau 2 : Echantillon d'étude

Cible	Effectif
Ensemble des chefs d'établissement	56
Ensemble des directeurs adjoints et censeurs	20
Total	76

Source : construction de l'auteur

Au total, la présente étude a enquêté 76 personnels de direction des établissements scolaires de l'enseignement public relevant de tous les niveaux de l'enseignement public.

2.2 Instruments de collecte et de traitement des données

Cette présente étude a été menée au moyen d'un questionnaire d'opinions élaboré sous forme d'échelle de type Likert et administré directement à chaque personnel de l'établissement. Ce questionnaire comporte les arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement scolaire est nécessaire au Togo, les domaines d'action des chefs d'établissement et le référentiel de la fonction de chef d'établissement. Pour appréhender leur jugement, l'entretien s'est révélé au bout du compte efficace. Il a été aussi nécessaire de recourir à l'analyse documentaire ayant permis de montrer que le chef d'établissement scolaire reste l'acteur incontournable de la mise en œuvre des politiques scolaires.

Par ailleurs, le traitement des données a constitué à l'analyse descriptive à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics 21 et à l'analyse de contenu qui ont été réalisées à partir de tableaux synthétiques traités sous Excel.

2. Résultats

L'analyse de contenu des données de la revue documentaire a porté essentiellement sur les principes directeurs et les actions clés définis dans le Plan sectoriel de l'éducation (PSE 2020-2030) et celle des entrevues a concerné les raisons évoquées par les participants pour justifier leur jugement. L'analyse descriptive, quant à elle, a été faite sur les données du questionnaire.

2.1 Le chef d'établissement : acteur incontournable de la mise en œuvre des politiques scolaires.

La politique éducative du Togo le montre clairement à travers d'autres politiques scolaires. En effet, depuis 2010, le Togo dispose d'une politique éducative axée sur l'accès, l'équité, la qualité, la gestion et la gouvernance. La révision de cette politique a été inspirée par la vision du gouvernement togolais de « faire du Togo une nation à revenu intermédiaire économiquement, socialement et démocratiquement solide et stable, solidaire et ouvert sur le monde » (PSE 2020-2030, p. 32). Une vision exprimée dans le Plan National de Développement (PND, 2018-2022). Ainsi, l'objectif global de la nouvelle politique nationale de développement est de « transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social » (PSE, 2020-2030, p. 37).

La nouvelle politique éducative se base sur des principes directeurs clés dont celui de la réduction des disparités et l'amélioration de l'équité qui passent nécessairement par une allocation cohérente et équitable des ressources publiques d'éducation entre les différentes régions et les différents établissements du pays puis par la promotion de l'égalité et de l'équité impliquant une discrimination positive dans l'allocation des ressources. Des actions clés seront mises en œuvre à cet effet.

Il s'agit de la politique nationale de l'alimentation scolaire, un moyen pour « amener à l'école les 7% de ces enfants qui n'y sont pas encore et permettre à chaque élève, à l'horizon 2030, d'accéder à une alimentation suffisante et nutritive, lui garantissant à la fois la couverture de ses besoins énergétiques et de ses préférences alimentaires » (PSE, 2020-2030, p. 43). De plus, la promotion de la santé scolaire en vue d'améliorer les capacités d'apprentissage et d'insertion sociale permettra d'améliorer indiscutablement l'efficacité et la qualité du service éducatif. Le gouvernement togolais développera aussi des stratégies spécifiques qui prennent en compte les enfants en situation de handicap et ceux à besoins éducatifs spéciaux. Pour assurer la mise en œuvre de ces politiques éducatives, le seul rôle de l'Etat reste insuffisant ; il faut également et cela reste indiscutable, la participation des bénéficiaires directs que sont les acteurs de l'établissement scolaire, responsables au premier rang de la mise en œuvre des politiques scolaires dont le chef d'orchestre est le chef d'établissement. Alors que les conditions de recrutement et de formation des chefs d'établissement scolaires au Togo restent rudimentaires ; dans cette situation et pour améliorer le système éducatif togolais, les décideurs et acteurs centraux doivent penser à la professionnalisation de la gestion scolaire par la mise en œuvre de la formation initiale comme exigence à l'exercice de la fonction de chef d'établissement. Car, à l'égard des défis de plus en plus élargis (amélioration de la gouvernance scolaire, réduction des disparités, amélioration de la qualité et de l'équité), les exigences des chefs d'établissement, en termes de compétences professionnelles deviennent aussi de plus en plus grandes.

2.2 La formation initiale à la fonction de chef d'établissement scolaire au Togo : une impérieuse nécessité

2.2.1 Les arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire

Les arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire sont au nombre de quatre (tableau 3).

Tableau 3: Arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire

Arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire	Propositions	Ensemble des Chefs d'établissement		Ensemble des directeurs adjoints et censeurs	
		n	%	n	%
La fonction de chef d'établissement est un autre métier que celui de l'enseignant	Oui	56	100	20	100
	Non	0	0	0	0
	Indécis	0	0	0	0
La direction d'un établissement d'enseignement est appelée à jouer des rôles multiples et complexes	Oui	56	100	20	100
	Non	0	0	0	0
	Indécis	0	0	0	0
La gestion d'un établissement d'enseignement exige des responsabilités et des compétences différentes de celles d'une classe	Oui	50	89,29	17	85
	Non	1	1,79	0	0
	Indécis	5	8,92	3	15
La nomination d'enseignants expérimentés à la fonction de chef d'établissement ne suffit pas pour faire d'eux de bons gestionnaires scolaires	Oui	49	87,5	15	75
	Non	0	0	0	0
	Indécis	7	12,5	5	25

Source : Enquête de terrain, mars-juillet 2022

Tous les participants quel que soit leur poste (100% des chefs d'établissement et 100% des adjoints) ont jugé pertinents les deux premiers arguments pour lesquels la formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire au Togo. Les raisons évoquées sont relatives à la complexité des tâches exercées habituellement. « Les tâches de direction sont au fond complexes que certaines d'entre elles ne peuvent facilement être accomplies même avec une longue expérience dans l'enseignement » (propos d'un chef d'établissement, juillet 2022).

Par contre, en moyenne 10% de l'ensemble des participants ne trouve pas important les arguments suivants :

- « La gestion d'un établissement d'enseignement exige des responsabilités et des compétences différentes de celles d'une classe » (10,71% des chefs d'établissement et 15% des directeurs adjoints et censeurs) ;
- « La nomination d'enseignants expérimentés à la fonction de chef d'établissement ne suffit pas pour faire d'eux de bons gestionnaires scolaires » (12,5% des chefs d'établissement et 25% des directeurs adjoints et censeurs).

Les raisons évoquées résident dans le fait que certains personnels de l'établissement scolaire ont une autre conception du chef d'établissement : « le chef d'établissement est avant tout un enseignant » (L. F. MILLIMOUNO, 1998 et O. KPANTE, 2020) et donc seuls les enseignants doivent exercer la fonction de chef d'établissement.

Dans l'ensemble, les participants quelle soit leur position au niveau de la direction ont jugé pertinents les arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire au Togo :

- ✓ la fonction de chef d'établissement est un autre métier que celui de l'enseignant ;
- ✓ la direction d'un établissement d'enseignement est appelée à jouer des rôles multiples et complexes ;
- ✓ la gestion d'un établissement d'enseignement exige des responsabilités et des compétences différentes de celle d'une classe ;
- ✓ la nomination d'enseignants expérimentés à la fonction de chef d'établissement ne suffit pas pour faire d'eux de bons gestionnaires scolaires.

2.2.2 Les domaines de l'action du chef d'établissement scolaire togolais

Les domaines d'action des chefs d'établissement scolaire togolais identifiés dans une étude récente ont été largement confirmés par l'ensemble des participants dans la présente étude.

Tableau 4 : Domaines d'action des chefs d'établissement

Domaines d'action du chef d'établissement		Ensemble des participants	
Domaine	Propositions	n	%
Gestion administrative de l'établissement	Pas d'accord	0	0
	D'accord	76	100
	Indécis	0	0
Pilotage pédagogique et éducatif de l'établissement	Pas d'accord	0	0
	D'accord	76	100
	Indécis	0	0
Gestion du personnel	Pas d'accord	0	0
	D'accord	76	100
	Indécis	0	0
Gestion financière	Pas d'accord	26	34,21
	D'accord	50	65,79
	Indécis	0	0
Gestion matérielle	Pas d'accord	15	19,74
	D'accord	55	72,37
	Indécis	6	7,89
Gestion des compositions et examens	Pas d'accord	21	27,63
	D'accord	55	72,37
	Indécis	0	0
Gestion de l'information	Pas d'accord	17	22,37
	D'accord	59	77,63
	Indécis	0	0
Gestion sociale	Pas d'accord	0	0
	D'accord	76	100
	Indécis	0	0

Source : Enquête de terrain, mars-juillet 2022

Tous les participants (100%) ont jugé important l'action du chef d'établissement dans les domaines suivants : la gestion administrative de l'établissement, le pilotage pédagogique et

éducatif de l'établissement, la gestion du personnel, et la gestion sociale. Par contre, certains participants considèrent la gestion financière (34,21%), la gestion matérielle (19,74%), la gestion des compositions et examens (27,63%) puis la gestion de l'information (22,37%) comme des domaines peu exploités par les chefs d'établissement. Les données d'entrevue laissent transparaître que ce sont souvent des domaines d'intervention des adjoints : « Le plus souvent, c'est moi qui gère les ressources matérielles, les compositions et examens ainsi que l'information au sein de mon établissement et je rends compte au chef » (propos d'un directeur adjoint d'un collège, juillet 2022).

De plus, la gestion financière qui était l'apanage des chefs d'établissement, ne relève plus seulement de leur seule responsabilité, mais aussi de celle des comités de gestion des ressources de l'établissement. Il s'agit des Comités de Gestion des Ecoles Primaires (COGEP), des Comités de Gestion des Ressources des Etablissements Secondaires (COGERES) et des Associations des Parents d'Elèves (APE).

2.2.3. Le référentiel de la fonction de chef d'établissement

De la même manière, le référentiel de fonction du chef d'établissement précédemment défini a été soumis à l'approbation des participants. Il comprend douze compétences regroupées en quatre ensembles : pilotage administratif, pilotage pédagogique et éducatif, gestion des ressources de l'établissement et développement des collaborations et des partenariats.

❖ Le pilotage administratif

Cet ensemble regroupe cinq compétences à savoir : préparer, organiser et conduire une réunion, assurer une bonne organisation de la vie scolaire, gérer le personnel de l'établissement, rédiger les textes administratifs et tenir à jour les documents de l'établissement.

Tableau 5 : Compétences à développer pour le pilotage administratif

Pilotage administratif		Chefs d'établissement	Directeurs adjoints et censeurs	Ensemble des participants
Compétence	Propositions	n1	n2	%
préparer, organiser et en conduire une réunion	Pas d'accord	0	0	0
	D'accord	56	20	100
	Indécis	0	0	0
Assurer une bonne organisation de la vie scolaire	Pas d'accord	3	7	13,16
	D'accord	53	13	86,84
	Indécis	0	0	0
Gérer les ressources humaines de l'établissement	Pas d'accord	7	6	17,11
	D'accord	49	14	82,89
	Indécis	0	0	0
Rédiger les textes administratifs	Pas d'accord	8	6	18,42
	D'accord	48	14	81,58
	Indécis	0	0	0
Tenir à jour les documents de l'établissement	Pas d'accord	7	8	19,74
	D'accord	49	12	80,26
	Indécis	0	0	0

Source : Enquête de terrain, mars-juillet 2022

En matière de pilotage administratif, cinq compétences ont été soumises à l'approbation des personnels de direction. Le tableau 5 montre qu'à part l'assentiment total exprimé par les participants quel que soit leur poste pour la compétence 1, les quatre autres compétences ont été jugées importantes par plus de 80% des participants : « assurer une bonne organisation de la vie scolaire » (86,84%), « gérer les ressources humaines de l'établissement » (82,89%), « rédiger les textes administratifs » (81,58%) et « tenir à jour les documents de l'établissement » (80,26%). Près de 20% de l'ensemble des participants n'ont pas trouvé important ces compétences. Les raisons peuvent se retrouver dans le propos suivant : « le pilotage administratif permet d'assurer l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, et c'est tous les membres du personnel administratif qui y sont impliqués » (propos d'un directeur adjoint, mai 2022).

❖ Le pilotage pédagogique et éducatif

Le tableau 6 indique les compétences adaptées pour le pilotage pédagogique et éducatif. Le tableau 6 indique les compétences adaptées pour le pilotage pédagogique et éducatif d'un établissement scolaire.

Tableau 6 : Compétences à développer pour le pilotage pédagogique et éducatif

Pilotage pédagogique et éducatif		Chefs d'établissement	Directeurs adjoints et censeurs	Ensemble des participants
Compétence	Propositions	n1	n2	%
Maîtriser la politique éducative	Pas d'accord	0	0	0
	D'accord	56	20	100
	Indécis	0	0	0
Diriger l'élaboration du projet d'établissement	Pas d'accord	0	0	0
	D'accord	56	20	100
	Indécis	0	0	0
Assurer l'aide et le soutien pédagogiques aux élèves en difficulté	Pas d'accord	7	6	17,11
	D'accord	49	14	82,89
	Indécis	0	0	0
Assurer l'accompagnement pédagogique des enseignants	Pas d'accord	8	7	19,74
	D'accord	48	10	76,32
	Indécis	0	3	3,94

Source : Enquête de terrain, mars-juillet 2022

Les deux premières compétences « Maîtriser la politique éducative » et « Diriger l'élaboration du projet d'établissement » sont appréciées à 100% par les participants. L'analyse des données d'entrevue montre que le chef d'établissement est tenu responsable de la mise en œuvre des politiques scolaires et du projet d'établissement. Comme le souligne un chef d'établissement, « nous sommes les garants de la mise en œuvre de la

politique d'éducation prônée par le gouvernement. Nous devons la maîtriser et en tenir compte lors d'élaboration du projet d'établissement » (propos d'un chef d'établissement du secondaire I, avril 2022).

Par ailleurs, près du quart des participants (soit 23,68%) n'a pas jugé important « l'accompagnement pédagogique des enseignants ». Pour le comprendre, il faut recourir à Y. GRELLIER (1998) quand il parle de la difficulté à exercer un leadership pédagogique. L'auteur montre que sur le terrain pédagogique, le chef d'établissement se trouve souvent en concurrence avec l'enseignant, spécialiste de sa matière qui désirerait être accompagné par l'inspecteur au lieu de son chef d'établissement surtout si ce dernier n'est pas de sa discipline. Quant à la compétence « Assurer l'aide et le soutien pédagogiques aux élèves en difficulté », 17,11% des participants ne la trouvent pas importante, car selon un chef d'établissement du secondaire I, « cette responsabilité est partagée entre les parents, les enseignants et nous. C'est ensemble que nous pouvons aider les enfants en difficulté » (propos d'un chef d'établissement, avril 2022).

❖ La gestion des ressources de l'établissement

La gestion des ressources de l'établissement constitue un défi, surtout que celles-ci demeurent insuffisantes et qu'il faut savoir en entretenir, mais aussi en rechercher d'autres. Elle comporte deux compétences essentielles (confer tableau 7).

Tableau 7 : Compétences à développer pour gérer les ressources de l'établissement

Gestion des ressources de l'établissement		Chefs d'établissement	Directeurs adjoints et censeurs	Ensemble des participants
Compétence	Propositions	n1	n2	%
Gérer avec les ressources de l'établissement	Pas d'accord	8	7	19,75
	D'accord	48	13	80,25
	Indécis	0	0	0
Impliquer le comité de gestion dans l'élaboration et l'exécution du budget de l'établissement	Pas d'accord	0	0	0
	D'accord	56	20	100
	Indécis	0	0	0

Source : Enquête de terrain, mars-juillet 2022

❖ Le développement des collaborations et des partenariats

Privilégier des collaborations pour faciliter des échanges et interactions capables d'améliorer les pratiques enseignantes et favoriser l'engagement des parents d'élèves, des partenaires éducatifs et sociaux en recherchant des ententes favorables à la réussite des élèves. Le chef d'établissement doit construire des collaborations et des partenariats (tableau 8).

Tableau 8 : Construire des collaborations et des partenariats

Développement des collaborations et partenariats		Chefs d'établissement	Directeurs adjoints et censeurs	Ensemble des participants
Compétence	Propositions	n1	n2	%
Construire des collaborations et des partenariats	Pas d'accord	0	0	0
	D'accord	56	20	100
	Indécis	0	0	0

Source : Enquête de terrain, mars-juillet 2022

C'est à l'unanimité que les participants certifient cette compétence. Comme le souligne un censeur, l'établissement scolaire est un cadre ouvert sur son environnement : « le chef d'établissement qui le dirige doit connaître le contexte social, économique et politique de son environnement afin de pouvoir tisser et entretenir des relations de collaborations et des partenariats » (propos d'un censeur, mai 2022).

3. Discussion

La présente étude a montré que l'accroissement de l'intérêt pour la professionnalisation de la fonction de chef d'établissement est loin d'être clos dans le milieu scolaire togolais.

En effet, les arguments pour lesquels une formation initiale à la fonction de chef d'établissement est nécessaire au Togo sont bien réels chez les personnels des établissements de l'enseignement public à tous les niveaux. La fonction de chef d'établissement exige des responsabilités et des compétences qui ne peuvent être acquises qu'au cours de la formation initiale. Les chefs d'établissement ont besoin de la formation en gestion scolaire pour être à la hauteur de leurs tâches (S. BALDE, 2014 et O. KPANTE, 2020).

La majorité des participants ont reconnu que les chefs d'établissement interviennent dans la gestion administrative et pédagogique, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières et dans la gestion sociale. Ces domaines qui émergent dans cette étude, ont été déjà identifiés dans nombre de recherches (UNESCO, 2006 ; S. BALDE, 2014 ; O. KPANTE, 2020).

Par ailleurs, les participants ont trouvé le référentiel de la fonction de chef d'établissement qui se décline en douze compétences professionnelles allant du pilotage administratif, au développement et construction des collaborations, en passant par le pilotage éducatif et pédagogique et la gestion des ressources de l'établissement conséquent pour la préparation à la fonction de chef d'établissement scolaire togolais. Ce référentiel de compétences est identifié dans plusieurs études comme le principe organisateur du plan de la formation initiale des chefs d'établissement (F. L. MILLIMOUNO, 1998 ; S. BALDE, 2014 ; AFIDES, 2011 ; UNESCO, 2006 ; O. KPANTE, 2020).

Au fond, la gestion scolaire n'est plus l'apanage des chefs d'établissement, parce qu'ils affrontent aujourd'hui de nouvelles réalités. La présente étude met en évidence la transformation du paradigme traditionnel de gestion scolaire qui s'ouvre à un mode de gestion basée sur l'approche participative et inclusive. L'établissement scolaire devient un lieu où le travail doit se faire en synergie pour l'optimisation des résultats des élèves (T. KOKOUVI, 2012). Ainsi, la mise en œuvre du projet d'établissement doit faire appel à

tous: le personnel administratif, les enseignants, les parents d'élèves et les élèves doivent tous mettre la main à la pâte.

Conclusion

La présente étude a confirmé les résultats d'une récente recherche qui avait mis en exergue les raisons pour lesquelles une formation initiale à la fonction de chef d'établissement scolaire est nécessaire au Togo. L'identification des domaines d'action du chef d'établissement scolaire et la reconnaissance du référentiel de la fonction de chef d'établissement par les personnels de direction des établissements des enseignements préscolaires, primaires et secondaires qui émergent dans la présente étude sont déjà reconnus dans beaucoup de pays qui se sont très tôt préoccupés des formations initiales et continue des personnels de direction. Ces résultats peuvent servir de guides en matière d'orientation de la formation initiale à la fonction de chef d'établissement scolaire au Togo.

Références bibliographiques

- AFIDES, 2011, Rapport général du premier colloque africain de l'AFIDES-Afrique, Ouagadougou, Burkina Faso.
- BALDE Salif, 2014, Analyse des besoins de formation continue des principaux des collèges d'enseignement moyen du Sénégal, thèse de doctorat en administration et évaluation en éducation, Université de Québec, Canada,
- GRELLIER Yves, 1998, Profession, chef d'établissement, Paris, ESF.
- KPANTE Ounone, 2020, Les difficultés des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire à jouer leur rôle prescrit : quel référentiel de compétences à y remédier ?, thèse de doctorat en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Lomé, Togo.
- KOKOUVI Tete, 2012, Gouvernance scolaire au Togo. Intelligibilité des pratiques des acteurs et nouveaux paradigmes d'intervention, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Lleida, Espagne.
- MILLIMOUNO Faya Lansana, 1998, Analyse des besoins de formation, en gestion des directeurs d'école secondaire de Guinée, thèse de doctorat en administration de l'éducation, Université de Montréal, Canada.
- N'DA Paul, 2015, Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article, Paris, L'Harmattan.
- REPUBLIQUE TOGOLAISE, 2020, Plan Sectoriel de l'Education 2020-2030. Amélioration de l'accès, de l'équité et de la qualité de l'éducation au Togo, Lomé, République togolaise.
- UNESCO, 1993, L'action mondiale pour l'éducation : une meilleure éducation aujourd'hui, demain un monde meilleur, Paris, UNESCO.
- UNESCO, 2006, Les nouveaux rôles des chefs d'établissements scolaires dans l'enseignement secondaire, Paris, UNESCO.