

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	1
GLOSSAIRE.....	4
LISTE DES ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	6
LISTE DES ANNEXES.....	6
INTRODUCTION.....	7
PREMIERE PARTIE: CADRAGE THEORIQUE DES STRUCTURES PEDAGOGIQUES DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES	10
CHAPITRE I : DIFFERENTES APPROCHES DE RECHERCHE	12
1.1 Documentation.....	12
1.2 Enquêtes et entretiens	13
1.3 Cadrage des études	14
1.4 Traitement des données	17
CHAPITRE II : METHODES D'ENSEIGNEMENT.....	18
2.1 Approche par curricula	18
2.1.1 Définition	18
2.1.2 Principes de base de l'approche curriculaire.....	19
2.1.3 Mise en œuvre de curriculum.....	19
2.2 Approche par objectif	19
2.2.1 Définition succincte de l'objectif.....	19
2.2.2 Classification des objectifs	19
CHAPITRE III : EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT.....	22
3.1 Cadre institutionnel de l'EPE	22
3.1.1 Typologie	22
3.1.2 Mode de fonctionnement d'une équipe.....	23
3.1.3 Textes de références	23
3.1.4 Analyse critique des textes	24
3.1.5 Objectifs	24
3.1.6 Fondement : le travail en équipe.....	24
3.2 Cadre théorique.....	26
3.2.1 Mise en place	26
3.2.2 Composition	26
3.2.3 Rôles des acteurs.....	26
3.2.4 Modalité de fonctionnement.....	27
3.2.5 Concertation du travail.....	27

3.2.6 Animation	28
3.2.7 Suivi-Evaluations.....	28
CHAPITRE IV : JOURNEES PEDAGOGIQUES	30
4.1 Cadre théorique.....	30
4.1.1 Raisons	30
4.1.2 Objectifs	31
4.1.3 Responsables	31
4.1.4 Déroulement	31
4.2 Activités.....	32
4.3 Résultats	33
4.4 Problèmes	33
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	34
DEUXIEME PARTIE: PRATIQUE DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT, CAS DU LYCEE ANDRE RESAMPA ANTSIRABE	35
CHAPITRE V : DESCRIPTION DE L'ETABLISSEMENT	36
CHAPITRE VI : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'EPE.....	38
6.1 Fonctionnement	38
6.2 Efficacité.....	39
6.3 Activités.....	39
CHAPITRE VII : FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT DE LA DISCIPLINE HISTOIRE-GEOGRAPHIE AU SEIN DU LYCEE ANDRE RESAMPA ANTSIRABE	41
7.1 Enseignants formant l'équipe pédagogique de l'établissement de la discipline histoire- géographie	41
7.2 Organisation de travail de l'équipe.....	42
7.3 Calendrier de réunion, l'ordre du jour	42
7.4 Activités pendant la réunion de l'équipe pédagogique de l'établissement.....	42
7.5 Participants	44
CHAPITRE VIII : FACTEURS DE BLOCAGE DU FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT	45
8.1 Blocages au niveau de l'organisation au sein des acteurs	45
8.1.1 Manque de consensus au lycée	45
8.1.2 Manque de projet pédagogique	46
8.1.3 Absence de responsabilité des acteurs pédagogiques	47
8.2 Problèmes d'ordre institutionnel	51
8.2.1 Manque d'information sur le texte régissant l'équipe pédagogique de l'établissement.....	51
8.2.2 Difficultés de la concertation de l'équipe pédagogique de l'établissement	51

8.2.3 Absence de responsabilité des acteurs pédagogiques	52
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	54
TROISIEME PARTIE: QUELQUES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET PERSPECTIVES POUR REDYNAMISER L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT	55
CHAPITRE IX : RENFORCEMENT DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT EN TANT QUE STRUCTURE PEDAGOGIQUE.....	56
9.1 Bonnes pratiques des journées pédagogiques pour redynamiser l'équipe pédagogique de l'établissement	56
9.1.1 Sur le plan organisationnel	56
9.1.2 Sur le financement des journées pédagogiques	57
9.1.3 Sur le plan technique	57
9.1.4 Formations des enseignants	58
9.1.5 Mise en place d'un canevas de rapport des journées pédagogiques	58
9.2 Développement de la concertation entre les enseignants	59
9.3 Renforcement du degré d'attraction du groupe	59
9.4 Collaboration au sein d'une équipe pédagogique, une compétence à développer au cours des stages	60
CHAPITRE X : DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES PEDAGOGIQUES DE L'ETABLISSEMENT	62
10.1 Mise en place des pilotages pédagogiques	62
10.2 Mise en œuvre des projets pédagogiques	63
10.2.1Montage du projet d'établissement	63
10.3Renforcement de capacité des acteurs pédagogiques.....	65
10.3.1 Pour les enseignants	65
10.3.2 Pour le proviseur.....	67
10.3.3 Pour les MEN, DREN, CISCO.....	69
CHAPITRE XI : REALISER LES APPUIS NECESSAIRES AUX ACTIVITES PEDAGOGIQUES	72
11.1 Promouvoir des dialogues avec les parents	72
11.2 Consacrer un budget propre à l'équipe pédagogique de l'établissement	72
11.3 Réalisation du programme plan sectoriel de l'éducation.....	73
11.3.1 Présentation générale du plan sectoriel de l'éducation.....	73
11.3.2 Renforcement de capacité des enseignants	74
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	77
CONCLUSION GENERALE	78
BIBLIOGRAPHIE	80
ANNEXES	81

GLOSSAIRE

AC 3 : tableau montrant la répartition des crédits pour chaque sous-ordonnateur secondaire.

Acteurs pédagogiques : ensemble de personnes enseignantes ou non enseignantes qui participent aux activités pédagogiques.

Activités pédagogiques : ensemble des actions à but pédagogique, c'est-à-dire en rapport avec l'enseignement.

Concertation : action de projeter ensemble quelque chose en discutant, de décider après réflexion et de s'entendre pour agir en accord.

Curriculum : Mialaret (1991) rappelle la définition de Landsheere : « un ensemble d'action planifiée pour susciter l'instruction : il comprend la définition des objectifs de l'enseignement, les contenus, les méthodes (y compris l'évaluation), les matériels (y compris les manuels scolaires) et les dispositions relatives à la formation adéquate des enseignants.

EPE : l'Equipe Pédagogique de l'Etablissement ou l'EPE est une structure au sein de l'établissement secondaire (lycée et CEG). Elle « est un groupe d'enseignants qui effectuent et poursuivent une activité ou un travail en commun lié à la pratique de la classe sur la base d'un consensus minimum ».

Journées pédagogiques ou JP : Les journées pédagogiques sont la nouvelle version de l'ancienne F4 ou « Faritra Fanentanana ny Fanabeazana Fototra » au niveau de l'enseignement primaire au niveau des chefs-lieux des ZAP.

Leadership des enseignants : « la capacité des enseignants à exercer un leadership dans et au-delà de la classe, pour améliorer le processus d'enseignement-apprentissage ».

Professionalisation : rendre professionnelle une profession.

Professionalisme : une qualité de quelqu'un qui exerce une activité avec une grande compétence

Projet d'établissement : ensemble d'activités obligatoire instauré dans les établissements portant des objectifs stratégiques et des modalités de mise en œuvre.

Pilotage d'établissement : stratégie de travail représentant la politique pédagogique mise en place par le proviseur pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement.

LISTE DES ACRONYMES

AELF : Animateurs En Langue Française
AFD : Agence Française du Développement
AQUEM : Amélioration de la Qualité de l'Éducation à Madagascar
BOEN : Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale
CAPEN : Certificat d'Aptitude Pédagogique de l'École Normale
CEG : Collège d'Enseignement Général
CISCO : Circonscription Scolaire
CRINFP : Centre Régional de l'Institut Nationale de la Formation Pédagogique
CONSPED : Conseiller Pédagogique
DES : Direction de l'Enseignement Secondaire
DIRESEB : Direction Inter- Régionale de l'Enseignement Secondaire et de l'Éducation de Base
DREN : Direction Régionale de l'Éducation Nationale
ENS : École Normale Supérieure
ENF : Enseignants Non Fonctionnaires
EP : Équipe Pédagogique
EPIE : Équipe Pédagogique Inter-Etablissement
EPE : Équipe Pédagogique de l'Établissement
EPP : École Primaire Publique
EPS: Éducation Physique et Sportive
FRAM: Fikambanan'ny Ray Aman-drenin'ny Mpianatra
FRS: Français
F4 : Faritra Fanentanana ny Fanabeazana Fototra
HG : Histoire-Géographie
INFP : Institut Nationale de la Formation Pédagogique
JP : Journées Pédagogiques
LARA : Lycée André Resampa Antsirabe
LAPEN : Licence d'Aptitude Pédagogique de l'École Normale
MAPEN : Master d'Aptitude Pédagogique de l'École Normale
MEN : Ministère de l'Éducation Nationale
MinESEB : Ministère de l'Enseignement Secondaire et de l'Éducation de Base
MIP : Ministère de l'Instruction Primaire
ODD : Objectif De Développement
PASSOBA : Programme d'Appui aux Service Sociaux de Base-Education
PC : Physique-Chimie
PND : Plan National de Développement
PSE : Plan Sectoriel de l'Éducation
SEFE : Service de l'Enseignement Fondamental et de l'Examen
SG : Secrétariat Général
UERP : Unité d'Étude et de Recherche Pédagogique
ZAP : Zone d'Animation Pédagogique

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Personnes enquêtées	16
Tableau 2: Différences entre l’approche par compétence et approche par objectif.....	21
Tableau 3 : Composition des enseignants dans le lycée André Resampa	37
Tableau 4 : Nombre des enseignants présents lors de chaque réunion sur un total de 14 pour tout le lycée	44
Tableau 5 : Situation d’un lycée.....	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Direction régionale de l’éducation nationale de la région du Vakinankaratra	12
Figure 2 : Circonscription scolaire d’ Antsirabe II.....	12
Figure 3 : Ecole Primaire Publique Ambohidrano - Antanimandry	14
Figure 4 : Grand bâtiment du lycée André Resampa Antsirabe	15
Figure 5 : Lycée André Resampa Antsirabe.....	36
Figure 6 : Equipes pédagogiques en réunion dans la salle des professeurs.....	38
Figure 7 : Quelques enseignants d’ histoire-géographie du lycée André Resampa	41

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Extrait de la matrice de résultats du plan national de développement	81
Annexe 2 : Questionnaires	82
Annexe 3 : Canevas d’une fiche pédagogique	84
Annexe 4 : Canevas de répartition mensuelle en pédagogie par objectif	85
Annexe 5 : Organigramme du lycée.....	85
Annexe 6 : Rapport de l’équipe pédagogique de la discipline histoire-géographie du lycée André Resampa Antsirabe (année scolaire 2017-2018)	86
Annexe 7: Canevas du rapport des journées pédagogiques.....	89
Annexe 8: Exemples d’activité d’une équipe pédagogique.....	90

INTRODUCTION

En matière d'éducation, le Plan national de Développement de Madagascar (2015-2019) ou le PND prévoit un triple objectif spécifique à savoir la réduction de manière significative de l'analphabétisme, la garantie d'une éducation de qualité pour tous, et l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers et de la fonctionnalité du système éducatif (cf. Annexe 1). Le principal enjeu étant que le système éducatif, d'après le préambule de la loi N° 2004-004 du 26 juillet 2004 portant Orientation générale du Système d'Education, d'Enseignement et de Formation à Madagascar, « se doit de participer activement à la stratégie de lutte contre la pauvreté qui vise à promouvoir un processus de développement économique et social rapide et durable ».

Sans parler des aspects infrastructurels scolaires ou financiers de l'Etat qui sont des facteurs aussi déterminants pour l'amélioration de l'éducation, parler des aspects pédagogiques paraît indispensable, car c'est un élément majeur qu'il faut considérer dans cette optique des objectifs du PND. Ces aspects pédagogiques sont d'une dimension très large, et peut englober des processus allant des formations et recrutements des enseignants jusqu'au renforcement de leur capacité au cours de carrière, en passant par les types d'approches pédagogiques adoptés par le ministère en charge de l'éducation.

Ce qui attire l'attention lors d'une discussion avec le premier responsable régional de l'Education Nationale de Vakinankaratra, c'est le problème d'insuffisance de renforcement de capacité du personnel au niveau des lycées en vue de cette amélioration de la qualité de l'enseignant. Or, l'article 64 de la loi n°2004-004 du 26 juillet 2004 susmentionnée prévoit que « tous les membres du personnel éducatif, sont astreints, tout au long de leur carrière, à la formation continue qui est une nécessité dictée par les mutations qui affectent le savoir et la société et par l'évolution des métiers. La formation des formateurs et la formation continue sont organisées au profit des membres du personnel éducatif selon les exigences dictées par l'évolution des méthodes et moyens d'enseignement et de son contenu, l'intérêt des élèves et de l'école, et les besoins liés à la promotion professionnelle ». Ces dispositions légales signifient qu'un système de formation continue et de renforcement de capacité doit exister à tous les niveaux au sein du système éducatif.

La structure existante actuelle au niveau des lycées pour la mise en niveau des enseignants est l'« Equipe pédagogique de l'établissement » ou EPE, dans laquelle ces

derniers, sous la direction du chef d'établissement se mettent en concertation en équipe en vue d'échanges, de rafraîchissement de connaissances ou de renforcement même de capacité vue leurs formations initiales différentes (sortant des écoles de formation pédagogiques ou des facultés). En un mot, l'équipe pédagogique de l'établissement est une organisation qui peut être à la base d'une amélioration des pratiques d'enseignement.

La mise en place de l'EPE est aussi justifiée par le fait que le métier enseignant ne se limite non seulement de la transmission cognitives mais aussi s'échanger ses connaissances, avoir le même point de vue pour atteindre un objectif collectif. Avec Alter (2009), sa thèse se repose sur une volonté et une dimension collective. « *On coopère parce qu'on a un problème à traiter, mais on choisit de coopérer avec telle personne parce qu'on a surtout des affinités avec lui (ou elle)* ».

Quant au niveau de l'enseignement primaire, il y a les journées pédagogiques durant lesquelles les instituteurs, sous l'encadrement du Chef de Zone d'Animation Pédagogique ou chef ZAP et des conseillers pédagogiques se réunissent pour se mettre à jour sur « l'évolution des méthodes et moyens d'enseignement et de son contenu, l'intérêt des élèves et de l'école, et les besoins liés à la promotion professionnelle » mentionnés ci-dessus.

Les études et enquêtes menées à Antsirabe qui est la zone d'étude choisie pour la réalisation du présent mémoire ont permis de constater que l'EPE ne fonctionne pas véritablement. En effet, l'équipe pédagogique de l'établissement, même si elle est citée dans les textes officiels, a du mal à être mise en œuvre. Ce qui est étonnant c'est que malgré les différentes réformes apportées au système éducatif, elle reste toujours inactive. Aucune réforme n'est apportée à cette structure. Ce qui rend difficile cette notion de travail d'équipe, c'est la mise en place d'une bonne organisation collective au sein de l'établissement.

Pour les journées pédagogiques, elles semblent mieux fonctionner. Il devient ainsi intéressant de voir si les systèmes des journées pédagogiques appliqués dans les niveaux primaires peuvent être transposés au niveau des établissements secondaires.

Compte tenu de ces réalités, notre étude est axée sur le thème « la redynamisation des activités pédagogiques au sein de l'établissement secondaire : cas de l'équipe pédagogique de l'établissement du lycée André Resampa Antsirabe ».

La question qui peut être posée est alors celle de savoir comment faire pour redynamiser cette structure qui est l'équipe pédagogique de l'établissement aux flux d'une amélioration

qualitative de l'acte de l'enseignement, l'objectif étant de rendre effective l'amélioration de ces activités pédagogiques au sein des établissements scolaires.

Pour répondre à cette question, nous voudrions avancer les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : La transposition des bonnes manières lors des journées pédagogiques dans les enseignements primaires peut apporter des solutions dans la structure de l'équipe pédagogique de l'établissement.
- Hypothèse 2 : La réorganisation au sein des acteurs pédagogiques favorise l'amélioration du travail en équipe dans l'établissement.
- Hypothèse 3 : Les réformes institutionnelles permettent de réorganiser la structure de travail en équipe au lycée.

Notre cadre d'étude concernant l'équipe pédagogique de l'établissement vient des études de comparaison entre les cadres théoriques de l'EPE et la réalité qui apparaît dans un établissement. Au cours des stages que nous avons réalisés pendant notre cursus d'études, nous avons été enthousiasmée par les modalités du travail en équipe qui faisaient que l'enseignant se sentait, à son arrivée dans l'établissement, encadré, suivi, porté, encouragé, puis devenait force de proposition, voire d'impulsion par la suite. C'est pour cela que nous avons choisi un lycée réputé de la capitale de la région Vakinankaratra qui peut répondre à toutes les conditions en questions de qualités organisationnelles et pédagogiques.

Pour étaler notre propos sur le travail en équipe, nous avons fait des enquêtes par questionnaires auprès du lycée, et récolté des données et des documents auprès de la direction régionale de l'éducation nationale de la région Vakinankaratra et la Circonscription Scolaire d'Antsirabe II.

Dans cette recherche, pour répondre aux problématiques, nous allons répartir le travail en trois parties bien distinctes. La première partie portera sur les approches sur la mise en place et la mise en fonctionnement de l'EPE et des journées pédagogiques dans le cadre de l'enseignement/apprentissage. La deuxième partie traitera la présentation et l'analyse du fonctionnement de l'équipe pédagogique de l'établissement au lycée André Resampa Antsirabe après les enquêtes menées auprès du lycée. Dans cette partie, nous sommes penchés sur le traitement et l'analyse des résultats obtenus pour faire sortir les principaux problèmes du fonctionnement de l'EPE aux lycées. Enfin la dernière partie parlera des solutions adéquates pour redynamiser l'EPE, c'est-à-dire nous allons essayer d'apporter des réponses à tous les problèmes cités dans la deuxième partie.

PREMIERE PARTIE

**CADRAGE THEORIQUE DES STRUCTURES
PEDAGOGIQUES DES ETABLISSEMENTS
SCOLAIRES**

Afin de doter des bagages nécessaires à l'amélioration de l'enseignement, des structures institutionnelles sont prévues par les textes en vigueur. L'équipe pédagogique dans le niveau secondaire représente une obligation à tous les établissements. Elle concerne le travail en équipe reposé sur une collaboration entre les enseignants d'une même discipline ou d'un même niveau. Son organisation, sa fonction et ses modes de fonctionnement sont prescrits dans les textes officiels du bulletin officiel de l'éducation nationale de 1996.

Il en est de même pour les journées pédagogiques dans les écoles primaires.

Avant de cerner chacune de ces deux structures, il est auparavant de parler succinctement de la méthodologie de la recherche et des méthodes pédagogiques successives adoptées actuellement dans l'enseignement à Madagascar.

CHAPITRE I : DIFFERENTES APPROCHES DE RECHERCHE

Les différentes approches adoptées sont la documentation, les enquêtes et les entretiens.

1.1 Documentation



Figure 1 : Direction régionale de l'éducation nationale de la région du Vakinankaratra

Source : auteur, 2018



Figure 2 : Circonscription scolaire d' Antsirabe II

Source : auteur, 2018

Avant de nous lancer dans les observations de classe et les entretiens pour la vérification des hypothèses, nous avons procédé à des documentations. Pour ce faire, nous avons consulté des documents auprès de la DREN Vakinankaratra (cf figure 1), le CISCO Antsirabe II (cf figure 2), le CRINFP Antsirabe.

Nous avons ainsi pu consulter les différentes sortes de livres comme les ouvrages généraux ou spécifiques, des rapports, des bulletins officiels de l'éducation nationale, des revues ainsi que les mémoires de CAPEN.

Nous avons aussi effectué des recherches sur internet depuis différents sites web afin de recueillir toutes les informations et les données nécessaires et utiles pour la vérification de nos hypothèses.

1.2 Enquêtes et entretiens

Les enquêtes et les entretiens ont été effectués par questionnaire (cf. Annexe 2). Nous avons ainsi élaboré deux séries de questions dont :

- La première est une série de questions concernant l'équipe pédagogique de l'établissement adressée aux personnels responsables de l'enseignement secondaire de la DREN, au proviseur et au proviseur adjoint du lycée André Resampa Antsirabe ainsi que aux quelques enseignants de la discipline HG, FRS et PC du même lycée.

- La deuxième concerne les journées pédagogiques adressée au Service de l'Enseignement Fondamental et de l'Examen ou SEFE de la DREN Vakinankaratra, de l'adjoint pédagogique de la CISCO Antsirabe II et de la directrice de l'EPP Ambohidrano du district d'Antsirabe II.

L'objectif est d'avoir des renseignements concernant l'équipe pédagogique de l'établissement afin de pouvoir trouver également des solutions aux problèmes détectées aussi de vérifier les hypothèses avancées.

1.3 Cadrage des études



Figure 3 : Ecole Primaire Publique Ambohidrano - Antanimandry

Source : auteur, 2018



Figure 4 : Grand bâtiment du lycée André Resampa Antsirabe

Source : auteur, 2018

Nous avons axé nos études uniquement sur la DREN Vakinankaratra, la CISCO Antsirabe II, deux établissements scolaires (l'EPP Ambohidrano (cf. figure 3) et le LARA (cf. figure 4). Ces deux établissements reflètent bien les réalités pour l'ensemble de la Région : le LARA est le plus ancien et le plus grand lycée de la Région, tandis que l'EPP d'Ambohidrano a une situation géographique plus caractéristique du fait de sa position sur une zone contacte entre la ville d'Antsirabe et le monde rural.

Les personnes ciblées par les enquêtes et entretiens sont au nombre de vingt-deux (22) et sont composées des responsables administratifs et scolaires de tous niveaux : le DREN et le Chef CISCO d'Antsirabe II et quelques-uns de leurs collaborateurs respectifs, le personnel enseignant et non enseignant du LARA et la directrice de l'EPP Ambohidrano (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Personnes enquêtées

Lieux d'enquête	Type de personnes enquêtées	Nombre
DREN Vakinankaratra	Directeur Régional de l'Education nationale	1
	Responsables de service de l'enseignement secondaire	2
	Responsables du service de l'enseignement fondamental	2
CISCO Antsirabe II	Chef CISCO Antsirabe II	1
	Adjoint pédagogique de la CISCO Antsirabe II	1
EPP Ambohidrano	Directrice de l'EPP	1
LARA	Proviseur	1
	Proviseur-adjoint	1
	Enseignants de la discipline Histoire-géographie	5
	Enseignants de la discipline Français	3
	Enseignants de la discipline physique-chimie	4
TOTAL		22

Source : auteur, 2018

NB : CISCO : Circonscription Scolaire ; DREN : Direction Régionale de l'Education Nationale ; EPP : Ecole Primaire Publique ; LARA : Lycée André Resampa Antsirabe

Il est à noter que durant notre terrain, la grève des enseignants et les vacances nous ont empêché d'interroger toutes les personnes qui font partie des principaux acteurs concernés par cette étude, à savoir tous les enseignants concernés du lycée André Resampa et les chefs ZAP. De même, aucun étudiant n'a pu être interrogé, d'où le manque de données sur les avis éventuels des élèves sur le sujet traité.

Un autre problème lié également à ces circonstances est la difficulté à se procurer des documents complets nécessaires.

1.4 Traitement des données

Les données sont traitées en fonction des hypothèses vérifiées, puis classifiées et interprétées. Les réponses au questionnaire sont obtenues par des questions dirigées ou de simples entretiens.

CHAPITRE II : METHODES D'ENSEIGNEMENT

Parler des différentes approches pédagogiques successives adoptées au niveau de l'enseignement est nécessaire parce que leurs connaissances sont indispensables dans la mesure où elles font partie des raisons même d'existence des structures pédagogiques. En effet, c'est par le biais de ces structures que sont transmises les nouvelles techniques pédagogiques.

Les méthodes d'enseignement dans le système éducatif de Madagascar évoluent très rapidement. L'Unité d'Etudes et de Recherche Pédagogique du Ministère de l'Education Nationale ou l'UERP, suite aux changements des régimes ou après application et évaluation effectuées, procède à la publication de nouvelles méthodes ou d'approches pédagogiques.

Depuis environ deux décennies, plusieurs approches ont été adoptées successivement :

- L'approche par curricula ;
- L'approche par compétence ;
- Et l'approche par objectifs qui est appliquée actuellement.

Nous n'allons pas nous étaler beaucoup sur ces notions. D'autant plus que l'approche par compétence n'ayant été appliquées qu'à titre expérimental (application dans un temps limité et chez un nombre restreint de CISCO), notre étude ne parlera que de l'approche par curricula et l'approche par objectif et à la fin du chapitre, un tableau comparatif entre l'approche par objectif et l'approche par compétence sera établi pour nous donner quand même une certaine notion sur ce dernier.

2.1 Approche par curricula

2.1.1 Définition

Selon l'UERP (2009), un curriculum est un ensemble d'actions planifiées pour susciter l'instruction : il comprend la définition des objectifs de l'enseignement, les contenus, les méthodes (y compris l'évaluation), les matériels (y compris les manuels scolaires) et les dispositions relatives à la formation adéquate des enseignants.

2.1.2 Principes de base de l'approche curriculaire

Ce sont :

- La centration des actions éducatives sur l'apprenant ou sur l'éduquant ;
- La netteté des objectifs à poursuivre et la précision des contenus à enseigner ;
- La liberté d'action des enseignants dans le choix des stratégies et des supports appropriés à chaque discipline et à chaque séquence d'enseignement et d'apprentissage, en relation avec les objectifs définis ;
- Et la pertinence de l'évaluation pour mesurer si les objectifs sont atteints.

2.1.3 Mise en œuvre de curriculum

La mise en œuvre du curriculum se traduit par la conception d'une fiche pédagogique nécessaire à l'exercice du métier de l'enseignant. Ce que démontre le canevas figurant en annexe (cf. annexe 2).

2.2 Approche par objectif

L'approche par objectif ou la pédagogie par objectif est celle utilisée actuellement dans l'enseignement aussi bien au niveau primaire que dans l'enseignement secondaire. Elle se base comme son nom l'indique sur les objectifs.

2.2.1 Définition succincte de l'objectif

L'objectif est l'énoncé d'intention décrivant en termes de comportement de l'élève les résultats attendus à la suite d'une action de formation dont

- La réalisation de l'intention. Cette réalisation est toujours observable ;
- Ce sont les finalités, les compétences, les buts que l'on veut acquérir ou atteindre après un apprentissage.

2.2.2 Classification des objectifs

2.2.2.1 Objectifs généraux ou globaux (intentions ou finalités éducatives)

Elles expriment le consensus national en matière d'éducation, c'est-à-dire l'essentiel de l'idéologie de l'éducation ou politique générale de l'éducation. Elles sont contenues dans les Instructions générales relatives à l'Education et accompagnent les programmes.

2.2.2.2 Objectifs spécifiques

Ils sont la traduction plus précise des objectifs généraux. Ils se rapportent à une discipline (Ex. EPS, Mathématiques, Géographie, ...etc.) générale et par niveau (Ex. Géographie en seconde).

Les changements et améliorations recherchés ne peuvent être obtenus que par l'intermédiaire des diverses disciplines.

A titre d'exemple d'objectif spécifique, l'enseignement de la géographie doit permettre à l'élève de découvrir et de connaître les caractères physiques, socio-économiques et culturels de son pays afin de pouvoir participer à son développement.

2.2.2.3 Objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels classés pour chaque apprentissage (leçon) définissent les activités physiques et intellectuelles demandées à l'apprenant pour l'apprentissage en question et qui vont permettre de l'évaluer. Les effets demandés correspondent donc à des aptitudes à reproduire ce qui a été enseigné. Un objectif opérationnel c'est une capacité nouvelle que l'élève doit acquérir.

La formulation d'un objectif opérationnel doit se faire à l'aide d'un ou des verbes qui traduisent une action observable. Ce verbe qui est un *indicateur comportemental observable* doit être obligatoirement un verbe d'action physique, observable, évaluable, quantifiable, mesurable.

Les objectifs opérationnels doivent définir les trois (03) aspects suivants :

- L'aspect cognitif (le savoir) concerne les contenus de la leçon, les connaissances qu'on vise à se faire acquérir par les élèves ;
- L'aspect psychomoteur (le savoir-faire). L'aspect psychomoteur est la pratique ou la manipulation. C'est le domaine de l'activité physique, des gestes, du savoir-faire (visibles et mesurables) ;
- L'aspect socio affectif (le savoir être). L'aspect socio affectif est le domaine de la personnalité, de l'insertion dans la société, de l'équilibre affectif, de la maîtrise de soi, du savoir vivre, du savoir être.

En résumé, la méthode d'enseignement et d'apprentissage se définit à partir de la définition des objectifs opérationnels. Elle se résume par l'établissement d'une fiche pédagogique propre à elle (cf. Annexe 4).

2.2.2.4 Tableau comparatif entre approche par compétence et approche par objectif

Une compétence est la possibilité, pour un apprenant, de mobiliser (donc il doit se les approprier) un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être pour résoudre des situations problèmes appartenant à une même famille de situation. (cf. tableau 2)

Tableau 2: Différences entre l'approche par compétence et approche par objectif

Paramètres de l'apprentissage	APC	PPO
Entrée	par les <i>classes de situations</i> et les <i>situations</i> pertinentes par rapport aux formations.	par les <i>contenus disciplinaires</i> décomposés et hiérarchisés en micros - unités.
Processus	un <i>traitement compétent</i> des situations basé sur les actions et les expériences de l'apprenant; l'apprenant est <i>actif</i> et construit ses connaissances et ses compétences.	un <i>comportement observable</i> de l'apprenant basé sur la transmission de contenus disciplinaires par l'enseignant; l'apprenant est <i>passif</i> et reproduit les contenus décontextualisés, transmis par l'enseignant.
Nature des contenus	une pluralité de <i>ressources contextualisées, interdisciplinaires et signifiantes</i> pour l'apprenant.	un <i>contenu monodisciplinaire</i> enseigné pour lui-même et décontextualisé.
Résultats	des connaissances et des compétences <i>construites</i> par l'apprenant à travers ses propres activités et expériences en situation.	des contenus disciplinaires transmis par l'enseignant, <i>reproduits et restitués</i> par l'apprenant.
Profil de sortie	des <i>classes de situations</i> à traiter avec compétence au terme de la formation.	des <i>contenus monodisciplinaires et décontextualisés</i> à reproduire au terme de la formation.
Référence épistémologique	peut référer à <i>différents paradigmes épistémologiques</i> ; dans le cadre des réformes actuelles se réfèrent au <i>constructivisme</i> .	se réfère exclusivement au <i>comportementalisme</i> .

Source : Jonnaert (2007)

NB : APC : Approche Par Compétence ; PPO : Pédagogie Par Objectif

CHAPITRE III : EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT

Par définition, l'Equipe Pédagogique de l'Etablissement ou l'EPE est une structure au sein de l'établissement secondaire (lycée et CEG).

Elle « est un groupe d'enseignants qui effectuent et poursuivent une activité ou un travail en commun lié à la pratique de la classe sur la base d'un consensus minimum » (Régnier, 1988).

Équipe veut dire " *Groupe de personnes qui agissent ensemble* " (Petit Robert).

3.1 Cadre institutionnel de l'EPE

3.1.1 Typologie

On distingue différentes organisations d'équipes pédagogiques de l'établissement ou EPE selon les objectifs à atteindre : ensemble de tous les enseignants dans l'établissement, des enseignants d'une même discipline, ou des enseignants par niveau et celles constituées par classe...

- L'EPE constituée des enseignants d'une même discipline favorise les coordinations entre eux et assure la cohérence des enseignements tout au long d'un cycle. Elle permet donc à un enseignant de travailler en tandem avec un voisin, qu'il soit nouveau dans le domaine de l'enseignement ou nouvellement affecté ou ancien.

- L'EPE d'une même discipline est dirigée par un coordonnateur pédagogique. Il organise, anime le service hebdomadaire ou mensuel ou trimestriel des enseignants de l'unité d'enseignement ; celle constituée par classe favorise la concertation entre les enseignants de la classe afin d'assurer le suivi et l'évaluation des élèves et d'organiser l'accompagnement personnalisé. Les membres de l'EPE partagent collectivement la responsabilité des mêmes élèves.

Ce qu'il faut retenir quand on parle d'un travail d'équipe, il doit y avoir différents fondements à savoir un lien, un but commun, une organisation dont le dynamisme vient autant de la tête que de l'ensemble. Dans l'équipe il y a un chef qui oriente, soutient, évalue au besoin. Mais il y a aussi les membres qui par leur énergie, leurs idées coopèrent à faire de l'équipe un lieu de travail fonctionnel, efficace. Tous sont responsables de ce qui se fait et du climat qui a cours dans le groupe.

3.1.2 Mode de fonctionnement d'une équipe

Les échanges dans le groupe permettent la comparaison, la confrontation et l'évolution des idées et des méthodes. La résolution de problème est supérieure dans un groupe. Plusieurs têtes valent mieux qu'une, la pression du groupe fait que chacun donne le meilleur de lui-même. La collaboration permet à tous les individus de fonctionner malgré certaines limites. Le statut égalitaire de tous et les décisions prises de manière démocratique sont cause de bonne entente.

Autrement dit, il s'agit de coopérer au sein d'une équipe, de montrer la compétence qui fait partie du référentiel de compétences des professeurs et des personnels d'éducation, acteurs de la communauté éducative. Les termes « cadre collectif », « complémentarité », « collaborer », « participer », « projets collectifs » et « coopération » sont cités.

3.1.3 Textes de références

Les deux textes de référence sont :

- L'arrêté N°5217-96 MEN du 27 Août 1996 portant fonctions et attributions des personnels des lycées et Collèges d'Enseignement Général relevant du Ministère de l'Education Nationale, titres V et VI, articles 40 à 45 (BOEN N° 14) ;

- La note circulaire N°6792-97-MinESEB/SG/DES du 05 Aout 1997 qui est une note de mise en application de cet arrêté (BOEN, 1996).

Selon cette note circulaire, l'arrêté n° 5217-96/MEN, du 27 août 1996 (...) prévoit dans ses titres V et VI, article 40 à 50, l'obligation de constituer des équipes pédagogiques pour un établissement de l'enseignement secondaire (BOEN, 1996).

Pour montrer l'adhésion à l'EPE, cette note circulaire ajoute qu'« au cours de l'année scolaire 1996/1997, de nombreux établissements se sont inscrits dans cette nouvelle logique de travail et ont expérimenté les différentes modalités de fonctionnement. L'observation des expérimentations et les réflexions conduites au sein de la Direction de l'Enseignement Secondaire (...) amènent à préciser la mise en place et le fonctionnement des équipes pédagogiques de manière à ce que chaque lycée et collège d'enseignement général adopte les mêmes règles dès la rentrée scolaire 1997.

3.1.4 Analyse critique des textes

Trois observations peuvent être faites à propos de ces deux textes.

D'une part, on attend du professeur des écoles dès son entrée dans le métier le savoir travailler en équipe et il devra être évalué sur cette compétence.

Cependant, le caractère obligatoire de l'EPE n'est pas explicite dans le texte. Sinon aucune sanction n'y est prévue en cas de négligence de la part du chef d'établissement ou des acteurs. Or, le travail en équipe dans sa globalité n'est plus demandé dans les textes ultérieurs mais il est sous-entendu dans chaque acte de l'exercice de la profession et dans la conception même du système éducatif dans lequel cette activité d'enseignement s'exerce.

A priori, datés de 1996, ces textes en vigueur sont anciens. Même en cas des réformes de l'éducation, ils n'ont jamais été modifiés ni améliorés. Des mises à jour sont donc indispensables.

D'autre part, c'est vrai que nul n'est censé ignorer la loi. Cependant, la question qui se pose est de savoir si le chef d'établissement maîtrise les dispositions réglementaires sur l'EPE. Autrement dit, est-ce que ces textes sont-ils disponibles au sein de tous les établissements pour permettre leurs applications surtout pour les novices ou les nouveaux entrants en matière de direction scolaire. D'autant plus qu'on n'en parle point dans les écoles de formation pédagogique, telles l'ENS.

3.1.5 Objectifs

L'objectif général est d'améliorer la qualité de l'enseignement. Les objectifs spécifiques selon la note circulaire sont de :

- Lutter contre l'échec scolaire : redoublement ; déperdition, non achèvement- favoriser l'autonomie et l'orientation des élèves (assurance de soi, créativité, esprit d'initiative...)
- Développer des habitudes de travail collectif en favorisant l'esprit d'échange et de collaboration ;
- Ouvrir l'établissement sur son environnement local, régional, international.

3.1.6 Fondement : le travail en équipe

Le travail en équipe dans les établissements scolaires devient un élément incontournable dans le cadre de l'amélioration de la qualité de l'enseignement apprentissage.

3.1.6.1 Raisons de travail en équipe dans un établissement

Selon Calin (2000), trois bonnes raisons ont été proposées pour le travail en équipe de l'établissement :

- La première raison possible est une certaine diversification de la structure des professions dans le système éducatif ;
- Cette relative diversification des métiers se double d'une lente diversification des fonctions ;
- Enfin une troisième raison, beaucoup plus généralement évoquée, est la lutte contre l'échec scolaire.

La professionnalisation (plus d'autonomie dans les modalités d'exercice de son métier) réclamée par les textes suppose que les enseignants soient des acteurs engagés dans une démarche individuelle et collective d'analyse et de développement de leurs compétences. Ainsi il existe depuis l'arrêté ministériel de 1996 dans chaque établissement scolaire une équipe pédagogique. Des dispositifs institutionnels ont été donc prévus comme les conseils pédagogiques par exemple. Cependant l'échange professionnel dans un cadre prescrit fonctionne-t-il correctement ?

3.1.6.2 Avantages

Meirieu (2006) propose quelques "exercices pour le travail en équipe" qui peuvent être transposables à de nombreux niveaux d'enseignement et de matières. Une équipe d'enseignants élabore une séquence d'apprentissage mettant en œuvre différentes situations et différents outils pour atteindre un objectif donné (chacun d'eux mènera cette séquence dans sa classe).

- Elabore un programme de travail pour un mois, construit un programme d'évaluation diagnostique permettant de proposer à chaque élève un plan de travail différencié ;
 - Elabore des "itinéraires" différents pour atteindre le même objectif ;
 - Elabore un test final (sur un objectif précis) comportant certains critères nécessaires pour engager des remédiations ;
- Prépare un projet de contrat à négocier avec quelques élèves en grande difficulté sur l'ensemble des disciplines.

3.2 Cadre théorique

3.2.1 Mise en place

Selon la note circulaire, le chef d'établissement en début d'année scolaire, met en place l'équipe pédagogique et rappelle ses fonctions. Il en fixe l'organisation et les objectifs généraux.

3.2.2 Composition

Qui sont membres de l'équipe pédagogique de l'établissement?

Tous les enseignants, le surveillant général s'il existe, le(s) bibliothécaire(s)-documentaliste(s) s'il existe(nt), constituent l'équipe pédagogique de l'établissement (BOEN, 1996).

Selon le principe de l'EPE, les membres de l'équipe pédagogique développent, sous l'autorité du Chef d'établissement, un travail en concertation dans un esprit de démarche participative (BOEN, 1996).

3.2.3 Rôles des acteurs

Les rôles des acteurs de l'EPE sont dictés dans le BOEN dont :

- Le proviseur est le chef de l'EPE ;
- Le proviseur adjoint est chargé de diriger la réunion de l'EPE, de suivre et de contrôler ses activités ;
- Le coordonnateur qui est le responsable par discipline assure l'encadrement de l'EPE et vérifie les activités ;

Il est à noter que des équipes pédagogiques inter-établissement ou EPIE peuvent être mises en place pour les cas des établissements où il n'y a qu'un enseignant par matière.

- Le bibliothécaire-documentaliste est membre à part entière de l'équipe pédagogique. Il participe de ce fait aux réunions des équipes de travail spécialisées selon l'objet.

Le temps consacré à ces réunions fait partie intégrante de l'obligation de service.

3.2.4 Modalité de fonctionnement

3.2.4.1 Organisation

Cette équipe pédagogique peut se scinder en équipe de travail spécialisé, par matière, par niveau, par activité. Dans un établissement, la constitution de ces groupes de travail est obligatoire et chaque enseignant doit obligatoirement être membre d'au moins une équipe de travail (Vasse, 2008).

La composition est en fonction de la taille de l'établissement et du nombre d'enseignants. Dans les établissements ne comportant qu'un enseignant par matière, les équipes pédagogiques de travail sont constituées par niveau.

Des regroupements inter-établissements peuvent être organisés, par matière, par niveau ou par activité.

Il est à noter que dans les établissements ne comportant qu'un enseignant par matière, on opte pour l'équipe par niveau ou par activité.

3.2.4.2 Fonctionnement

L'équipe dispose de trois heures de travail toutes les quinzaines en dehors des heures dues aux élèves. La participation de tous les enseignants est obligatoire.

Chaque équipe de travail détermine ses projets : objectif, activité, identification des partenaires, des moyens, des résultats attendus. Ce projet est soumis au Chef d'établissement et/ou au Conseil d'établissement.

3.2.5 Concertation du travail

La concertation est l'action de projeter ensemble quelque chose en discutant, de décider après réflexion et de s'entendre pour agir en accord (Régner, 1988).

Quant au consensus dont il est fait état ci-dessus, il repose sur l'idée que le groupe est toujours confronté à un problème de prise de décision, avec le triple objectif à savoir d'arriver à un accord, de satisfaire chaque membre et d'approprier les procédures à la nature des tâches assignées (Régner, 1988).

L'appréciation de la validité de ce consensus s'appuie sur trois critères principaux qui sont la manière dont la décision est prise, la façon dont s'expriment les membres, et la vérification que chaque membre a compris les conséquences de son engagement (Régner, 1988).

En fait, la concertation paraît être un élément essentiel à la vie de l'équipe. Ces deux notions « équipe pédagogique » et « concertation » n'existent pas l'une sans l'autre. Chacune reflète l'autre. L'équipe pédagogique est à l'image de sa pratique de concertation. Inversement, l'efficacité de la concertation est proportionnelle au degré de cohésion de l'équipe pédagogique et à sa productivité (Régnier, 1988).

3.2.6 Animation

Il appartient au Chef d'établissement de désigner, sur proposition d'une équipe de travail, un responsable de l'animation de cette équipe. Le responsable de l'animation précise la répartition des tâches de chaque membre, veille à leur réalisation. Il sert de courroie de transmission entre l'équipe et l'administration pour les questions matérielles et logistiques. Il veille à la rédaction d'un compte-rendu de séance (BOEN, 1996).

En résumé, le responsable de l'animation facilitera les travaux de chaque membre de l'équipe. Sa fonction s'achève normalement avec la réalisation des travaux de l'équipe.

3.2.7 Suivi-Evaluations

Le suivi pédagogique est une pratique pédagogique d'accompagnement individuel ou collectif réalisé tout au long d'un processus de formation assuré par les conseillers pédagogiques. Ils jouent à la fois un rôle de suivi-évaluation et inspecteur pédagogique (BOEN, 1996).

Aussi, le chef d'établissement, en tant que responsable de la mise en place et de l'animation de l'EPE, assure-t-il de facto le suivi de ses activités. En effet, le rôle du chef dans une institution, en plus de la conception et de la réalisation des activités, est aussi d'en assurer le suivi. Il s'agit là d'un contrôle et d'un suivi internes (BOEN, 1996).

Enfin, au niveau national et interrégional, la direction de l'inspection de l'enseignement secondaire et de l'éducation de base et des services de l'inspection inter-régionale devrait jouer le rôle de contrôle et de suivi externes (BOEN, 1996).

Les textes actuellement en vigueur en matière d'inspection pédagogique au niveau de l'enseignement secondaire ne prévoient aucune structure de contrôle et de suivi des activités des EPE. Les inspecteurs pédagogiques nationaux (ou au niveau ministériel) sont chargés seulement de contrôler les activités des équipes pédagogiques au niveau interrégional, tandis que ceux interrégionaux contrôlent les équipes pédagogiques des circonscriptions scolaires (BOEN, 1996).

Pour conclure ce chapitre consacré sur l'analyse descriptive de l'EPE, on peut d'ores et déjà avancer qu'elle est une structure handicapée au vu de l'inexistence de l'encadrement par une structure supérieure.

CHAPITRE IV : JOURNEES PEDAGOGIQUES

Les journées pédagogiques sont la nouvelle version de l'ancienne F4 ou « Faritra Fanentanana ny Fanabeazana Fototra » au niveau de l'enseignement primaire. Cette transformation a été adoptée par l'arrêté ministériel n° 2562-92/ MIP du 02/05/92 portant l'organisation des journées pédagogiques au niveau des chefs-lieux des ZAP. Rappelons que contrairement à l'EPE qui siège au niveau de chaque établissement, les journées pédagogiques sont réalisées au niveau de chaque zone d'animation pédagogique, comme leur ancienne appellation l'indique.

La question qui se pose ici est de savoir quelle est l'intérêt de l'étude des JP par rapport au thème du présent mémoire qui est la redynamisation des activités pédagogiques des établissements scolaires, cas de l'EPE.

Le premier responsable de la DREN, lors de l'entretien avant même que nous ayons fait des choix du sujet du mémoire, nous a partagé son constat de ce que les JP marchait mais par rapport à l'EPE qui n'arrive pas à se mettre effectivement en place. A l'évidence, cette affirmation nous a suscité la curiosité quel intérêt d'en savoir les causes et les réalités.

En fait, faire une analyse des JP nous offre deux avantages :

- Elle débouche sur une étude comparative des 2 structures, pour en tirer les causes des échecs ou des réussites de l'une ou de l'autre ;
- Elle permet de détecter certaines bonnes pratiques qui peuvent être nécessaire à l'amélioration de l'EPE, ce qui va faire l'objet dans ses chapitres de la troisième partie.

4.1 Cadre théorique

Théoriquement, les journées pédagogiques revêtent une importance capitale pour les enseignants et les enseignantes. Elles procurent du temps pour planifier, corriger, analyser des documents pédagogiques, discuter et se concerter entre collègues sur l'amélioration des pratiques pédagogiques.

4.1.1 Raisons

Les journées pédagogiques ont été créées avec la zone administrative pédagogique ou la ZAP qui en sera par la suite l'acteur principal. Comme nous avons déjà mentionner auparavant, c'est le texte même qui prévoit la création des structures pédagogiques en vue de

mettre toujours à jour les connaissances et capacités des enseignants par rapport à l'évolution du métier.

4.1.2 Objectifs

Cette structure est créée après avoir pris conscience des obstacles qui rendent l'enseignement primaire inefficace. L'échec scolaire à l'école primaire se repose sur deux problèmes principaux des enseignants :

- Le problème académique lié à l'incapacité des enseignants recrutés en matière de pédagogie. Leur savoir-faire est remis en cause par le fait de l'absence des formations académiques et pédagogiques. Ils se lancent dans le métier enseignant sans avoir aucune connaissance sur l'enseignement ;
- Le problème didactique qui se manifeste sur l'incohérence du contenu du cours et la manière dont les enseignants le transmettent. Certains enseignants sont incapables d'enseigner et d'apprendre.

Ces deux facteurs évoquent le bas niveau des enseignants à cause de la diminution des enseignants professionnels et la montée des FRAM.

4.1.3 Responsables

Comme on a dit ci-dessus, les journées pédagogiques sont sous la direction de chef ZAP. Elles touchent tous les personnels enseignants des établissements primaires publics et privés. Elles sont obligatoires pour les établissements publics. Les conseils pédagogiques primaires travaillent avec eux et assurent le fonctionnement des JP.

4.1.4 Déroulement

A chaque année scolaire, les enseignants se réunissent fréquemment pour se discuter, se changer d'expérience et apprendre des nouvelles techniques d'enseignement.

Les enseignants sont obligés à assister aux JP. Ils se réunissent trois (3) fois par année scolaire pendant trois (3) jours pendant la période de vacances.

Avant les JP, les chefs ZAP se réunissent pour trouver des thèmes après avoir cueilli des données auprès des établissements concernés. Le but de cette réunion préliminaire est d'identifier les besoins de chaque établissement pour faire sortir les principaux problèmes.

Le calendrier des JP se répartit en deux grandes parties dont celle qui regroupe les directeurs d'écoles et qui se tient avant les JP destinées aux enseignants des établissements

primaire, et le deuxième volet du calendrier est réservé à tous les enseignants et se répartit en trois périodes bien déterminées :

- Le regroupement des directeurs d'école se déroule avant la rentrée scolaire ;
- Les regroupements de tous les enseignants ont lieu pendant les deux vacances intermédiaires (petites vacances) suivant le calendrier scolaire.

Le regroupement des enseignants se déroulent dans un établissement primaire public (EPP) suivant les critères de proximité autorisée par le chef CISCO après une procédure bien déterminée. Le calendrier du regroupement se définit ainsi :

- Deux journées et demie pour parler des thèmes pédagogiques et de la législation scolaire ;
- La dernière demi-journée pour les sujets divers.

Comme il est écrit dans l'organisation, les problèmes identifiés sont transformés par la suite en thème exploités pendant les trois journées. Généralement, les thèmes tournent autour de la pédagogie et de la didactique. De ce fait, les thèmes sont communs pour une ZAP. Ils sont spécifiques d'une ZAP à une autre. Il existe des thèmes par niveau ou par discipline en fonction de l'organisation.

4.2 Activités

L'exemple de l'EPP Ambohidrano dans la ZAP d'Antanimandry, CISCO d'Antsirabe II montre la typologie des activités définies au niveau des JP et réalisées au niveau des écoles. Ces activités sont axées sur le renforcement des capacités des instituteurs ce que montrent les exemples suivants :

- Les journées des 28-29-30 décembre 2016, les JP ont été consacrées à la formation des directeurs d'écoles sur l'éducation physique et sportive. L'objectif est de rendre les enseignants capables d'enseigner l'EPS à l'école primaire. Parmi les sous thèmes traités sont les finalités de l'EPS, la grille horaire, et les problèmes des enseignants pour mener à bien l'enseignement /apprentissage de l'EPS.... ;
- Les JP de 18-19-20 décembre 2017 sont axées sur la formation des enseignants sur le thème gestion des livres et des outils pédagogiques et dont les objectifs sont l'amélioration de la gestion des outils pédagogiques et l'amélioration de la qualité de l'enseignement,

Parmi les programmes de formation, on peut citer la signification de la gestion des outils pédagogiques, la maîtrise des outils pédagogiques, l'enregistrement de ces outils...

4.3 Résultats

Les JP jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des enseignants. Les chefs ZAP accompagnés des conseils pédagogiques travaillent ensemble.

Les conséquences directes des JP sont caractérisées par une amélioration du résultat scolaire à la fin de l'année. Les enseignants non qualifiés s'améliorent au fur et à mesure au cours de l'année scolaire. Si les élèves réussissent, c'est grâce à leurs enseignants.

Les résultats sont à long terme. L'objectif étant l'amélioration de la qualité de l'enseignement via l'amélioration de la capacité de l'enseignant, les impacts ne sont donc pas perceptibles à court terme vu le niveau actuel de ce dernier.

4.4 Problèmes

Dans la réalisation des JP, ce sont seulement les présences des enseignants qui préoccupent les chefs ZAP, ce qu'il relate dans son rapport. Les absences sont liées à des motifs personnels comme la maladie ou événement familial ou encore la démotivation indemnitaire (aucune indemnité lors des JP or les enseignants sont obligés de se déplacer pour y assister).

L'incapacité des chefs ZAP dans la communication des informations et la coordination de la formation semble un obstacle dans l'atteinte des objectifs.

Les écoles publiques et les écoles privées doivent assister aux JP. Cependant, l'intérêt des écoles privées sur les JP n'est pas évident parce que les thèmes exploités pendant les trois jours de formations ne les concernent pas. Ce qui explique leurs absences.

Le problème de sécurité dans les zones rurales empêche les enseignants de venir dans le lieu de formation.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour conclure cette partie, on peut dire que l'équipe pédagogique de l'établissement et les journées pédagogiques sont deux structures plus ou moins similaires dans la mesure où leurs objectifs sont les mêmes à savoir la mise à niveau des enseignants pour un meilleur résultat scolaire. De même il s'agit des structures prévues par le texte.

Cependant elles sont différentes pour diverses raisons entre autres les plus explicites qui suivent :

- l'équipe pédagogique n'est instituée qu'au niveau d'un seul établissement qui est le lycée (ou le CEG), tandis que les journées pédagogiques sont destinées à plusieurs établissements, publics et privés, d'une circonscription de base de l'enseignement qui est la zone d'animation pédagogique ou ZAP ;
- les journées pédagogiques bénéficient des encadrements du Chef ZAP et des conseillers pédagogiques primaires de la CISCO, tandis que l'EPE ne dépend d'aucune autorité supérieure même pas la CISCO. C'est le chef d'établissement qui la préside.
- concernant la fréquence du regroupement, l'EPE se réunit une fois par mois, c'est-à-dire au cours des temps scolaires, tandis que les journées pédagogiques se tiennent pendant les périodes de vacances scolaires.

Cette comparaison nous permet déjà de comprendre certains points faibles de l'EPE, mais la partie qui suit nous offre l'occasion de voir ce que sont les réalités sur le terrain.

Rapport-Gratuit.com

DEUXIEME PARTIE

**PRATIQUE DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE
L'ETABLISSEMENT, CAS DU LYCEE ANDRE
RESAMPA ANTSIRABE**

Son ancienneté et sa taille ainsi que sa situation géographique ont déterminé le choix du Lycée André RESAMPA d'Antsirabe pour la présente étude. En principe, il a des avantages par rapport aux autres lycées de la Région : le fait d'être situé dans une grande ville lui offre l'avantage de bénéficier d'une infrastructure de communication plus facile et de la proximité des instances supérieures déconcentrées de l'éducation, ce qui doit en principe lui permettre d'être à l'heure et à jour de toutes nouveautés dans le système éducatif. Mais pour autant dire, l'EPE fonctionne-t-elle comme il se doit dans cet établissement ?

Dans cette partie, nous allons essayer de voir dans le premier volet les états de lieux en faisant sortir le fonctionnement de travail d'équipe pédagogique de l'établissement de ce lycée. A partir des résultats des enquêtes menées auprès de cet établissement, nous allons essayer d'évoquer ensuite les facteurs de blocage du travail en équipe institué par l'EPE.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DE L'ETABLISSEMENT



Figure 5 : Lycée André Resampa Antsirabe

Source : auteur, 2018

Le lycée André RESAMPA est le plus grand lycée de la Région Vakinankaratra (cf. figure 5). Il restait l'unique en son genre jusqu'à la démocratisation de l'enseignement à

Madagascar, c'est-à-dire vers la fin des années 1970 où d'autres lycées des Fivondronampokontany de l'époque ont été créés.

Il s'agit d'un lycée mixte de 2500 élèves (année scolaire 2017-2018).

Son organigramme figure la répartition des responsables, d'ensemble de tâches entre les personnels et ses relations se présentent dans l'annexe (cf. annexe 5).

Le lycée compte 49 classes dont 18 classes parallèles de Seconde, 14 classes de Première et 17 classes Terminales toutes séries confondues.

Quant au personnel enseignant, il est au nombre total de 154 personnes, composé de 110 enseignants repartis en deux catégories dont 24 sont des maître FRAM et composé de 44 agents administratifs. Avec un effectif total de 134 personnes, il s'agit d'un grand établissement (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Composition des enseignants dans le lycée André Resampa

Disciplines	Nombre total d'enseignant	Enseignants FRAM
Histoire-géographie	14	07
Anglais	10	00
Français	13	04
Malagasy	14	00
Allemand	03	00
Philosophie	07	04
Science de la vie et de la Terre	13	01
Physique Chimie	17	01
Mathématiques	13	06
Education Physique et Sportive	06	01
TOTAL	110	24

Source : Proviseur-Adjoint du Lycée André Resampa Antsirabe, 2018

NB: FRAM: Fikambanan'ny Ray aman-drenin'ny Mpianatra

CHAPITRE VI : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'EPE

6.1 Fonctionnement



Figure 6 : Equipes pédagogiques en réunion dans la salle des professeurs

Source : auteur, 2018

D'après les enquêtes, cet établissement est composé de dix équipes pédagogiques de l'établissement. Une discipline forme une équipe. Chaque équipe établit sa propre organisation en fonction de la disponibilité des enseignants qui la compose.

La réunion de l'EPE de chaque discipline se fait correctement dans la salle des professeurs (cf. figure 6). Les calendriers sont fixés dès le début de l'année scolaire lors d'une réunion des EPE dirigée par le proviseur. Les enseignants de chaque discipline se réunissent par la suite après avoir décidé les dates en fonction de leur disponibilité.

Le calendrier prévu dans le bulletin officiel (3 heures par quinzaine) n'est pas du tout respecté. Une réunion se tient une fois par mois en une date décidée par les membres. Cela varie selon les disciplines.

L'ordre du jour d'une réunion est généralement fixé par le programme scolaire c'est-à-dire en fonction du calendrier scolaire. Mais au début de l'année, la journée de l'EPE est

concentrée sur les votes des membres de bureau qui forment l'équipe pédagogique, puis par la répartition du programme et enfin par les règlements internes de la vie sociale de l'EPE.

La présence lors d'une réunion de l'EPE est obligatoire selon le texte référentiel écrit dans le BOEN. Lors des enquêtes menées auprès des coordinateurs de l'EPE de chaque discipline, les enseignants ne sont pas tous présents en raison d'un manque de motivation. Les fiches de présence attestent l'absence de nombreux enseignants alors qu'ils sont tous déjà au courant de la réunion.

Force est donc de dire que les objectifs inscrits dans le BOEN ne sont pas atteints et les règlements ne sont pas bien respectés.

6.2 Efficacité

L'EPE joue un rôle important dans l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. Jusqu'à maintenant, personne n'est capable de répondre à la question de l'efficacité de l'EPE. D'après les enseignants interrogés, les équipes pédagogiques ne fonctionnent pas exactement car il n'y a pas de résultat concret issu d'une réunion ni de réalisation des projets pédagogiques ou projet d'établissement. Les réunions n'ont pas d'impacts directs sur les élèves ni sur l'enseignement/apprentissage.

Chaque discipline a son propre projet selon son besoin. Seulement, les matières littéraires sont les plus actifs dans la réalisation des projets d'établissement grâce à la collaboration et le partenariat des bailleurs ou des aides venant de l'extérieur.

6.3 Activités

Il est écrit dans les textes référentiels que les EPE doivent mener des projets d'établissement qui font partie des activités à réaliser par les enseignants. Cependant, il n'y a pas à proprement parler de projets d'établissement à Madagascar car chaque établissement a son plan de travail annuel ou pluriannuel élaboré selon ses priorités et selon les moyens disponibles : matériels et équipements, systèmes pédagogiques... Pour les infrastructures et les salaires des enseignants non fonctionnaires, l'établissement fait appel à des appuis extérieurs.

Cette situation, expliquée généralement par les ressources financières et matérielles limitées, n'empêche que des projets sont établis au sein du lycée. Une de ces actions est celle menée par les animateurs en langue française ou AELF. C'est une action organisée par l'EPE de la discipline française au sein de l'établissement pendant l'année scolaire 2016-2017 avec

la participation de tous les élèves de tous les niveaux. Ils sont réalisés en partenariat avec l'Alliance Française et le MEN...

L'AELF vise à promouvoir le français et prête assistance aux professeurs, en organisant des activités diverses : atelier français, club théâtre, journal des lycées, animation des journées des écoles...

Le proviseur en tant que chef de l'établissement assure sa responsabilité dans le bon fonctionnement de ce projet. Elle fournit des rapports mensuels qui sont adressés par la suite à la CISCO et à la DREN.

Chaque EPE a une caisse sociale qui leur permet de faire marcher la vie sociale entre les membres. Pour avoir de source d'argent, les enseignants organisent des activités lucratives. A part les activités pédagogiques, les enseignants dans cette EPE organisent des activités récréatives comme les sorties sous formes de voyage. Les dépenses sont à la charge de la caisse sociale ou couvertes par des aides venant de l'extérieur par le biais des coopérations avec des organisations ou des associations.

CHAPITRE VII : FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT DE LA DISCIPLINE HISTOIRE-GEOGRAPHIE AU SEIN DU LYCEE ANDRE RESAMPA ANTSIRABE

Si les EPE en général ne fonctionnent pas normalement comme il se doit dans le lycée, sauf dans une moindre mesure à cause d'un appui extérieur (cas de l'AELF), qu'en est-il de l'EPE au sein de la discipline de l'Histoire-Géographie?

7.1 Enseignants formant l'équipe pédagogique de l'établissement de la discipline histoire-géographie



Figure 7 : Quelques enseignants d' histoire-géographie du lycée André Resampa

Source : auteur, 2018

D'après les enquêtes, les enseignants de l'EPE HG du lycée LARA sont au nombre de 14 dont 7 payés par l'association des parents d'élèves ou la FRAM (cf. figure 7).

Concernant les formations des enseignants, les résultats des enquêtes sur cette question ne sont pas disponibles parce qu'on n'a pas pu avoir des réponses satisfaisantes. Mais on peut dire que tous les enseignants du lycée sont issus des écoles normales supérieures, des facultés de l'université de Madagascar et des universités privées.

7.2 Organisation de travail de l'équipe

Dès le début de l'année scolaire, les enseignants se réunissent avec les personnels administratifs sous la direction du proviseur adjoint. L'objectif de la réunion est d'assurer l'avancement des activités pédagogiques.

Cette attribution de chef d'établissement et de son adjoint est d'ailleurs mentionnée dans le bulletin officiel n°14 plus précisément dans l'article 20 de l'arrêté n°5217-96/MEN du 27 août 1996 fixant les fonctions et attributions des personnels des lycées et collèges d'enseignement général relevant du Ministère de l'Education Nationale: sous l'autorité du chef d'établissement, l'adjoint réunit les équipes pédagogiques, s'assure de leur fonctionnement et suivi de leurs travaux. Ainsi, il est écrit dans l'article 21 que l'adjoint regroupe les besoins des professeurs en matériels didactiques dans le cadre des équipes pédagogiques pour les transmettre à l'Econome en vue de leur acquisition.

Cette organisation est commune à tous les disciplines. Pour l'HGEC, elle semble bien respectée.

7.3 Calendrier de réunion, l'ordre du jour

La réunion des équipes pédagogiques dépend de l'organisation de chaque discipline en fonction de la disponibilité des enseignants formant l'équipe. L'EP se réunit une heure par mois à chaque fin de mois, alors qu'en principe, la réunion des équipes pédagogiques se fait en une heure trente (1h30) par semaine. Le calendrier et le volume horaire réalisés pendant une année scolaire ne sont pas respectés. De ce fait, le lycée organise la réunion de l'EPE en fonction de son programme.

Force est donc de dire que les dispositions réglementaires ne sont pas respectées à cause des différents incidents qui empêchent les enseignants de se réunir comme il est inscrit dans le BOEN. C'est à eux d'établir leur propre calendrier selon la possibilité.

7.4 Activités pendant la réunion de l'équipe pédagogique de l'établissement

Pendant la réunion de l'EP HGEC, les enseignants se focalisent plutôt sur la vie sociale de l'EP ainsi que le programme scolaire centré sur le programme et la répartition du calendrier scolaire. Alors que d'après les instructions, la réunion doit centrer sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement dont la lutte contre l'échec scolaire, le développement des élèves, l'environnement social à travers l'organisation relationnelle enseignant-élève et l'environnement scolaire.

L'exemple de la réunion de l'EPE HGEC du 26 septembre 2017 de 9h à 11h illustre ce constat.

C'est la première réunion entre les membres de l'équipe qui forme l'EPE HGEC. Lorsque des personnes se rencontrent et se réunissent pour la première fois dans un lieu, elles ne sont pas immédiatement opérationnelles. Elles le deviennent au fur et à mesure que l'organisation, les objectifs et les rôles de chacun se clarifient. Une majorité de personnes sont intérieurement inquiètes, voire anxieuses durant cette phase. Les échanges sont peu nombreux et souvent stéréotypés.

En effet, l'ordre du jour est le suivant :

1. Election et détermination de la tâche de chaque membre de l'EPE ;
2. Emploi du temps ;
3. Règlement et discipline dans l'EPE ;
4. Répartition du programme ;
5. Echange sur les activités pédagogiques.

Un autre exemple en est la réunion mensuelle du 02 mai 2018 dont l'ordre du jour est l'évaluation de la réalisation trimestrielle par rapport au programme scolaire à réaliser jusqu'à la fin de l'année.

L'ordre des jours dépend généralement de la période de la réunion. S'il s'agit d'une réunion au début de l'année scolaire ou d'un trimestre bien déterminé, il est évident qu'elle est axée sur les points essentiels qu'il faut mettre au point pour assurer le bon déroulement des activités pédagogiques pendant l'année scolaire ou le trimestre en question. Et au cours de l'année, l'ordre du jour est en fonction de l'avancement du programme scolaire et du calendrier scolaire.

Concernant le rapport après la réunion, l'EPE doit fournir un rapport qui mentionne tout ce qui est fait, dit et décidé pour assurer le fonctionnement de l'équipe.

D'après article 17 de l'arrêté n°5217-96/MEN du 27 août 1996 suscité, « l'Adjoint du Chef d'établissement exerce ses responsabilités en matière d'administration du personnel en matière d'administration des élèves. Il a un rôle spécifique de conception et de contrôle. Pour exercer ses tâches, il a connaissance de toutes les instructions et informations qui concernent le fonctionnement administratif et pédagogique de l'établissement ».

A chaque réunion de l'EPE, il doit y avoir un rapport pour voir l'ordre du jour, les activités et surtout la présence des enseignants assistés à une réunion. Le rapport est adressé au proviseur-adjoint qui va exercer sa fonction en tant que responsable de l'administration pour assurer le bon déroulement de l'administration.

Quelques rapports des réunions de l'EPE HGEC du LARA pendant l'année scolaire 2017-2018 sont mentionnés dans l'annexe (cf. annexe 6). Le rapport comporte l'ordre du jour, les activités, les décisions prises, les présences des enseignants et est signé par le coordonnateur de l'équipe.

7.5 Participants

Tous les enseignants sont obligés d'assister à toutes les réunions des équipes pédagogiques. Cependant, le tableau qui suit montre combien cette présence obligatoire n'est pas du tout respectée (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Nombre des enseignants présents lors de chaque réunion sur un total de 14 pour tout le lycée

Date de la réunion	Nombre des enseignants présents
Réunion du 26 septembre 2017 de 9h à 11h	13
Réunion mensuelle du mois de novembre du mercredi 08 novembre 2017 de 9h à 11h	09
Réunion mensuelle du mois de février du 07 février 2018	09
Réunion du 24 février 201	09
Réunion mensuelle du mois de mai du 02 mai 2018	10

Source : Proviseur-Adjoint du lycée André Resampa Antsirabe, 2018.

Différentes raisons sont à l'origine de ces absences comme le manque de motivation, la disponibilité...Ce que le point suivant essaiera d'élucider.

CHAPITRE VIII : FACTEURS DE BLOCAGE DU FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT

Le présent chapitre présentera les résultats obtenus lors des enquêtes et interview en fonction des hypothèses citées dans l'introduction.

Pour des raisons de commodité, les hypothèses traitées ici concernent la réorganisation au sein des acteurs pédagogiques et les réformes institutionnelles. L'hypothèse sur la transposition des bonnes manières des JP sera traitée dans la troisième partie de notre mémoire.

Pourquoi un enseignant refuserait-il de travailler en équipe ? N'est-ce pas une façon de mettre en commun des idées, des hypothèses, des solutions, de tirer partie des différences de points de vue et de compétences, de favoriser une division optimale du travail, de renforcer l'identité de chacun ?

Les résistances au travail en équipe peuvent paraître traduire un individualisme forcé, une peur malade de la confrontation ou du partage. Cela paraît être un blocage très apparent des absences lors de la réunion de l'EPE. Cependant, plusieurs autres raisons empêchent les enseignants à travailler en équipe, ce qu'attestent les résultats des enquêtes effectuées : ce sont surtout la motivation et la raison d'être de l'EPE qui freinent le fonctionnement de ce dernier.

8.1 Blocages au niveau de l'organisation au sein des acteurs

Il s'agit des problèmes relatifs à l'organisation de travail au sein de l'EPE, à la personne et à la manière d'agir des acteurs, des problèmes qui ont des conséquences directes sur la qualité de la profession de l'enseignement.

8.1.1 Manque de consensus au lycée

Les enseignants identifient deux facteurs qui leur paraissent être les principaux obstacles au travail en commun : la préférence pour le travail individuel et le manque de consensus parmi les enseignants. Ils ont ajouté un autre obstacle portant le plus souvent sur la question du temps : le manque du temps de concertation ou le manque de coordination des emplois du temps. A contrario, l'implication personnelle et l'emploi du temps des enseignants sont perçus comme favorisant le mieux le travail en commun dans l'établissement. Les suggestions formulées par les enseignants pour favoriser leur travail en équipe font écho à ces points de vue : il en ressort, principalement, que l'implication personnelle des enseignants ne peut qu'être facilitée et encouragée par un aménagement des conditions matérielles de temps. La

question du temps consacré au travail en équipe est principalement associée pour les chefs d'établissement à celle, plus large, du temps de travail des enseignants. Si le principe du volontariat demeure une valeur importante, les enseignants n'en attendent pas moins une reconnaissance gratifiante pour les collègues prêts à s'impliquer librement : des encouragements de l'institution par un accompagnement des équipes, une évaluation plus conforme à ces nouvelles pratiques, la communication et la diffusion de ce qui se fait.

Par ailleurs, invités à indiquer leurs attentes en matière de formation concernant le travail en équipe, ils ont fourni un ensemble de réponses variées qui dessinent l'élargissement des compétences des enseignants. Ces attentes sont soit axées sur la motivation de l'enseignant à travailler en équipe, motivation devant être préalable à la formation ou être suscitée par elle, soit détaillant toute une palette de besoins précis : contenus de formation ayant trait à la gestion des personnes ou du temps, aux modalités de travail interdisciplinaire, à la conduite de projet ou à l'usage des TIC ; offre de formation, sous forme de stages d'établissements ou d'autoformation, enfin confrontation des divers publics les plus susceptibles de bénéficier de formation au travail en équipe, les jeunes, les nouveaux, ou les réticents.

8.1.2 Manque de projet pédagogique

Le projet pédagogique fait partie des tâches pédagogiques des enseignants. Les établissements scolaires sont censés en produire sous la direction du proviseur ou du directeur d'après les textes écrits dans le BOEN. Toutes les équipes de l'établissement sont toutes astreintes à y participer. Le choix de thème dépend de la nécessité de l'établissement.

Cette question du choix est récurrente dans les propos entre les collègues. Le travail en équipe devient un frein, chez les enseignantes comme chez le lycée s'il est imposé, car il peut alors ne pas être adapté à tous et est source de réticences et de tensions au sein de l'équipe. En effet, un projet qui n'est pas élaboré en équipe ne prend pas en compte les avis, les idées des uns et des autres car l'on ne demande pas d'y réfléchir et l'on n'est alors que dans l'exécution de tâches que l'on n'a pas impulsées, l'on ne s'investit pas du tout de la même manière que si l'on avait porté ce projet. On n'est alors que récepteur, on subit le projet.

8.1.3 Absence de responsabilité des acteurs pédagogiques

8.1.3.1 Faible engagement du proviseur

L'application de la législation régissant l'EPE dépend de la prise d'initiative du proviseur. Il fait partie des acteurs exécuteurs en tant que chef d'établissement. Or, il n'a pas accompli ses tâches vues ces différents facteurs de blocages vis-à-vis de ces structures citées précédemment. Ce manque d'implication, se traduisant par la limitation des activités de l'EPE au social de l'équipe et à la programmation des cours, peut s'expliquer par les facteurs suivants :

- Le non maîtrise des cadres institutionnels de l'EPE entraînant l'ignorance de ses vrais objectifs ;
- Une erreur de priorisation des activités de l'établissement, s'expliquant par l'absence de budget réservé aux projets de l'EPE, ce qui n'encourage pas les enseignants. L'embellissement de l'environnement de l'établissement, comme c'est le cas actuellement, est-il plus important que la réalisation d'un projet pédagogique tel le renouvellement des matériels ?

Autrement dit, il y a une négligence involontaire de l'EPE par rapport aux autres activités jugées prioritaires.

8.1.3.2 Insuffisance de professionnalisation et de professionnalisme

L'absence de professionnalisation signifie que des raisons liées aux facteurs temps peuvent ne pas favoriser les expériences, tandis que l'absence du professionnalisme s'explique par le manque de motivation et d'éthique dans l'exercice de la fonction.

✓ Temps et la disponibilité des enseignants

Le travail en équipe nécessite une large disponibilité temporelle et spatiale.

Le temps, plus précisément l'absence de temps, est souvent invoquée comme prétexte au manque de travail en équipe. Cette notion de temps recouvre plusieurs réalités :

- Le temps de professionnalisation : On ne devient pas enseignant en ayant le concours. Il y a toute une démarche de professionnalisation, qui prend du temps. Et l'EPE pourrait faciliter cette dimension d'échanges au sein des établissements en instaurant des temps de concertation pour que les enseignants puissent remplir leurs missions. Mais le temps sans la volonté de partager, la ténacité face aux résistances ne suffira pas pour rentrer dans une dynamique d'équipe ;

- Le temps du travail : le temps de travail des enseignants est calculé en fonction du temps de face à face pédagogique avec les élèves. Le temps du travail en équipe est alors négligé, pour ne pas dire négligeable, parce que l'enseignant est dans la majeure partie de son temps accaparé par les cours donnés aux élèves.

En général, un enseignant a en charge au lycée André Resampa d'environ 16 heures de cours hebdomadaires, ce qui n'est pas lourd par rapport aux réalités vécues par les lycées périphériques (18 à 20 heures et même plus). De cet angle de vue, malgré le temps nécessaires aux travaux de préparation, les cours ne constituent pas un blocage au travail d'équipe.

Le manque de temps est aussi lié aux difficultés de réunir l'ensemble des enseignants concernés malgré l'existence des volontés de travailler en équipe. Mais quand on demande s'il leur est arrivé de ne pas s'investir dans un projet faute de temps, la réponse est non. Le manque de temps est évoqué quand le projet est subi, imposé par le chef d'établissement ou un collègue enseignant mais quand les enseignants ont force de proposition, il s'avère que le rapport au temps n'est pas vécu de la même façon.

Le temps de rattrapage de programme scolaire est un autre facteur. Chaque enseignant doit assurer de telle sorte que ce programme soit terminé à la fin de l'année scolaire. Ils ont un programme et des objectifs pour l'année, mais ils doivent des fois faire face à des événements imprévus les empêchant d'arriver à cette fin : les grèves, les absences volontaire ou involontaire, des événements spéciaux comme la peste. Par conséquent, les enseignants, obligés de rattraper ces temps perdus ont un emploi du temps chargé qui les empêchent de participer à une telle activité pédagogique dans l'établissement.

✓ **Manque de motivation des enseignants**

Les enseignants ont bien évidemment un rôle essentiel à jouer dans l'amélioration de performances des établissements, mais ce rôle ne saurait être individuel. Les enseignants sont démotivés d'assister à la réunion des EPE ou à participer aux activités pédagogiques à cause de l'ignorance du texte qui régit l'EPE (voir supra). Mais force est aussi de constater que même si la réunion de l'EPE fait partie de travail et de devoir des enseignants, aucun budget d'indemnisation n'est attribué à cette réunion. Cela n'encourage pas les enseignants habitués à cette indemnisation en dehors des cours : les stages, les formations ou les recyclages ont été toujours indemnisés grâce aux financements des bailleurs dont bénéficie le ministère. Il s'agit là d'une induction en une erreur mais c'est une réalité constatée dans les lycées.

Par conséquent, ils sont tout simplement désintéressés et démotivés à participer aux activités pédagogique de l'établissement. En effet, aucun projet pédagogique n'est réalisé.

✓ **Manque d'initiative**

Les résultats montrent que la plupart de ceux qui se lancent dans des projets ne réussissent sûrement du fait du manque de qualité: savoir-faire et initiative. Or savoir prendre des initiatives demande une certaine autonomie et revient à ne pas attendre que l'on nous dise quoi faire ou que l'on nous donne la permission d'agir, quel que soit le domaine qui est concerné. En effet, trois raisons empêchent les enseignants à prendre des initiatives :

- L'incertitude : qui est souvent motivée par la peur de l'échec ou la peur de la critique entre les enseignants. elle devient un réel frein pour participer à toutes les activités pédagogiques ;
- La peur des responsabilités : parce que savoir prendre des initiatives peut faire peur, parce qu'elle les met face à des responsabilités. Et devenir responsable n'est pas simple. En effet, prendre ses responsabilités en tant que trésorier dans l'équipe par exemple ne se limite pas qu'à garder les caisses, c'est avant tout assumer les critiques. Et cette capacité n'est pas à la portée de tout le monde ;
- Attendre la permission des autres : ce n'est pas positif car cela favorise la passivité sans jamais donner des points de vue.

✓ **Absence de leadership professionnel**

Les résultats d'une enquête montrent que tous les enseignants pensent qu'ils ont le potentiel d'exercer un leadership et que ce dernier peut améliorer leur pratique enseignante. Mais ce leadership reste le plus souvent limité à la classe et n'est pas utilisé au service de l'établissement ou du développement professionnel des autres enseignants. Deux raisons sont avancées : un contexte scolaire encore particulièrement marqué par des relations hiérarchiques au sein de l'établissement marqué par la différence compétence entre les enseignants, et un manque de distribution du leadership par la direction des établissements, qui se traduit par un faible soutien aux expérimentations et aux projets des enseignants et une faible prise de décision dans les instances. Il faut faire appel à un « réveil » de ce leadership dormant, par une introduction du leadership dans les établissements et un travail davantage collaboratif.

8.1.3.3 Incohérence professionnelle

L'incohérence professionnelle devient un frein pour la réalisation d'un travail d'équipe. Tous les personnels imposent leur supériorité dans chaque responsabilité et du fait, ils ont

oublié certaines valeurs du métier. En psychologie, une valeur est définie comme une croyance assez durable, issue de notre socialisation, qu'un certain état de fait est souhaitable, préférable à d'autres.

✓ **Inégalité de compétences professionnelles**

Cette inégalité de compétences professionnelles entraîne des complexes de supériorité et d'infériorité. Tous les enseignants n'ont pas reçu les mêmes formations académiques. Ceux sortant des facultés n'ont pas été dispensés en formation pédagogiques. Une autre bonne raison d'intensifier les activités de l'EPE pour leur remise en niveau, mais aussi une réalité qui se traduit par l'inégalité des performances, ce qui entraîne indiscutablement des complexes au sein de l'équipe.

✓ **Différence de méthodes de travail**

Pour qu'une équipe de travail soit efficace, il est avantageux que celle-ci ait une bonne dynamique. Pour assurer une bonne cohésion entre les membres, il existe différentes méthodes. Celle-ci se reflète dans la préparation du cours, la transmission des cours, le choix des documents et outils, l'organisation du travail, méthodes de collaboration, prise de décision. Pourtant, les équipes n'ont pas le même mode de travail et objectif. Cette différence s'explique surtout par la compétence et l'expérience de chaque enseignant. Ils n'ont pas le même niveau parce qu'ils proviennent de différents instituts de formation. De ce fait, la formation, l'ancienneté et l'expérience tiennent une place importante dans le métier enseignant. Ceci engendre une distance et un complexe entre eux c'est-à-dire des conflits andragogiques se manifestent entre les enseignants.

✓ **Manque d'Ethique professionnelle**

Dans le domaine de l'enseignement, relève d'une théorie de la valeur, indépendamment des convictions et de l'engagement personnels des enseignants, l'adhésion à des références morales qu'on est en droit d'exiger de tous, parce qu'elles sont constitutives de l'acte d'enseigner dans une société démocratique (et peut-être même de l'acte d'enseigner en soi) (Kahn, 2006). L'absence de l'éthique et de la déontologie du métier enseignant constitue un des problèmes au niveau des établissements. Les enseignants n'ont pas su ce qu'il faut faire, ce qu'il doit faire et ce qui n'est pas permis de faire. Ceci est lié par l'absence de formation académique plutôt de la formation en didactique et en pédagogie. Les futurs enseignants ignorent parce qu'ils pensent que l'enseignement se limite seulement à la préparation de ses cours.

✓ **Manque de respect**

Tout individu dans l'établissement se prend comme chef de son métier et oublie une valeur primordiale du métier enseignant. Le respect est une valeur plus profonde que la simple politesse. Le respect mutuel constitue l'un des fondements de la paix sociale et des relations interpersonnelles. C'est-à-dire l'absence d'un sentiment de considération, d'égard voire de vénération que l'on peut avoir envers un individu ou quelque chose, est une source de manque de confiance qui porte atteinte à la vie sociale voire environnementale de l'établissement.

8.2 Problèmes d'ordre institutionnel

Ces problèmes se rapportent à tout ce qui est l'existence et le fonctionnement des structures. Autrement dit, il s'agit des blocages liés aux problèmes expliquant le dysfonctionnement de l'EPE, qu'ils soient d'ordre informationnel, relationnel, financier et organisationnel.

8.2.1 Manque d'information sur le texte régissant l'équipe pédagogique de l'établissement

Comme nous avons déjà mentionné supra, les textes qui régissent l'EPE se trouvent dans les bulletins officiels de l'éducation nationale que les responsables au niveau ministériel doit communiquer. Les enseignants dans les établissements en sont obligatoirement dotés.

L'absence de communication explique l'ignorance de ces textes. Les enseignants n'en sont pas informés de l'existence ou de l'arrivée au niveau de l'établissement par simple négligence des responsables. Ou encore, ils sont conservés comme documentation dans les archives et ne sont pas consultés.

8.2.2 Difficultés de la concertation de l'équipe pédagogique de l'établissement

La bonne communication permet aux enseignants de connaître leur devoir dans l'EPE. D'après ce que nous avons vu dans la première partie, la concertation est l'action de projeter ensemble quelque chose en discutant, de décider après réflexion et de s'entendre pour agir en accord. Les enseignants n'arrivent même pas à maîtriser cette définition. Ils n'ont aucune idée sur cette concertation. Même s'il y en a il ne suffit pas de le vouloir pour accéder à une concertation efficace. Les difficultés résultent de nombreux obstacles. Parmi ceux-ci, on citera (Régnier, 1988) :

8.2.2.1 Organisation du temps

Cette difficulté est la plus perceptible car elle est générée par le temps et son organisation. L'impression parfois de « perte de temps » ou de « gaspillage d'énergie » produit des effets pervers qui troublent le déroulement de la concertation. Mais celles revendiquées par les enseignants eux-mêmes en matière de formation « à la pratique concertante » freinent ou bloquent la concertation, et ce de leur propre point de vue ;

8.2.2.2 Difficultés d'ordre institutionnel

La totalité du système scolaire repose sur une organisation et des conditions de travail qui ne favorisent pas l'exercice de la concertation. Qu'il s'agisse de l'organisation de l'emploi du temps, de la répartition des classes, ou des problèmes de mutation..., rien n'est orienté vers un fonctionnement réel en équipe pédagogique. La pratique de la concertation se doit d'être intégrée au travail normal d'un enseignant et non pas d'apparaître comme une surcharge de travail. Cela passe sans aucun doute par quelques redéfinitions relatives au service d'un enseignant mais en aucun cas dans un sens régressif.

8.2.3 Absence de responsabilité des acteurs pédagogiques

Aucune activité ni projet n'est réalisé sans l'implication des différents acteurs de l'enseignement. Toutes les informations partent du ministère avant d'être appliqué auprès des établissements. De ce fait, le ministère, la CISCO, la DREN et surtout le proviseur sont les principaux acteurs du fonctionnement de toutes les activités d'un lycée.

8.2.3.1 Négligence des responsables au sein de la CISCO, DREN, MEN

C'est à travers des structures déconcentrés que la politique de l'éducation s'est transmise. Cependant, des négligences vis-à-vis de leurs responsabilités entraînent le dysfonctionnement de certaines structures mise en place dans les établissements. Dans les établissements secondaires, l'absence des inspections liées aux manques des inspecteurs pédagogiques est une raison du dysfonctionnement de l'EPE. De plus, après les rapports lors d'une réunion, aucun suivi ni évaluation ne sont pas pris en compte.

Certes, la présence des instances administratives scolaires supérieures à l'EPE n'est pas prévue dans le texte, mais rien n'y interdit non plus leur encadrement.

✓ Absence de recyclage et formation des enseignants

Le recyclage et la formation des personnels des enseignants ou non enseignants est une clé de réussite du métier enseignant. D'ailleurs, nous avons déjà mentionné que cela est prévu

par la loi. C'est le ministère qui doit prendre en charge des formations et des recyclages des enseignants. Or, les formateurs sont insuffisants pour donner quoi que ce soit pour les établissements. De plus, aucun budget financier n'est attribué au programme de recyclage ni de formation des enseignants de l'établissement scolaire. Donc, les enseignants n'ont pas été recyclés ni formés depuis plus d'une décennie.

✓ **Insuffisance de Suivi et évaluation**

Le suivi et l'évaluation des enseignants sont assurés par les conseils pédagogiques niveau III et les inspecteurs pédagogiques. Or, ils ont fait défaut durant ces dernières années. Cette lacune est expliquée par l'absence de formation des CONSPED et des inspecteurs. De même, nous avons déjà noté supra que la structure d'inspection des EPE n'est pas prévue par les textes pour l'enseignement secondaire, contrairement au niveau primaire dont l'inspection est assurée par les inspecteurs de l'enseignement primaire (CISCO, 2018).

✓ **Manque de financement**

L'établissement n'a plus de marge de manœuvre pour décider de l'utilisation des fonds du budget à lui alloué par le ministère. Le proviseur, en tant qu'ordonnateur de crédit, ne fait que procéder aux engagements et liquidation, sans pouvoir apporter des modifications sur le programme d'utilisation imposé par les lois de finances (état C3). Certes, des aménagements dans les limites de ceux autorisés peuvent être effectués mais les procédures y afférentes sont tellement longues que les ordonnateurs y renoncent.

Ce programme d'emploi ne prévoit aucun financement direct de l'EPE.

La caisse de la FRAM dont le proviseur est également l'ordonnateur offre une possibilité pour l'établissement de financer l'EPE, car le conseil d'établissement en tant qu'organe délibérant peut décider de son utilisation. Cependant, comme nous l'avons déjà dit auparavant, l'EPE n'est pas une priorité pour le lycée. D'autant plus que ce dernier emploie 24 enseignants FRAM à payer sur ce fonds.

Tous ces blocages qu'ils soient d'ordre interne ou institutionnel énumérés dans ce chapitre VIII justifient les nécessités d'amélioration du fonctionnement de l'EPE, répondant ainsi à nos hypothèses : d'une part la réorganisation au sein des acteurs pédagogiques favorise l'amélioration du travail en équipe dans l'établissement est confirmée, d'autre part les réformes institutionnelles permettent de réorganiser la structure de travail en équipe au lycée est confirmée.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Ainsi, pour terminer cette partie, les enquêtes menées auprès des responsables ont permis l'obtention des informations sur l'état de lieux de l'établissement. La sincérité de ces informations a rendu possible de faire sortir les principaux facteurs qui bloquent le bon fonctionnement de l'EPE. Ces facteurs sont généralement d'ordre institutionnel, personnel et organisationnel, ce qui fait que les objectifs assignés à cette structure ne sont pas atteints, même en présence d'une impulsion extérieure, telle le cas de l'AELF. Cela nous amène à proposer des améliorations pour son bon fonctionnement, objet de notre prochaine partie.

TROISIEME PARTIE

QUELQUES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET PERSPECTIVES POUR REDYNAMISER L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT

D'une part, l'étude comparative effectuée supra permet de dégager les bonnes pratiques susceptibles d'améliorer l'EPE. D'autre part, l'objectif des analyses des problèmes et des facteurs de blocage du fonctionnement de l'EPE est d'en trouver les solutions adéquates.

Il s'agit dans cette partie de proposer des suggestions et des améliorations pour le bon fonctionnement du système, dans un premier lieu par le renforcement de l'EPE en tant que structure pédagogique, ensuite par le développement des activités pédagogiques des enseignants, et enfin par la réalisation des appuis aux activités des enseignants.

CHAPITRE IX : RENFORCEMENT DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L'ETABLISSEMENT EN TANT QUE STRUCTURE PEDAGOGIQUE

9.1 Bonnes pratiques des journées pédagogiques pour redynamiser l'équipe pédagogique de l'établissement

Les JP ont réussi grâce à certains points qui peuvent être transposés dans l'EPE afin de la redynamiser.

9.1.1 Sur le plan organisationnel

L'application de la législation renforce la réalisation des JP. Cela est grâce à la communication des différentes informations. Ça se voit sur les participations actives des enseignants et du chef ZAP lors des réunions.

- Le calendrier est discuté et fixé au niveau et par la DREN en concertation avec les Conseillers Pédagogique du niveau I. Ces derniers, au nombre de 32 répartis dans les 7 CISCO, se réunissent avec les Chefs ZAP accompagnés chacun d'un collaborateur désigné parmi les enseignants de leurs zones respectives pour effectuer les préparations nécessaires (matériels, techniques). Ces réunions préliminaires tenues au niveau de la CISCO élaborent également les rapports après la tenue des JP ;
- Toutes les équipes sont bien préparées et bien formées avec tous les consignes nécessaires. Des canevas sont disponibles pour l'élaboration des fiches de préparation du déroulement des JP ;
- Tous les matériels nécessaires sont à la charge des établissements selon la répartition effectuée par le Chef ZAP ;
- La présence est obligatoire pour tous les enseignants publics. Il y a une fiche de présence pendant les trois jours de formation. Toute absence non excusée est inacceptable. Les enseignants qui assistent aux JP remplissent les fiches de présence ;

- L'élaboration des rapports est systématique après chaque JP suivant des canevas préétablis.

Il est possible pour les lycées d'adopter telle organisation, ce qui nécessite l'implication du Ministère à travers la DREN et la CISCO, par l'affectation des personnes ressources (Conseillers pédagogiques du niveau II, Inspecteurs) qui joueront le rôle d'encadrement.

9.1.2 Sur le financement des journées pédagogiques

Une raison de la réussite des JP est l'existence des financements par les bailleurs de fonds du renforcement de capacité des conseillers pédagogiques et des Chefs ZAP (volet formation des formateurs), tel le cas du Programme d'Appui aux Service Sociaux de Base-Education ou PASSOBA-Education financé par l'Union Européenne.

Aucune ligne budgétaire étatique ou ministérielle n'est cependant prévue pour la réalisation proprement dite des journées pédagogiques.

Pour y remédier, les chefs ZAP dès le début de l'année scolaire travaillent sur le budget annuel et les dépenses nécessaires pendant les JP y sont inscrites. Pour les matériels et outils, les papiers et les krafts, ils sont à la charge commune des établissements du ressort tandis que les restes (marqueur, craie, colle...) sont supportés par les ZAP sur un fonds constitué par ces mêmes établissements dès le début de l'année scolaire. A part les matériels, des chefs ZAP prévoient aussi d'indemniser les enseignants non fonctionnaires ou « FRAM » et ce sont les associations de parents d'élèves concernées qui en prennent en charge au début de l'année scolaire.

L'absence de financement directe a ainsi créé une volonté de mobilisation au niveau des acteurs pour la réalisation des JP.

9.1.3 Sur le plan technique

Des formations sont attribuées aux CONSPED, chef ZAP par la DREN et la CISCO avant les JP proprement dites.

D'abord, la DREN organise des réunions de formation et d'organisation à son niveau. Cette séance de formation réunit les CONSPED I pour parler de l'organisation générale et proposer les thèmes.

Ensuite, une réunion est faite auprès de la CISCO avec les chefs ZAP dirigée par le CONSPED I au cours de laquelle ce dernier transmet les thèmes. L'ordre du jour est concentré sur les consignes et les préparatifs des JP.

Enfin, les JP proprement dites sont dirigées par les chefs ZAP avec et voient les participations de tous les directeurs d'écoles et les enseignants des établissements publics et privés.

Donc, il existe une collaboration sérieuse entre la DREN, la CISCO et les ZAP. Les suivis et les supervisions sont assurés par les CONSPED I qui font par la suite des rapports auprès de CISCO.

9.1.4 Formations des enseignants

A part les journées pédagogiques, l'enseignement primaire reçoit au moins une formation en vue d'un renforcement de capacité à la fin d'une année scolaire. Il s'agit d'une formation lourde qui dure un mois. Ils sont payés et c'est le CISCO qui en prend charge.

9.1.5 Mise en place d'un canevas de rapport des journées pédagogiques

Après les JP, les chefs ZAP rapportent les activités exercées avec les détails de déroulement de chaque journée y mentionner les thèmes traités, les résultats attendus, les résultats obtenus, le nombre de participants prévus, le nombre de participants présents, les points forts, les points à améliorer et la suite à donner.

Ce rapport sous forme de tableau est obligatoire et le modèle est dans « le guide d'encadrement pédagogique des CISCO ». Les rapports sont adressés aux CISCO qui fournissent par la suite sa part à la DREN (cf. annexe 7).

L'élaboration des rapports des activités représente la transmission et de communication très efficace avec les différentes hiérarchies. Elle constitue un démarche et bilan concret dans une telle activité.

De ce fait, il est très important de fournir un rapport à chaque fin d'une activité. Cela permet d'évaluer, d'identifier les problèmes et d'apporter des remédiations en cas de besoin.

En résumé, un encadrement qui reçoit des formations périodiques, une bonne organisation, l'intégration des journées pédagogiques dans le plan de redressement de l'éducation bénéficiant des financements extérieurs et l'institutionnalisation de suivi (rapport, inspection) dans leur réalisation sont les principales clés de la réussite des JP. De ce fait, les

bonnes pratiques des journées pédagogiques dans le cadre de renforcement de l'EPE sont confirmées.

9.2 Développement de la concertation entre les enseignants

Pour une efficacité de la concertation entre les enseignants, il faut qu'une concertation mise en place soit pertinente, c'est-à-dire fonctionnelle.

Dans le cadre du travail en équipe pédagogique, il paraît essentiel de consacrer la plupart du temps de concertation à des tâches précises et délimitées ou à des productions plutôt qu'à la résolution de problèmes relatifs à la cohésion du groupe. Il semble que ce groupe trouve davantage sa cohésion au travers de sa production que dans une centration sur cette cohésion. Il y aurait sans nul doute grand bénéfice, pour une équipe pédagogique, à s'informer des résultats issus des études sur la « dynamique des groupes » et à l' « animation des groupes » (Régner, 1988).

Certes, la concertation est posée comme une condition nécessaire à un bon fonctionnement d'un travail en équipe pédagogique. Mais il est bien illusoire de penser que tous les problèmes peuvent ainsi être abordés ou résolus. La concertation ne constitue qu'un élément d'un système dont la finalité est d'atteindre des objectifs scolaires et même éducatifs. Cet élément participe du processus qui permet d'atteindre cet objectif mais il ne pourrait à lui seul en déterminer la réussite.

9.3 Renforcement du degré d'attraction du groupe

Le degré de cohésion dépend, pour les membres du groupe, du degré d'attraction de celui-ci. Cette valeur attractive est fonction de l'intérêt des personnes pour les activités du groupe et son mode d'organisation. Cet intérêt est optimisé lorsque les éléments suivants sont clarifiés :

- Les objectifs qui déterminent le sens de l'action menée ;
- Les modalités de participation : rôles attribués à chacun, évolution de ces rôles ;
- L'organisation matérielle ;
- Le style de leadership.

La situation d'être en groupe pose ainsi « *le problème de l'humain* » à savoir celui de l'expression de la sensibilité humaine et de ses difficultés relatives au degré de fragilité et de maturité de chacun face à autrui.

Lorsqu'une cohésion suffisante existe, le groupe devient ainsi un lieu de développement de la personne en ce sens qu'il peut permettre à chacun de mûrir en développant ses capacités d'aller vers les autres et de s'adapter aux modes de fonctionnement des autres, de savoir accepter les frustrations, de s'affirmer dans le respect de l'autre, d'apprendre de ses erreurs et d'être créatif.

Par ailleurs, il existe plusieurs éléments psychologiques qui sont sources de confiance relationnelle au sein d'une équipe :

- La satisfaction des besoins fondamentaux (besoin de sécurité, de reconnaissance, d'écoute, d'échange, d'appartenance, d'évolution) ;
- L'attrait d'un but collectif qui développe la motivation et l'initiative personnelle ;
- Le développement d'affinités personnelles avec d'autres membres de l'équipe.

Les difficultés au sein d'une équipe ne peuvent être dépassées que grâce à un certain degré de cohésion. Pour créer cette cohésion relationnelle, il s'agit de développer l'esprit de coopération. La rivalité et la méfiance étant les pires ennemis de la coopération, il est indispensable de créer la confiance pour générer l'« esprit d'équipe ».

9.4 Collaboration au sein d'une équipe pédagogique, une compétence à développer au cours des stages

Pour mieux se lancer dans le métier enseignant, les stagiaires doivent déjà connaître les différentes structures existantes dans un établissement au cours de ses stages. Le stage peut représenter non seulement un lieu de circulation bidirectionnelle des savoirs de l'enseignant et du stagiaire mais aussi se révèle une occasion pour le stagiaire de développer la compétence relative au travail.

Il ressort que l'enseignant et le stagiaire partagent de nombreux savoirs sur l'intervention pédagogique. Les stagiaires, en proposant des pistes d'innovation pédagogique à l'enseignant,

souhaitent en discuter avec lui afin de mieux comprendre et appliquer les prescriptions ministérielles. Travailler avec les stagiaires a un impact sur les échanges au sein de la dyade et, conséquemment sur la formation du stagiaire relativement à la collaboration avec des membres d'une équipe pédagogique (Portelance et Durant, 2006).

Pour un stagiaire, apprendre à travailler en concertation au sein d'une équipe pédagogique signifie, en premier lieu, d'apprendre à travailler en collaboration étroite avec un enseignant associé. Nous nous intéressons à la collaboration sous l'angle du partage des savoirs au sein de la dyade formée par l'enseignant et son stagiaire.

CHAPITRE X : DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES PEDAGOGIQUES DE L'ETABLISSEMENT

Développer les activités pédagogiques peut se faire sous différentes formes. On peut citer la mise en place d'une stratégie de travail au niveau de la direction de l'établissement à travers le pilotage pédagogique. Il y a ensuite la possibilité offerte aux enseignants de réaliser des projets pédagogiques. Il y a enfin le renforcement de capacités des acteurs pédagogiques que sont les enseignants et les divers encadrements techniques et administratifs.

10.1 Mise en place des pilotages pédagogiques

Dans un établissement, le chef doit mettre en place une stratégie de travail en vue de diriger son établissement. Le pilotage pédagogique représente la politique pédagogique de l'établissement sur laquelle comment un établissement fonctionne.

A ce titre, le chef d'établissement impulse et conduit une politique pédagogique d'établissement, crée les conditions d'une politique et d'un fonctionnement efficace. Il ne s'agit plus de l'application de la norme mais plutôt de la définition de l'objectif et de la coordination. La conduite de la politique pédagogique se fait en cohérence avec les objectifs nationaux et ceux de l'établissement propre, au service de la réussite des élèves. Cette réussite doit être promue par le développement de pratiques pédagogiques efficaces et de dispositifs de pédagogies de soutien, ainsi que par l'impulsion d'une politique repensée de l'évaluation des élèves.

Un système de contrôle est ainsi nécessaire en vue de cette conformité par rapport au cadrage national; il s'agit d'une évaluation pour mesurer l'efficacité de l'action pédagogique menée autour du projet. A ce titre, le chef d'établissement acquiert un rôle dans l'évaluation des enseignants, aux côtés de l'inspection. Ce nouveau rôle découle de la redéfinition du métier de chef d'établissement secondaire. Cette redéfinition renforce la dimension pédagogique du métier en lui confiant la présidence du conseil pédagogique, la mise en place de pédagogies de soutien, la conduite de la politique pédagogique et éducative, à travers la régulation et l'harmonisation des modalités et du rythme d'évaluation des apprentissages des élèves, l'accompagnement des inspections dans la tâche d'évaluation des enseignants, ce en quoi les chefs d'établissement sont rapprochés des corps d'inspection. On parle alors de pilotage partagé (Aubert-Lotarski, 2011).

10.2 Mise en œuvre des projets pédagogiques

Le projet pédagogique fait partie de stratégie de fonctionnement d'un établissement scolaire. Chaque lycée doit en élaborer et réaliser pour en tirer des résultats positifs affectant l'enseignement.

Un projet est un ensemble d'activités volontaires, choisies et programmées dans le temps et dans l'espace, utilisant des moyens précis et adaptés en vue de répondre aux besoins d'un individu ou d'un groupe.

Le projet d'établissement est une obligation scolaire instaurée à Madagascar dans le BOEN 1996, article 18. Il décrit les objectifs stratégiques de l'établissement et les modalités de leur mise en œuvre. Le développement pédagogique occupe une place centrale du projet et apparaît à ce jour comme l'élément principal de définition des missions du chef d'établissement.

10.2.1 Montage du projet d'établissement

Pour qu'il y ait un projet, il faut donc au départ une situation non satisfaisante, que l'on veut changer en une situation meilleure, satisfaisante, à l'issue d'un certain nombre d'activités. Il faut identifier les besoins en fonction de la situation (cf. tableau 5).

Tableau 5 : Situation d'un lycée

Etat	A	B
Identification de besoin	Situation initiale non satisfaisante	Situation finale satisfaisante
Exemple	Absence de latrine au lycée	Présence de latrine au lycée

Source : MEN (2017)

NB : A : Situation initiale ; B : Situation finale

La stratégie à adopter est de définir comment passer de A à B.

Les moyens de mise en œuvre sont ceux qui répondent aux questions: élaborer un projet-avec qui ? -comment ? -pendant combien de temps ? -avec quel moyen ? ...

Pour qu'il y ait un projet d'établissement, il faut que le chef d'établissement, les enseignants ressentent un besoin, un manque et qu'ensuite, ils veuillent satisfaire ce besoin, combler ce manque. Il s'ensuit que l'élaboration et l'exécution de tout projet nécessite la mobilisation de certaines ressources humaines, matérielles et financières dont l'importance varie en fonction de l'envergure du projet (MEN 2017).

Le Projet d'Établissement part d'un constat mettant en évidence les caractéristiques essentielles et objectives de l'établissement sur la base du constat des forces et faiblesse locales, des réussites déjà obtenues et des difficultés persistantes. Il vise à améliorer la réussite de tous les élèves et de chacun d'entre eux. Voici en quelques mots ce que doit être le projet d'établissement (MEN 2017).

10.2.2 Ce que doit être le projet d'établissement

Il doit respecter :

- Les objectifs et programmes nationaux ;
- Les principes généraux, les dispositions législatives et réglementaires définissant le service public de l'éducation.

Il doit permettre d'apporter sa contribution à la réalisation des objectifs nationaux, en prenant compte de la diversité des publics scolaires et des situations d'enseignement, d'exprimer une volonté locale, de définir une stratégie, de donner une cohérence aux activités et d'assurer la convergence des pratiques éducatives.

Il doit porter sur le projet pédagogique de l'établissement, les relations avec l'environnement, les rythmes scolaires, les conditions de vie, les activités périscolaires et complémentaires, les structures, méthodes, contenus et dispositifs pédagogiques, le traitement des difficultés des élèves, les actions pouvant justifier l'attribution des moyens spécifiques. Il doit être élaboré par :

- Une démarche collective animée par les responsables et ouverte sur son environnement, ses partenaires et ses usagers ;
- Une démarche de projet à mettre en œuvre progressivement ;
- Une démarche associant les membres de la communauté éducative ;
- Une démarche impliquant :
 - la prise en compte des contraintes locales et des atouts spécifiques,
 - une analyse des besoins locaux,
 - une concertation suivie de tous les partenaires, une recherche collective de solutions.

Une démarche collective comprenant plusieurs étapes :

- Une analyse de la situation ;

- La définition d'objectifs ;
- L'élaboration d'un programme d'action ;
- La mise en place de procédures d'évaluation.

Le Projet d'Etablissement vise donc à améliorer la réussite de tous les élèves et de chacun d'entre eux. Sur la base de la considération des forces et faiblesse locales, des réussites déjà obtenues et des difficultés persistantes, il constitue tant un outil de réflexion pour traduire au plan local les principales orientations de la politique éducative nationale, qu'un document fédérateur permettant de rassembler tous ceux qui sont concernés par l'éducation et la réussite des élèves. La démarche de projet a un but essentiellement pédagogique : elle vise avant tout l'élève (ex : amélioration de la qualité de l'enseignement/apprentissage, réduction du taux de redoublement...). Toutes les actions menées dans le cadre du projet tendent donc vers ce but. Cette démarche nous permet de développer une attitude active et une certaine autonomie grâce à la mise en cohésion de tous les acteurs concernés pour atteindre un but commun.

10.3 Renforcement de capacité des acteurs pédagogiques

10.3.1 Pour les enseignants

10.3.1.1 Recyclage et formation continue des enseignants

Les enseignants du secondaire sont généralement des diplômés universitaires, plus précisément des professeurs certifiés sortant des écoles normales. Mais il arrive des fois que le Ministère ou l'association des parents d'élèves (tel le cas pendant le gel de recrutement lié aux crises traversées par l'Etat), d'autres diplômés étaient aussi acceptés (licence ou maîtrise des universités publiques ou privées) accompagnés d'une autorisation d'enseigner par le ministère de l'éducation nationale.

Les formations continues sont dictées par la loi. La rapide évolution de la technologie, de la société et du savoir les rend inévitables.

La formation porte en général sur la déontologie, l'éthique du métier enseignant mais aussi surtout, sur la maîtrise des nouvelles méthodes et pratiques du programme. Il est évident dans un établissement des bilans d'activités à la fin d'une année scolaire écoulée.

De ce fait, les recyclages sont primordiales dans les établissements scolaires quel que soit les niveaux. Ceux-ci peuvent compléter les manques du fait des différents bagages académiques et/ou des différents spécialités diverses des enseignants. Il s'agit des formations

périodique qui leurs sont accordées. Depuis une dizaine d'années, aucun recyclage n'est réalisé au sein des établissements scolaires.

10.3.1.2 Renforcement du leadership des enseignants

Dans le cadre du leadership distribué, la vision du leadership des enseignants est fondée sur l'influence et les interactions plutôt que sur le pouvoir et l'autorité. En effet, ce leadership n'est pas forcément lié à une fonction ou à une responsabilité des enseignants, mais à une action collective dans une visée pédagogique, action qui comporte des dimensions formelles et informelles.

✓ Essai de définition

Il n'y a pas de consensus tout à fait clair sur la définition du leadership des enseignants dans les travaux de recherche, assez peu nombreux d'ailleurs sur ce sujet précis. Les définitions s'orientent vers deux objectifs du leadership des enseignants, en privilégiant parfois l'un centré sur l'apprentissage des élèves ou parfois l'autre centré sur le développement professionnel des enseignants (Reverdy et Thibert, 2015).

Le leadership des enseignants est la capacité des enseignants à exercer un leadership dans et au-delà de la classe, pour améliorer le processus d'enseignement-apprentissage. Ils indiquent cinq dimensions dans le leadership des enseignants, qui s'inscrivent au niveau de l'établissement :

- Une culture de partage des décisions prises au niveau de l'établissement ;
- Une collaboration avec les autres acteurs de l'établissement ;
- Une participation active dans l'établissement ;
- Un développement professionnel individuel et par les collègues ;
- Un « activisme » qui engage l'enseignant dans l'évolution de l'établissement.

Le leadership des enseignants doit se comprendre comme l'influence que l'enseignant exerce sur ses collègues, directeurs et autres membres de la communauté scolaire afin de « transformer positivement les dynamiques éducatives et de travail d'un établissement ». Ils le distinguent du leadership vu comme l'influence exercée par l'enseignant dans sa classe sur ses élèves, en considérant la classe comme une communauté d'apprentissage autonome, qu'ils nomment plutôt « leadership d'enseignement (Reverdy et Thibert, 2015)

✓ **Stratégie des enseignants leaders**

Pour Reverdy et Thibert, (2015) Ce qui pousse les enseignants à devenir leaders est l'envie de s'impliquer davantage dans leur établissement, mais aussi le fait qu'ils pensent que cela peut apporter des opportunités de développement professionnel ou qu'ils identifient des liens spécifiques entre le leadership et leur travail quotidien auprès des élèves. Il existe dans la littérature sur le leadership des enseignants quatre stratégies par lesquelles les enseignants deviennent réellement leaders:

- Ils se positionnent « par défaut » sur un poste que personne n'a brigué ;
- Ils ne travaillent qu'avec des petits groupes d'enseignants intéressés, pour ne pas forcer les enseignants qui ne le souhaitent pas à travailler avec eux ;
- Ils prennent des risques et n'hésitent pas à défendre l'intérêt des élèves avant tout, même si ce n'est pas évident pour ces enseignants leaders informels ;
- Ils travaillent main dans la main avec leurs collègues pour leur montrer que leur leadership n'est pas hiérarchique et pour ouvrir à la discussion.

10.3.2 Pour le proviseur

10.3.2.1 Renforcement des capacités du proviseur

La nécessité de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs, entre enseignants et avec les autres acteurs de l'école, implique à la fois de nouveaux rôles pour les équipes de direction, de nouvelles pratiques de la part de enseignants et de nouvelles relations professionnelles. Cela implique un changement du rôle de l'enseignant dans l'établissement, ses relations avec ses collègues, les parents et les autorités éducatives. C'est là que l'action de la direction est déterminante.

10.3.2.2 Etendu du pouvoir du proviseur

Selon les textes, le chef de l'établissement est nommé par le MEN. Il est l'organe exécutif de l'établissement, dirige l'établissement au plan administratif, pédagogique et relationnel .Il est le garant du bon fonctionnement de son établissement et du service public, exécute les délibérations du Conseil d'établissement. Il est gestionnaire de crédits de l'établissement.

Le chef d'établissement représente en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il conclut tous contrats et conventions au nom de l'établissement. Le chef d'établissement a autorité sur l'ensemble des personnels affectés ou mis à la disposition de l'établissement.

Il doit primordialement connaître les textes législatifs qui régissent sa fonction ainsi que les respecter et les appliquer.

Il représente le ministère : il est à ce titre porteur de finalités et objectifs définis par le ministère de l'Éducation nationale, il inscrit son action dans les limites définies par les textes législatifs et réglementaires, il est garant de la sécurité des personnes et des biens.

Il dirige l'établissement : il impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement, visant la réussite de tous les élèves, il pilote le projet d'établissement en y associant tous les partenaires de la communauté éducative. Dans chaque établissement, le projet d'établissement définit sous forme d'objectifs et de programmes d'actions, les modalités particulières de mise en œuvre des programmes éducatifs, des orientations nationales et académiques et précise les activités scolaires et périscolaires qui y concourent.

Il gère l'équipe pédagogique de l'établissement : son statut et sa mission explique qu'il est le premier responsable de l'EPE. De ce fait, il doit assurer cette responsabilité. Pour qu'elle soit réalisée, le chef d'établissement doit assurer que tous les personnels concernés de l'EPE notamment les enseignants sont bien informés et possèdent toutes les informations nécessaires concernant cette structure.

En effet, la légitimité du chef d'établissement auprès de ses collègues semble mieux fondée si elle s'appuie sur ses compétences d'enseignant et non sur l'autorité que lui confèrent ses fonctions. Il doit avoir des valeurs dignes d'être une personne responsable et à la fois leader et manager car il représente l'établissement et évidemment il le reflète. Il doit se montrer qu'il est capable de gérer par la bonne maîtrise de sa fonction, le renforcement de ses moyens de travail ainsi que le bon management des ressources humaines.

10.3.2.3 Nécessité du renforcement de capacité du proviseur

Il est important de renforcer périodiquement les capacités des proviseurs pour qu'ils puissent maîtriser leur fonctions et responsabilité et être à jours dans leur métier. Ce renforcement de capacité peut se réaliser par des regroupements au niveau de la DREN. A chaque regroupement doivent être définis des objectifs et des thématiques fixés par le ministère ou la DREN même sur proposition des concernés ou non.

Le dernier regroupement (et le seul depuis ces dernières années) des proviseurs des lycées publics de la DREN Vakinankaratra s'est tenu le 21 et 22 mars 2017. L'objectif est ce renforcement de compétences dans le cadre de la qualité de l'enseignement, la gestion et la

bonne gouvernance au sein des Lycées, en se référant aux Bulletins Officiels, et aux autres textes réglementaires.

Au vu des programmes suivis durant ces séances de formation, les thèmes abordés se cadrent bien dans cet objectif.

En effet, tout a été revu pendant les trois journées pour offrir à ces chefs d'établissement la capacité de comprendre l'élaboration et la hiérarchie des textes règlementaires, l'importance de l'usage des bulletins officiels, et de maîtriser la pratique de quelques cas sur le mode de fonctionnement du Lycée : le Conseil d'Etablissement, l'Equipe Pédagogique de l'Etablissement, le conseil de Classe, transfert de l'élève dans un Lycée, rapport de rentrée et rapport de fin d'année et le règlement intérieur.

Pour qu'il réussisse, ce regroupement ne doit pas être occasionnel comme c'est le cas actuellement. Il doit être périodique, pour s'apparenter à la formation continue des proviseurs en tant que leaders.

10.3.3 Pour les MEN, DREN, CISCO

Pour ces différents niveaux de structures, il est plus que nécessaire de mettre en œuvre la stratégie sectorielle fixée par le Ministère.

10.3.3.1 Renforcement de capacités institutionnelles

Il s'agit d'un appui institutionnel pour le renforcement des capacités des équipes pédagogiques de l'établissement, de coordination et de suivi-évaluation des activités des EPE au niveau national et au niveau des structures déconcentrées (MEN, 2017).

- Les objectifs spécifiques

Dans ce programme, il faut mentionner des objectifs fixés sur les stratégies de redynamisation de l'EPE au lycée qui vise à augmenter les activités pédagogiques et la coordination et suivi-évaluation des activités des équipes pédagogiques au lycée (MEN, 2017).

De façon spécifique, il s'agit de renforcer les capacités des enseignants, de coordination et suivi des activités de l'EPE (MEN, 2017).

- *Cette action est fixée sur trois axes :*

1 - Appui institutionnel pour le renforcement des capacités des enseignants, de coordination et de suivi-évaluation des activités des EPE ;

2 - Appui à la relance et à la diversification des activités et des projets de l'établissement au profit des établissements ;

3 - Facilitation de l'accès du budget pour la réalisation des projets pédagogiques.

Les activités de la composante 1 relative à l'appui institutionnel pour le renforcement des capacités des enseignants, de coordination et de suivi-évaluation des activités des EPE concerne l'assistance aux structures nationales sous le leadership du Ministère de l'Education Nationale en partenariat avec les autres ministères techniques, collectivités territoriales, les organisations de la société civile, le secteur privé, etc (MEN, 2017).

- *Le moyen de mise en œuvre selon le MEN, 2017*

Pour y parvenir, il faut procéder à :

- La formation des experts en matière pédagogie comme les CONSPED III ;
- La participation à la concertation nationale mise en place dans le cadre de la coordination des équipes pédagogiques ;
- La recherche des partenariats pour la relance des projets pédagogiques ;
- L'appui sur la communication auprès de l'instance décentralisée ;
- La création de la ligne budgétaire attribuée aux équipes pédagogiques de l'établissement.

10.3.3.2 Nécessité de financement

Comme il est signalé dans la partie précédente, l'accès au budget paraît difficile pour l'EPE. Les activités pédagogiques définies dans le projet pédagogique coûtent chères. Ainsi, il apparaît que le renforcement des activités de pilotage et de formation continue, vu leur coût, ne sont possibles à Madagascar sans le financement des bailleurs de fonds.

C'est ainsi par exemple que dans cet objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement primaire et secondaire par la formation et l'encadrement des enseignants selon des dispositifs pilotés par les niveaux déconcentrés et adaptés aux besoins locaux et par le renforcement du pilotage du système, il a été conclu le financement par l'Agence Française de

Développement du projet « Amélioration de la qualité de l'éducation à Madagascar (AQUEM, Convention numéro CMG 1288 lancée depuis 2016 pour une durée de cinq ans.

Ce programme ne concerne cependant que l'amélioration de l'enseignant scientifique dans les établissements secondaires au vu des résultats médiocres des examens. Les résultats attendus se reposent sur le renforcement de l'enseignement scientifique afin d'équilibrer avec l'enseignement littéraire.

L'idéal serait d'obtenir des financements qui touchent l'enseignement aux lycées en général.

10.3.3.3 Renforcement des suivi-évaluations

Le suivi-évaluation est une pièce majeure dans la réussite de travail des EPE car il fournira aux responsables les bornes à ne pas dépasser pour atteindre sans dommages les résultats prévus.

Comme il est fixé dans le BOEN n°14 du 14 Août 1997, appliqué à partir de novembre 1997 dans la république de Madagascar, le suivi-évaluation est assurée par les inspecteurs centraux et déconcentrés. Ils assurent le suivi, le contrôle et la mise en œuvre des activités des équipes pédagogiques autant dans les établissements scolaires primaires que secondaires.

Pourtant il est constaté que les conseillers pédagogiques écoles du niveau primaire sont les seuls à être opérationnel. Pour les établissements secondaires, ils n'existent pas de conseillers pédagogiques depuis une décennie. Cependant, une nouvelle promotion va sortir cette année. Ils seront à la fois conseillers et inspecteurs dans les CEG et les lycées. Ils doivent suivre et respecter leur rôle dans les textes législatifs inscrits dans le BOEN. Si leurs missions seront accomplies telles qu'elles sont, d'une côté le travail dans les établissements secondaires sont améliorés tant dans le domaine administratif que dans le domaine de l'enseignement. De l'autre côté, les EPE de différentes disciplines retrouvent leurs nouveaux souffles. Une nouvelle image de l'enseignement apparaîtra ce qui mène vers une réorganisation du travail des enseignants afin d'avoir des bons résultats scolaire.

CHAPITRE XI : REALISER LES APPUIS NECESSAIRES AUX ACTIVITES PEDAGOGIQUES

Ces appuis peuvent être des partenaires potentiels (parents, collectivités décentralisées ou des bailleurs de fonds). Ce qui nous intéresse ici, d'une part c'est la promotion du dialogue avec les parents d'élèves en tant que coresponsables de l'éducation des enfants, et d'autre part la réalisation de l'actuel programme sectoriel de l'éducation qui mérite d'être évoqué parce qu'il vise l'amélioration de l'éducation en général.

11.1 Promouvoir des dialogues avec les parents

Des questions se posent : pourquoi les relations entre parents et enseignants sont-elles fondamentales ? Et que ce dialogue affecte-t-elle le travail de l'EPE ? Ces deux questions sont importantes car, au lycée malgré que les étudiants soient assez grands, les relations entre parents et enseignants jouent un rôle majeur d'une part dans le bien-être et la réussite des élèves et d'autre part dans le bon fonctionnement du travail des enseignants. A cet égard, en cas de difficultés et de résistances, il est de responsabilité professionnelle des enseignants de veiller à une communication harmonieuse.

L'objectif commun de parents et enseignants est la réussite de chaque élève. Mais avant de procéder cette dialogue, chaque enseignants dans une équipe pédagogique doit se parler pour une information mutuelle, une identification des problèmes rencontrés par les élèves. Ensuite, les enseignants responsables ou concernés par l'élève doit ensuite parler avec les parents soucieux de la réussite de ses enfants. L'enseignant doit assurer qu'il ait une bonne entente entre lui et les parents afin de trouver des solutions en cas de besoin. Puis, les enseignants rapportent ce qu'ils ont décidé avec les parents aux équipes pédagogiques. Enfin, l'EPE essaie d'améliorer ce qu'il le doit pour que cet élève se retrouve sur une bonne voie.

11.2 Consacrer un budget propre à l'équipe pédagogique de l'établissement

D'après les enquêtes pendant les entretiens avec les enseignants, ces derniers veulent que l'EPE soit redynamisée. D'après eux, le point qui mérite d'être changé est le financement de l'EPE.

En effet, il faut prévoir dans la loi des finances le financement des EPE (mais aussi des journées pédagogiques). C'est-à-dire mettre en œuvre le changement consiste à consacrer des lignes budgétaires propres à la redynamisation de l'EPE et à la réalisation de ses projets pédagogiques dans l'enseignement secondaire.

11.3 Réalisation du programme plan sectoriel de l'éducation

11.3.1 Présentation générale du plan sectoriel de l'éducation

Toutes les solutions proposées ci-dessus sont réalisables si l'Etat lance un programme éducatif. C'est le cas du Plan Sectoriel de l'Education (PSE) qui est le premier en son genre réalisé à Madagascar en ce sens qu'il vise à mettre en cohérence les projections à moyen et long termes effectuées par les trois ministères en charge de l'éducation (Education Nationale, Enseignement technique et formation professionnelle, Enseignement supérieur) (MEN, 2017).

C'est à travers de ce programme que nous pouvons répondre à la question d'amélioration des incohérences professionnelles. Autrement dit, les enseignants peuvent enrichir leur compétence à travers des différentes formations et recyclages. Le PSE fournit des formations des enseignants secondaires qui peuvent résoudre l'inégalité de compétence professionnelle et la différence de méthode de travail. Les enseignants sont capables de travailler en équipe s'ils arrivent à maîtriser leurs responsabilités envers eux même et envers les autres. Le respect de soi et des autres se manifestent à travers la connaissance de l'éthique professionnelle. L'équité et l'égalité apparaissent de ce fait au sein du lycée.

Les travaux réalisés se sont inscrits dans les orientations du Plan National de Développement (2015-2019). Il reprend les objectifs spécifiques pour ce qui concerne le capital humain:

- Se doter d'un système éducatif performant et conforme aux besoins et aux normes internationales ;
- Promouvoir et valoriser l'enseignement technique et professionnel et/ou professionnalisant et ;
- Assurer une formation universitaire répondant aux normes, aux besoins et à l'assurance-qualité. Les enjeux qui en découlent sont doubles : en premier lieu, il va falloir redresser de façon significative le système éducatif, considéré comme catalyseur des objectifs de développement durable ou ODD ; le second enjeu, décisif, consiste à revoir la définition de la structure de scolarisation aux différents niveaux et aux différents types d'études et de formation qui correspondent aux besoins du développement socio- économique et culturel du pays.

Le PSE est l'aboutissement d'un processus participatif de réflexion sur la vision et les défis à relever ainsi que sur les stratégies prioritaire correspondantes : avec la communauté

éducative nationale, ce processus s'est développé autour de la tenue de consultations régionales et nationale. Les consultations régionales se sont tenues en octobre 2016 dans les 22 régions des 6 provinces du pays. Elles ont été parachevées par la tenue à Antananarivo d'une consultation nationale. Ces rencontres ont été l'occasion pour les représentants de la communauté éducative nationale de faire état de leurs préoccupations, entre autres : la qualité de l'enseignement à tous les niveaux et sous-secteurs ; l'inadéquation entre le programme scolaire et l'environnement socio-économique des enfants ; l'inadéquation entre la formation et l'emploi, etc.

11.3.2 Renforcement de capacité des enseignants

Le PSE touche trois ministères différents dont une partie pour l'éducation nationale, une autre pour l'enseignement technique et la formation professionnelle et une dernière pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Dans le cadre de la redynamisation de l'EPE dans les établissements scolaires, le PSE ne propose pas des axes qui visent clairement les EPE de l'établissement mais seulement des programmes adaptés à la situation actuelle. Parmi les axes de ce programme, la formation des enseignants dans les enseignements secondaires répond à l'amélioration de l'équité et la qualité de l'enseignement dans les établissements secondaires.

La formation des enseignants du secondaire général :

La formation initiale des enseignants, appelés à travailler dans l'enseignement post-fondamental général, est assurée par les Ecoles Normales Supérieures. Ainsi, les ENS préparent la Licence d'Aptitude Pédagogique de l'Ecole Normale (LAPEN) et le Master d'Aptitude Pédagogique de l'Ecole Normale (MAPEN) (MEN, 2016).

La formation continue sera organisée à quatre niveaux puisqu'elle favorise le travail de proximité axé sur une approche participative et inclusive : i) l'établissement, ii) la CISCO, iii) La DREN et iv) Le MEN Central (MEN, 2016).

Dans l'axe de développement de l'enseignement secondaire, le PSE vise « la formation continue de renforcement des compétences professionnelles ».

La formation continue des enseignants telle qu'elle est organisée aujourd'hui demeure ponctuelle et son impact réel sur les pratiques des enseignants reste limité et sans effet sur les carrières car les acquis de ces formations ne sont généralement pas capitalisés. D'où la nécessité d'instaurer un dispositif de formation continue, stable et pérenne, qui permette aux

enseignants des établissements publics et privés d'évoluer dans leur carrière tout en développant leurs compétences professionnelles. Sur la base de ce constat, le dispositif de formation continue pérenne vise :

- Le renforcement des compétences pédagogiques et didactiques ;
- La mise à niveau des connaissances académiques ;
- Le développement professionnel ;
- La préparation des enseignants à la mise en œuvre des réformes.

En termes de coût unitaire, la formation continue s'avère plus onéreuse que la formation initiale, la mise en place de ce dispositif de formation continue mobilisant plusieurs types de ressources : humaines (équipes pédagogiques au niveau des CISCO et des DREN, formateurs de l'INFP et des CRINFP), matérielles (moyens matériels et logistiques) et surtout financières (outils démultipliés, indemnités de formation). Le développement de l'auto-formation apparaît indispensable. Par ailleurs, la formation continue de perfectionnement professionnel s'adressera à divers publics justifiant de traitements spécifiques :

- Les ENF non subventionnés, les ENF subventionnés ou contractualisés ;
- Les enseignants fonctionnaires recrutés sans formation initiale et les enseignants sortant de l'INFP.

Enfin, dans le champ de la formation continue, deux types de formations correspondent à des objectifs prioritaires de la stratégie nationale et devront mobiliser des moyens importants pendant quelques années :

- Les formations de mise à niveau, qui visent le renforcement des connaissances académiques des enseignants les plus faibles et ;
- Les formations ponctuelles nécessaires à la mise en œuvre des réformes.

L'amélioration de l'enseignement dépend fortement de la capacité des enseignants. Ce programme vise le renforcement des capacités pour assurer une égalité d'expérience des enseignants pour qu'il ait une équité d'enseignement. Cela rend facile le travail en équipe car tous les enseignants dans une équipe n'ont pas peur de s'intégrer, d'échanger, de se communiquer et de s'entraider. Cette égalité fait disparaître les complexes de supériorité ou d'infériorité. Ils peuvent se collaborer sans soucis ni de difficultés quand ils seront capable de répondre à la question d'éthique et de la déontologie du métier enseignant.

Ce programme sectoriel de l'éducation malgré une bonne volonté de l'Etat de réformer l'enseignement, et quoi qu'il est en opérationnalisation actuellement, n'a pas encore d'impact réel sur l'EPE, du moins ce qu'on constate au niveau du lycée André Resampa. On attend alors que les projets se réalisent, et que les résultats soient palpables, ce par l'engagement de tous les moyens nécessaires à sa réussite.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

La première est l'adoption pour l'EPE de certaines pratiques réussies des journées pédagogiques dans l'enseignement primaire. Il apparaît que ce système fonctionne malgré certaines défaillances constatées lors de sa mise en fonctionnement. La seconde est constituée des suggestions personnelles à partir des constats faits sur terrain. Les fondements en sont, d'une part le renforcement du travail d'équipe et de dynamisme et de la capacité des acteurs, d'autre part, la reformulation de certains aspects institutionnels de l'EPE par exemple en lui consacrant des crédits propres pour des activités ms aussi en institutionnalisant le suivi-évaluation sur la manière dont les acteurs appliquent les textes. Le renforcement de travail d'équipe et du dynamisme des acteurs en est le fondement. Et la troisième parle des diverses stratégies sectorielles adoptées déjà actuellement au niveau de l'éducation doivent être mises en œuvre et renforcées pour avoir de meilleurs résultats formulé le PND.

CONCLUSION GENERALE

Le problème de l'équipe pédagogique de l'enseignement secondaire n'est pas une préoccupation prioritaire des acteurs pédagogiques et administratifs dans le système éducatif à Madagascar, alors que les textes qui régissent l'établissement scolaire sont clairs : les enseignants se doivent de travailler en équipe car le travail collectif permet une plus grande efficacité des apprentissages chez les élèves dans le cadre de l'amélioration de la qualité de l'enseignement. L'équipe pédagogique de l'établissement revêt différentes formes, certaines n'ayant que l'apparence du travail en équipe. Nous nous sommes intéressées à ce problème à travers le thème : redynamisation des activités pédagogiques au sein des établissements secondaires : cas de l'équipe pédagogique de l'établissement du lycée André Resampa Antsirabe.

Mais réunir une équipe ne suffit pas à la faire travailler en équipe. En effet, le rythme de l'enseignement n'aboutira pas à établir un projet collectif: l'inconscience professionnelle, la liberté pédagogique, le temps sont autant de raisons invoquées à la difficulté de mise en œuvre d'un travail collaboratif.

Pour lutter contre cette illusion du travail en équipe, peut-être faudrait-il envisager de former les personnels au travail collaboratif pour éviter cet écueil du travail en équipe comme une fin en soi. Cette formation, initiale et continue permettrait d'avoir plus de recul sur le travail en équipe, sur ses modalités de mises en œuvre, ses limites, ses difficultés et ses avantages.

Le but de cette étude est d'apporter des améliorations sur le fonctionnement de l'EPE à travers ses activités pédagogiques en analysant dans un premier lieu quelles sont les difficultés rencontrées, et en proposant des solutions adéquates aux problèmes identifiés.

Pour cela, nous avons consulté le bulletin officiel de l'éducation nationale dans sa rubrique n° 14 et n° 09 comportant des articles sur l'équipe pédagogique des établissements. Nous avons ensuite élaboré des questionnaires ouverts destinées aux enseignants, au proviseur et son adjoint et aussi aux personnels responsables de l'EPE à la DREN et CISCO.

Après avoir travaillé sur les différents aspects du concept travailler en équipe au sein d'un établissement à travers les différents problèmes, nous avons constaté que l'équipe pédagogique de l'établissement a un avenir propice devant elle avec une meilleure reconnaissance par l'institution à travers une revalorisation du métier d'enseignant. Si

l'institution veut réussir à faire redynamiser l'équipe pédagogique de l'établissement, certains points méritent d'être retouchés avec des moyens qui devront être mis à la disposition des établissements secondaires : le budget, les matériels.

Mais ce travail en équipe n'est pas uniquement la responsabilité du ministère, il induit tous les acteurs de l'enseignement au sein de l'établissement. Alors, il faut tenir compte que chaque personne, quelle que soit sa fonction, doit prendre sa responsabilité en regard de la mise en application de la note circulaire.

L'élaboration des projets pédagogique est un élément obligatoire pour l'EPE. Néanmoins, tous les personnels de l'établissement doivent se mettre d'accord dans sa réalisation. Des consensus de travail assurent cette collaboration. Mais ce qu'il faut tenir compte c'est la possession d'un esprit collaboratif reposé sur le respect des différentes valeurs.

La question de suivi-évaluation ne doit être assimilée en une inspection pour que les enseignants aient confiance en soi sans crainte d'être jugé sur leurs pratiques mais peut être en ne les mettant en compétition en n'appréciant plus leurs compétences par le biais des notes (comme elle a décidé de le faire pour ses élèves), en les entourant de bienveillance et en leur donnant l'occasion d'exercer réellement leur liberté pédagogique dans l'équipe.

Pour qu'il y ait aussi une interaction entre les membres d'une équipe, il faut mettre en place une équitable de compétence donc les recyclages permettent aux enseignants de se trouver sur une égalité de fonction quel que soit ses diplômes académiques

Enfin, l'Etat prend une part importante dans la redynamisation des activités pédagogiques à travers la réalisation du PSE afin de redonner un nouveau souffle des EPE de chaque établissement. S'appuyant sur les différents partenariats permettraient d'atteindre cet objectif.

En tant qu'enseignant, nous sommes tous responsables dans l'amélioration de l'éducation à Madagascar pour qu'elle devienne un moteur de développement économique et social de notre pays.

Enfin, la présente étude concerne un établissement d'une envergure assez importante comme le Lycée André Resampa. Qu'en est-il alors des cas de ces lycées situés dans ces zones enclavées de l'île ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert-Lotarski, A. (2011). Le pilotage des établissements scolaires. Institut d'Administration scolaire. Bruxelles, 195p
- Daniel, C. 2000. « Le travail en équipe des enseignants : problèmes et perspectives », Psychologie, éducation et enseignement spécialisé, 120p.
- Jonnaert, Ph. (2007). Le concept de compétence revisité. EENAS. Dakar, 120p
- Portelance, L et Durant, N, (2006). La collaboration au sein d'une équipe pédagogique, une compétence à développer au cours des stages. Journal of the Canadian Association for Curriculum Studies Vol 4 N° 2 Winter Université du Québec à Trois-Rivières 94, 120p.
- Régnier, J.C. (1988). *Une notion clé de la pratique du travail en équipe pédagogique au lycée : la concertation. L'éducateur n°7*, 140p
- Reverdy. C, Thibert. R, (2015), Le leadership des enseignants au cœur de l'établissement. *Dossier de veille de l'IFÉ*, n° 104. Lyon : ENS de Lyon, 120p
- Kahn, P. (2006). *Réflexions générales sur l'éthique professionnelle enseignante, Recherche et formation*, 200p
- Vasse, T. (2008). ATSEM-enseignant : travailler ensemble. Le partenariat ville-école en question, Nantes : SCEREN-CRDP. Pays de la Loire, 40p
- Bulletin officiel de l'éducation nationale n°14 du Septembre 1996, 65p
- Cahier des journées pédagogiques de l'EPP Ambohidrano, 2018
- ETAT MALAGASY, Plan National de développement (2015-2019), 2016, 104pages
- MEN, 2017, *Proviseurs des lycées publics de Madagascar, Normes et standards*, première version décembre 2017, 305p
- MEN, 2016, Plan Sectoriel de l'Education (2018-2022), 400p
- MEN, 2016. Guide d'encadrement pédagogique des CISCO, 250p
- MINESEB. 2009, Guide de lecture et d'utilisation des curricula scolaires, UERP, 110p
- MEN, 1996, Bulletin Officiel de l'Education Nationale, 500p
- Rapport d'enquête auprès de la CISCO Antsirabe II, 2018

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait de la matrice de résultats du plan national de développement

Axe 4 : Capital humain au processus de développement

PROGRAMME	OBJECTIF	SOUS-OBJECTIF	INDICATEUR	BASE LINE	SOURCE	CIBLE
4.2. EDUCATION UNIVERSELLE ET AUX NORMES DE L'EXCELLENCE	4.2.1. Se doter d'un système éducatif performant, conforme aux normes internationales	4.2.1.1. Réduire de manière significative l'analphabétisme	Taux d'Alphabétisation confondu des 15 ans et plus (H&F : 15-49 ans) (%)	71,6	INSTAT/ENSOM D2012	
		4.2.1.2. Garantir une éducation de qualité pour tous	Taux net de scolarisation (Education primaire) (%)	86,3		>95
			Taux net de scolarisation (Education secondaire) (%)	27,8		>35
		4.2.1.3. Améliorer le niveau de satisfaction des usagers et la fonctionnalité du système éducatif	Ratio élève/maître	40	MEN/DPE	<25
			Taux d'achèvement (Education primaire) (%)	71,3		>80
			Taux d'achèvement (Education secondaire) (%)	39		>45
			Taux net de redoublement (Education primaire) (%)	21,4		<15
			Taux net de redoublement (Education secondaire) (%)	9,1		<5
			Taux d'abandon (Education primaire) (%)	18,6		<10
			Taux net d'abandon (Education secondaire) (%)	9,2		<5
Taux de satisfaction des usagers aux offres du système éducatif (%)			EPM/INSTAT			

Source : PND (2015-2019), p 98

Annexe 2 : Questionnaires

Thème : L'équipe pédagogique de l'établissement ou EPE au lycée

Objectif : connaître le fonctionnement de l'EPE au lycée

Cibles : proviseur, proviseur adjoint, enseignants

Proviseur et proviseur adjoint :

- Qu'est-ce que l'EPE ?
- Comment organisez-vous l'EPE ? (calendrier)
- Comment fonctionne-t-il l'EPE dans votre établissement ?
- Quels sont les objectifs ? sont-ils atteints ? si non pourquoi ?
- Quels sont les activités pendant la réunion de l' EPE ?
- Est-ce que les résultats attendus après une réunion répondent- ils la loi qui régit l'EPE ?
- Les enseignants peuvent-ils travailler d'une manière exacte ? sont-ils capable de s'organiser ?si non, pourquoi et quelles sont votre mesures ?
- Quels sont les difficultés rencontrées dans l'organisation ?
- A votre avis, quelles sont les solutions adéquates pour redynamiser l'EPE ?

Enseignants :

- Vous êtes combien dans un EPE dans votre discipline ?
- Quelles sont les activités dans l'EPE ?
- Quels sont les objectifs ?
- Comment vous organisez la réunion de l'EPE ? (calendrier et planning)
- dans quelles mesures organiser-vous l'EPE ?
- Par rapport aux autres disciplines ? comment est votre équipe ? vous vous entendez très bien ?
- Quelles sont votre relation avec les autres EPE des autres disciplines?
- lors d'une réunion, est-ce que vous êtes tous présents ? si non, pourquoi ? quelles sont les raisons ou motifs de votre absence ?
- Quels sont les problèmes rencontrés ? (financier, technique, matériel et personnel)
- Quelles solutions proposez-vous pour redynamiser l'EPE ?
- A part les activités pédagogiques de l'EPE, quelles autres activités pratiquez-vous ?

- Lors d'une inspection, l'EPE de votre discipline est – il capable de fournir des rapports attendus ?

Journée pédagogique (JP)

Objectif : connaître la J

Questions :

Responsable de l'enseignement primaire de la DREN, CISCO et directrice de l'EPP:

- Quels sont les objectifs de la JP ?
- Comment avez-vous réalisez la JP ?
- Quels sont les activités de la JP ?
- La JP contribue-t-elle vraiment à l'amélioration de l'enseignement ?
- La JP est-elle suffisante pour améliorer l'enseignement ?
- Dans votre établissement, est-ce que la JP fonctionne comme telle ?
- Quels sont les difficultés rencontrées ? (technique et matériel, personnel)

Annexe 3 : Canevas d'une fiche pédagogique

Discipline : _____

Thème : _____

Titre : _____

classe : _____

date : _____

Objectif général : (définir dans les programmes scolaires)

Objectif spécifique	contenus	Stratégie/supports	Evaluation
O.S.1 L'élève est capable de	C.1 Se référer au programme et/ou à la répartition mensuelle qui indiquent le(s) contenu(s) à traiter, en liaison avec l'OS1	S.1 - méthode adoptée Organisation de l'activité avec des consignes précises - Matériels utilisés - Temps requis par l'activité	(outil d'évaluation à prévoir) Exemple : Test de connaissance : Question fermée ou ouverte Vrai ou faux Exercices fléchés
O.S 2	C.2 Se référer au programme et/ou à la répartition mensuelle qui indiquent le(s) contenu(s) à traiter, en liaison avec l'OS2	S.2	Evaluation des attitudes et des comportements : Exposé de bilan professionnel Entretien ...
OS3	C3 Se référer au programme et/ou à la répartition mensuelle qui indiquent le(s) contenus) à traiter, en liaison l'OS3	S3	Evaluation des compétences : Agencement de mots, de phrases, de paragraphes Questionnaire d'entretien Etude de cas ...

NB : l'objectif général de chaque thème ou titre est déjà défini dans la partie « Objectifs de la discipline » dans telle ou telle classe, et au début de chaque matière.

OS : Objectif Spécifique ; C : Contenu ; S : Stratégie/ Support

Source : MINESEB, 2009

Annexe 6 : Rapport de l'équipe pédagogique de la discipline histoire-géographie du lycée André Resampa Antsirabe (année scolaire 2017-2018)

Réunion du 26 septembre 2017 de 9h à 11h

Ordre du jour

- Election et détermination de la tâche de chaque membre de l'EPE
- Emploi du temps
- Règlement et discipline dans l'EPE
- Répartition du programme
- Echange sur les activités pédagogiques
- Vie sociale de l'EPE

1. Election

Coordonnateur de l'EPE : M. RANDRIAMAMPIANINA Benjamin

Secrétaire de séance : Mme RAFANOMEZANA Rindra

Membre de conseil d'établissement : Mme RANAIVOSON Onjazakandrainy

Membre de CODIS : M. RATEFIARISON

Trésorier de l'EP : Mme RAVONONAHITRINIRINA

2. Emplois du temps

Rescision et échange entre les professeurs

3. Règlement et discipline dans l'EP

Chaque membre de l'EP HG est tenu à assister obligatoirement la réunion de l'EP à chaque premier mercredi du mois à 9h

4. Répartition du programme scolaire 2017-2018

Répartition du programme scolaire d'histoire et de géographie des 3 niveaux : 2ndes, 1eres selon les quatre périodes de l'année scolaire 2017-2018 (voir fiche de répartition HG).

5. Activités pédagogiques

- Explication du déroulement du CPO ou Club Pour l'ONU
- Discussion et échange sur la sortie éducative

6. Vie sociale de l'EPE

Echange sur la vie sociale de l'EPE

- Cotisation annuelle
- Sortie de l'EP
- Entraide entre collègues

Présence : 13 profs ont été présents à cette réunion

Réunion mensuelle du mois de février du 07 février 2018

Ordre du jour

- Sociale de l'EP
- Sujet d'examen

1. Sociale EP

Présentation des vœux

Elaboration des sujets avant le 24 février

Présence : 09 professeurs ont été présents

Réunion mensuelle du mois de novembre du mercredi 08 novembre 2017 de 9h à 11h

Ordre du jour

Comparaison du programme de chaque niveau par rapport à la répartition du programme en

Histoire et géographie de la première période :

- Pour les classes de seconde

Histoire : fondement et évolution de la civilisation occidentale

Géographie : coordonnée géographique

- Pour les classes de premières

Histoire : première Guerre mondiale

Géographie : croissance démographique

- Pour les classes de terminales

Histoire : création de l'ONU

Géographie : espace et peuplement

Présence : 09 profs ont été présents

Réunion mensuelle du 24 février 2018

Présence: 09 professeurs ont été présents

Ordre du jour :

Réunion avec le proviseur adjoint sur les explications des fonctions et des attributions des enseignants et de l'EPE.

Réunion mensuelle du mois de mai du 02 mai 2018

Ordre du jour :

Comparaison du programme par rapport à la répartition du programme jusqu'à la troisième période.

- Classes de secondes :

Histoire : civilisation musulmane / Madagascar et les étrangers

Géographie : climat et leurs effets

- Classes de premières :

Histoire : fascisme

Géographie : élevage

- Classes de terminales :

Histoire : nouvelle détente

Géographie : contrastes Nord-Sud

Décisions prises

- Préparation commune pour les classes de secondes
- En histoire : civilisation musulmane et Madagascar
- Pour les classes de premières
- En histoire : la deuxième Guerre mondiale
- Rappel sur les propositions du sujet au baccalauréat
- Absence non excusé » des professeurs pendant les réunions (mensuelle (HG11 et HG12))
- Révision sur le statut de l'EP HG
- Discipline et règlement dans l'EP

Présence : 10 professeurs ont été présents

Annexe 7: Canevas du rapport des journées pédagogiques

Outil n°39 : CANEVAS DE RAPPORT DES JOURNEES PEDAGOGIQUES

(copie à la CISCO pour compte rendu)

ZAP :

ANNEE SCOLAIRE :

BASSIN/ CENTRE :

SESSION :

ANIMATEURS(S)

Thème traité	Résultats attendus	Résultat de participants présents	Points forts	Points à améliorer	Suite à donner

Fait à le

Source : MEN, 2016

Annexe 8: Exemples d'activité d'une équipe pédagogique

OBJECTIF GENERAL : ELABORER UN PROJET D'ETABLISSEMENT

STRATEGIE : L'EPE est répartie en équipe de travail

OBJECTIF SPECIFIQUES :

Equipe de travail 1 :

OS1 : Chercher un partenaire Bailleur pour la visite de site de club environnement : projet d'équipe à mettre en place

Equipe de travail 2 :

OS2 : Elaborer un devis estimatif pour la réalisation de l'objectif de l'EPE

Equipe de travail 3 :

OS3 : Déterminer le programme durant la visite de site

NB : Les responsables de l'animation doivent veiller, chacun en ce qui concerne, à la réalisation des tâches de chacun des trois équipes de travail.

- Les présidents de séance doivent diriger le travail d'équipe et veiller au bon déroulement de la séance
- Le secrétaire de séance prend note de tout le déroulement de la séance ainsi que la décision finale prise
- Les rapporteurs rendent compte verbalement aux autres équipes de travail de ce que leur équipe a fait.
- Les rédacteurs du compte-rendu font un PV par écrit de la réalisation de leur équipe de travail

NB : OS : Objectif Spécifique