

Partenariat décisionnel entre directeurs d'écoles et parents d'élèves dans des structures de gouvernance

Kokouvi Tété

Grup de recerca Anàlisi social i educativa (Universitat de Lleida)

Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation (Université de Lomé)

Problématique

Le processus de décentralisation des systèmes éducatifs dans la plupart des de l'Afrique au Sud du Sahara a ouvert la voie à la mise en place d'instances de gestion au sein des écoles primaires (Comhaire, 2010 ; Dougnon *et al.*, 2008). Ces nouvelles structures se caractérisent par l'association d'une diversité d'acteurs dans la gouvernance scolaire de même que la distribution du pouvoir et des responsabilités entre les parties prenantes. S'appuyant sur le paradigme de gouvernance axé sur la légitimité démocratique (McGinn et Welsh, 1999) et celui du contrôle par la collectivité (Murphy et Beck, 1995), ces instances décisionnelles ont la particularité d'accorder une place prépondérante aux représentants des parents d'élèves qui partagent parfois les mêmes responsabilités du directeur d'école. Elles remettent en cause les dispositifs traditionnels de prises de décision unilatérales et ouvrent la voie à l'établissement d'un partenariat décisionnel entre directeurs d'école et parents d'élèves (St-Pierre, 2004).

Une des questions fondamentales de la gouvernance scolaire concerne la participation des parties prenantes au sein de structures de gestion stratégiques et opérationnelles. Dans cette perspective, cette contribution aborde les questions liées à la participation des directeurs d'école et des représentants des parents d'élèves dans les comités de gestion des écoles primaires au Togo. Elle s'intéresse surtout aux stratégies de répartition de nouvelles responsabilités entre les parties prenantes et leurs conséquences dans l'exercice du pouvoir et les processus de prises de décisions.

Contexte et méthodologie de l'étude

L'étude s'inscrit dans une épistémologie constructiviste, considérée comme la matrice paradigmatique de la recherche qualitative. Elle adopte la méthodologie de type qualitatif qui est tout indiquée puisqu'elle « [...] amène souvent le chercheur à prendre en considération l'écart entre les définitions institutionnelles ou professionnelles des situations et celles des sujets qui les vivent » (Groulx, 1997, p. 65).

Conduite au Togo, plus précisément dans le ressort territorial de la direction de l'éducation de la région des Plateaux, la collecte des données a d'abord été réalisée à partir de deux principaux documents que nous avons analysés par la suite : le « Plan Sectoriel de l'Éducation 2010-2020. Relever le défi du développement économique, social et culturel » et l'Arrêté interministériel N° 007/MEF/MEPSA portant création, organisation et fonctionnement des comités de gestion des écoles primaires publiques du Togo. La recherche documentaire a ensuite été bonifiée par des entretiens semi-directifs individuels et collectifs auprès de 15 comités de gestion des écoles primaires.

Outre la réalisation d'entretiens auprès de directeurs d'école et de représentants des parents d'élèves, l'étude a procédé à l'observation directe (Chauvin & Jounin, 2010) de réunions tenues par des COGEP. Le recours aux principes de triangulation des instruments de collectes de données, des sources d'information et des participants nous a permis d'avoir un contrôle sur d'éventuels biais (Silverman, 2013) et de collecter des « informations différenciées et plus complètes » (Berger, Crescentini, Galeandro & Crohas, 2010, p. 3).

Dans l'étude des entretiens ou des observations qualitatives, l'analyse de contenu fait figure de la méthode la plus utilisée (Krippendorff, 2003). D'abord, l'enregistrement sonore des entretiens a été transcrit et tous les documents officiels recueillis, classifiés. Une grille d'analyse a ensuite été élaborée et les informations recueillies ont été codées et traitées afin d'y relever les informations nous permettant de valider nos objectifs de recherche.

Résultats

Les comités de gestion des écoles primaires (COGEP) sont des « organes d'orientation, de planification et de décision en matière de gestion administrative, pédagogique et financière des écoles primaires publiques ». Concernant la répartition des responsabilités, la présidence et la trésorerie sont confiées aux représentants des parents d'élèves. Quant au directeur d'école, il y exerce sa responsabilité en tant que secrétaire général selon l'article 6 de l'Arrêté interministériel N° 007/MEF/MEPSA portant création, organisation et fonctionnement des COGEP. Par la diversité de leurs parties prenantes et l'élargissement de responsabilités décisionnelles aux représentants de parents d'élèves, les COGEP participent de l'équilibre des pouvoirs afin de garantir la transparence dans la gestion des différentes ressources scolaires.

Une des caractéristiques de ces structures de gouvernance scolaire est la construction de nouveaux rapports de force entre directeurs d'école et représentants des parents d'élèves dans une dynamique de partenariat décisionnel. Dans cette optique, les deux acteurs clefs des COGEP construisent trois types de relations partenariales: d'abord un partenariat dans la recherche de ressources financières pour les écoles ; ensuite un partenariat pédagogique en matière d'élaboration du projet d'école ; enfin un partenariat décisionnel où directeurs d'école et représentants de parents d'élèves parviennent à de décisions mutuellement satisfaisantes, parfois contraignantes, à travers la négociation et la coopération.

Par ailleurs, les COGEP instaurent une démarche d'apprentissage collectif entre directeurs d'école et représentants des parents d'élèves et les positionnent dans une dynamique de complémentarité dans la gestion optimale des services éducatifs au niveau des écoles primaires publiques au Togo.

Enfin, il faut souligner que la mise en place des COGEP modifie l'exercice des responsabilités du directeur d'école. Ce dernier devient un acteur parmi tant d'autres et assume ses responsabilités « à l'intérieur d'un nouveau cadre organisationnel centré sur un mode de gestion participative » (St-Pierre, 2004, p. 114).

La dynamique partenariale ne relève pas d'une simple improvisation mais plutôt du constructivisme. Elle ne peut devenir réalité qu'à travers la participation du directeur d'école et des parents d'élèves dans une action commune, la reconnaissance des limites et la valorisation des compétences de chacune des parties prenantes dans la co-construction des projets mutuellement décidés.

Références bibliographiques :

Berger, E., Crescentini, A., Galeandro, C. & Crohas, G. M. (2010, septembre). *La triangulation au service de la recherche en éducation. Exemples de recherches dans l'école obligatoire*. Communication présentée au Congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation [AREF], Genève, Suisse. Récupéré du site de l'AREF : <https://plone.unige.ch/aref2010/communications-orales/premiers-auteurs-en-La%20triangulation.pdf/view>

Chauvin, S. & Jounin, N. (2010). L'observation directe. Dans S. Paugam (dir.), *L'enquête sociologique* (p. 143-165). Paris : P.U.F.

Comhaire, G. (2010). « Les associations de parents en Afrique subsaharienne francophone », In Petit, P. (dir.). *Société civile et éducation. Le partenariat à l'épreuve du terrain*, Louvain-la-Neuve, Académia Bruylant, pp.49-74.

Dougnon, D. Bocoum, I. Poudiougou, A. & Ta, C. (2008). *Ecole et décentralisation : le cas du Mali*, Paris, Institut International de Planification de l'Éducation.

Groulx, L. H. (1997). Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale. In J. Poupart ; J. P. Deslauriers ; L. H. Groulx, A. Laperrière ; R. Mayer ; A. Pires (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 55-82). Montréal : Gaëtan Morin.

Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

McGinn, N. & Welsh, T. (1999). *La décentralisation dans l'éducation: pourquoi, quand, quoi et comment?*, Paris, UNESCO.

Murphy, J. & Beak, L.G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. California: Corwin Press.

Schmitter, Ph. (2000). « Réflexions liminaires à propos du concept de gouvernance », In Gobin, C. et Rihoux, B. (eds.), *La Démocratie dans tous ses états. Systèmes politiques entre crise et renouveau*, Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia, pp. 50-59.

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. Londres : Sage.

St-Pierre, M. (2004). Le partenariat décisionnel en éducation et ses incidences sur l'harmonisation de l'identité professionnelle du directeur d'établissement scolaire. *Education et francophonie*, 32 (2), 111-132. Récupéré du site de la revue : <http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/Lepartenariatdecisionnel.pdf>