

François ENGAL

Proviseur au Cameroun

Grandeurs et misères d'une fonction

Copyright © 2021 François Engal

Tous droits réservés.

ISBN : 979-10-424-2400-8

REMERCIEMENTS

Dans ces quelques lignes, je témoigne ma gratitude à toutes ces fabuleuses personnes que la vie m'a donné l'occasion de rencontrer.

Je remercie et chéris particulièrement mon épouse Patricia, guerrière infatigable et attachante, pour tout ce qu'elle fait dans ma vie.

À mes enfants, Laetitia, Franck et Yvana, pour leur amour passionnel pour leurs parents.

À Pascal Bias, Hilaire Njewel, Ondoa Messi, Ikong Joseph, Magali Abessolo.

À Anne Reine Aderonke, Ebolowa, 2016 !

À Charlemagne Behalal, Ebode, Babe'e, Nathalie Mouen, Madame la Maire Marie Toafan, Hervé Youmbi, André Marie : je suis très honoré par votre amitié loyale.

À tous mes amis de *Togetherness*, des Émeraudes et du LCB 85-90.

À Robert Eyebe, Massongo Bokanjo, Nyokon Charles II, Badian Michel, Madame Mbazoa Bénédicte, Emma Singha, Daniel Missan.

Je rends un particulier hommage à mon petit frère, le Dr Boayeniak Bayo Alain Roger, pour sa contribution intellectuelle.

À ma mère Yvonne, mon grand-père Barthélemy, mes tantes Bernadette et Madeleine, mon oncle Cooper, Monsieur Bayokolack Jean Marc, mon mentor dans la profession, mes frères et sœurs multiples.

Ce livre est une idée d'une personne qui, par la suite, en a impulsé la matérialisation. Je voudrais rendre ici un hommage appuyé à Louison Njoh Mbongue, mon tout premier chef comme membre de l'administration, l'homme simple et précis qui m'a appris que le « bureau » n'appartient pas à l'individu, et n'a cessé de me demander de consigner par écrit nos différentes pérégrinations professionnelles.

À tous mes anciens chefs : Hondt Guillaume, mon père, Ebongue Ngoh Jean Jules, Mbita Michèle, Yomkil Émile, Sosso Henri Delors.

À tous mes différents collègues et collaborateurs de Ndoghem, Joséphine, Yvonne, Edwige, Joseph, Angèle, Mabero.

À ceux de Bonabéri, Gwamessia, Assam, Nyamboli, Anthony Muna, Njanjo, Désirée, Fany, Tumasang, Laetitia, Epoh, Edwige Nokam.

Aux jeunes enseignants de Mengong qui m'ont donné beaucoup d'illusions : Mbomendeng, Saliou, Ariane Inissol, Françoise Mengue, Kono Ziba, Aboui.

À ceux du lycée bilingue de Njombe Mélanie Abang, Vanessa Abunaw, Delphine Ngum, Gisèle Ekwesse.

Tous, vous m'avez obstinément soutenu et beaucoup apporté.

Enfin, à mes enseignants : Pr Mol Nang, Pr Onomo Abena, Pr Mvogo Dominique de regretée mémoire. Sentez-vous honorés.

PRÉFACE

Proviseur au Cameroun : grandeurs et misères d'une fonction est un livre qui met en exergue les contraintes du chef d'établissement auquel il a l'ambition de servir de guide, depuis sa nomination jusqu'à la fin de l'année scolaire. Ces pages se veulent une boussole, un fil d'Ariane à même d'aider le chef d'établissement à réaliser au mieux sa mission pour le plus grand bonheur des élèves et de leurs familles. Prenant appui sur les textes réglementaires, il se veut aussi iconoclaste parce que nourri de la longue et riche expérience de l'auteur l'autorisant à dire ce que ne dira aucun texte, mais dont la pratique s'avère nécessaire au fonctionnement harmonieux de la structure dont a la charge tout chef d'établissement. Aussi, tout en lui indiquant les attitudes qu'il doit désormais adopter pour une collaboration sans heurts avec la communauté éducative dont il a la charge, lui rappelle-t-il en parallèle des petits riens qu'il ne doit jamais oublier.

Ce document fait comprendre au chef d'établissement que si la nomination est un acte qui le discrimine des autres collègues — peut-être plus anciens et compétents que lui — et lui confère des pouvoirs et des avantages que les autres n'ont pas, il ne doit jamais oublier qu'il ne s'agit que d'une délégation de pouvoir susceptible de partir aussi vite qu'elle est arrivée. Il aura alors le temps de comprendre, lorsque la signature lui aura été retirée, s'il a été un bon chef ou pas.

Ce livre appelle les chefs d'établissement à la prudence, d'autant qu'aucun enseignant ne peut se prévaloir d'avoir subi la moindre formation en gestion financière et administrative d'un lycée ou d'un collège à la sortie de l'École Normale ou de l'université. Par conséquent, ils se doivent d'être humbles. En effet, aucun enseignant n'est initialement formé à diriger un établissement scolaire. On part de la salle de classe comme professeur d'histoire ou de physiques pour se retrouver surveillant général, censeur et plus délicat encore, proviseur, même si aujourd'hui on voit de plus en plus les gens brûler les étapes au nom du caractère discrétionnaire de la nomination.

L'auteur vous rappelle que vous n'êtes pas nommé parce que vous avez un mérite particulier, une expérience établie ou une expertise avérée dans la gestion d'un l'établissement scolaire. Pourtant nombreux sont ceux qui, promus dans des circonstances plus ou moins suspectes, arborent fièrement leur nouveau costume de proviseur ou directeur, bombent le torse et d'office deviennent « chef », multiplient avec autorité ordres — et souvent contre-ordres —, instructions et recommandations aux collaborateurs, tout en traitant les usagers avec condescendance. Bref, dès la promulgation de l'arrêté, ils

« maîtrisent » déjà tout de la discipline, de la pédagogie et de la gestion administrative et financière. En un mot, pour eux, nomination confère compétence. Grave erreur ! prévient ce livre.

Toute nomination à un pareil poste devrait plutôt susciter de l'humilité face à l'incontournable question de savoir ce qu'il faut faire pour mener avec succès la nouvelle mission. L'attitude normale serait que vous vous rapprochiez de la hiérarchie afin de vous imprégner des textes en vigueur. Il est aussi presque toujours utile d'approcher les anciens proviseurs pour apprendre d'eux le peu qu'ils savent déjà du fonctionnement au quotidien d'un lycée. Ce document prodigue de précieux conseils dans ce sens.

Aussi, il faut partager, décentraliser votre gestion. Si votre hiérarchie vous a fait confiance, il est exclu qu'à votre tour vous n'en fassiez pas à vos collaborateurs qui sont de potentiels chefs comme vous. Il faut susciter la prise d'initiatives et impliquer au maximum vos collègues dans la prise des décisions. En un mot, il faut déléguer, car déléguer c'est s'enrichir pour réussir et non amoindrir votre pouvoir. Ne perdez pas de vue que votre nomination au poste de proviseur ou directeur est, elle-même, une forme de délégation du pouvoir qu'incarne l'autorité qui vous a nommé.

Dans ces quelques trois cents pages que François ENGAL met à notre portée, celui-ci n'invente pas la poudre. En outre, il n'a pas l'intention de se faire précepteur, encore moins moralisateur. Il voudrait simplement, motivé par son parcours professionnel doublé de la volonté qui est toujours la sienne de partager ses expériences avec les autres, attirer l'attention sur des détails que l'euphorie de la nomination empêche de voir. Aussi, à côté des bonnes pratiques qu'il recommande, rappelle-t-il des attitudes physiques, psychologiques et morales à ne pas adopter, à ne pas afficher. Pour ce faire, il a l'avantage de bénéficier d'un bon parcours, le plus classique et réglementaire qui soit, étant passé progressivement de surveillant général à proviseur en transitant par le poste de censeur.

Comme proviseur, il aura servi dans toutes les catégories d'établissements d'enseignements secondaires : parti d'un lycée moyen comme le lycée de Ndoghem, à un autre lycée tout aussi moyen à l'instar de celui de Njombe où il est aujourd'hui, il a transité par deux extrêmes, à savoir le lycée bilingue de Bonabéri, l'un des plus grands du Cameroun en termes d'effectifs, puis celui beaucoup plus modeste de Mengong dans la périphérie d'Ebolowa au sud du pays. Ce parcours exceptionnel fait de hauts et de bas, nous en sommes sûrs, l'autorise à parler de la fonction avec autorité.

Indépendamment de ce parcours, l'auteur de ce livre a été rapporteur permanent du comité interne de réflexion sur les difficultés rencontrées dans la gestion quotidienne des lycées, organe créé au lycée d'Akwa pendant qu'il y était censeur. Par ailleurs, il a bénéficié à cette même époque du privilège de représenter très souvent son proviseur aux assises mensuelles de la coordination du département du Wouri d'alors, présidées par le délégué Guillaume HONDT. Celles-ci avaient pour objet prioritaire d'analyser et de proposer des solutions

aux difficultés exprimées par certains chefs d'établissement dans l'exercice de leurs fonctions.

C'est donc cet homme de terrain qui vous livre sa modeste expérience. Tout en restant réceptif aux critiques et suggestions, l'auteur vous met aussi en garde face à l'histoire et vis-à-vis de la mémoire de la communauté pour laquelle chaque chef d'établissement est nommé.

Il voudrait vous aider à vous protéger vis-à-vis des élèves d'aujourd'hui, adultes de demain, pour lesquels vous devez à jamais rester des images et des repères positifs. Il voudrait encore vous aider à vous protéger vis-à-vis des parents et usagers qui doivent vous être reconnaissants toute la vie durant pour avoir été servis avec dignité et diligence par vous, et non arnaqués ou humiliés du haut de votre piédestal.

Il voudrait encore vous aider à vous protéger vis-à-vis de vos collaborateurs directs, de vos collègues et de tout le « petit » personnel du lycée pour les avoir tous aidés à s'épanouir et à s'accomplir dans leurs tâches respectives, à telle enseigne qu'une fois parti, ils aient envie de vous voir revenir. Que vous rencontrer soit toujours un plaisir pour eux ; que revenir, pour une quelconque raison dans un établissement que vous avez géré ne soit pas pour vous un martyre, au regard de la manière dont vous avez traité les autres à votre époque, et de celle dont ils vous regarderont une fois vos oripeaux tombés.

Il voudrait enfin vous protéger par rapport à votre avenir, à votre quiétude en vous exhortant à organiser le service d'archivage numérique et matériel, surtout en ce qui concerne la gestion financière, car une année scolaire achevée n'est pas enterrée : elle reste toujours présente dans l'histoire. Même en retraite vous pourriez être interpellé pour rendre compte de votre gestion passée et subir des conséquences pour négligence, défaillance ou simplement pour absence d'un rapport ou d'un justificatif.

C'est pour toutes ces raisons que nous vous recommandons fortement la lecture de ce livre. Vous ne le regretterez pas.

Louison Njoh Mbongue

Proviseur Hors-Échelle

INTRODUCTION

La nomination au poste de chef d'établissement procure beaucoup de joies, mais aussi des angoisses et des inquiétudes. Le promu est légitimement en droit de se demander comment sera le nouveau poste, ce qu'il fera, comment il réussira dans un environnement inconnu, ayant laissé tous ses amis et collaborateurs où il était avant.

La littérature sur l'angoissante fonction de chef d'établissement est peu abondante. Des aînés et collègues éminents ont produit des écrits sur la fonction de chef d'établissement, qui compilant des textes indispensables à la conduite de la fonction, qui proposant des guides balisant le métier. Nous citerons entre autres, *Le guide du chef d'établissement*, rédigé en 1996 par des experts du ministère de l'Éducation nationale, *Le guide des personnels de direction* élaboré en 2014 par le ministère des Enseignements secondaires, le *Vade mecum de l'enseignant camerounais* du Dr Claude Marie Mbia en 2016, le *Recueil de textes réglementaires à l'intention des responsables des établissements d'enseignement secondaire au Cameroun* de Yves Jean Richard Tanga. Citons enfin le merveilleux ouvrage de Monsieur Souley Daouda, *Les enseignements secondaires au Cameroun de A à Z*, paru en 2018.

De tous ceux-ci, la lecture du livre de la Pr Viviane Ondoa Biwolé, *Au secours, je suis patron !*, paru en 2014, a suscité en nous le rêve d'écrire quelques lignes qui aideraient les collègues à surmonter des craintes, à se rassurer sur de multiples décisions et actes qu'ils prennent au quotidien, et à comprendre qu'ils ne sont pas seuls dans cette angoisse. À l'introduction, Ondoa Biwolé (2014) écrit :

Que faire aux premières heures de la nomination ? Telle est la question que se posent tous les promus, quels qu'ils soient, tous niveaux hiérarchiques confondus. Qu'ils soient à leurs premiers postes de gestion, à un nouveau poste ou au même poste en reconduction, la question revient toujours. Si la nomination est différemment appréhendée selon les cas, elle est objet d'angoisse immédiate pour certains, et moment d'exultation et de plaisance pour d'autres.

Le présent ouvrage n'est pas un document scientifique. Il est le fruit de quelques observations personnelles et de plusieurs remarques à moi faites par les innombrables collaborateurs que j'ai eus, et dont la franchise et l'accompagnement auront été très vertueux. La non-prise en compte de certains détails apparemment sans importance en début d'année scolaire, peut se révéler désastreuse par la suite. La fonction de chef d'établissement vous permet de

voir le vrai visage de l'Homme, dans ses différentes composantes : amour, haine, délation, flagornerie, fourberie, complot, mensonge, ingratitude !

Rédigé en chapitres légers indépendants les uns des autres, l'ouvrage est articulé en six parties. La première s'intitule « l'administration scolaire et le chef d'établissement ». Elle décrit l'environnement dans lequel le nouveau chef est appelé à travailler et les premiers gestes qu'il doit poser. Dans la deuxième partie intitulée « Le volet technique de la fonction de chef d'établissement », il est question de la pratique quotidienne des activités de ce dernier, en considérant les compétences morales, techniques et son habileté à conduire les hommes, ainsi que son savoir-être. La troisième articulation évoque « la pédagogie », l'implication du chef d'établissement dans l'accomplissement de sa première mission. Elle établit aussi les rapports du chef d'établissement avec les autres maillons de la chaîne pédagogique autant qu'elle souligne le rôle fondamental et l'apport des Inspecteurs dans la réussite de sa mission. La quatrième station relève le rôle primordial de la discipline dans la gestion d'un établissement, discipline qui a pour point de départ et miroir, le chef d'établissement en premier. Dans la pénultième partie, nous évoquons la « cerise » de la fonction : l'argent ! Objet de toutes les convoitises et malversations, le chef d'établissement ne devrait jamais perdre de vue que l'argent mis à sa disposition est une fortune publique soumise aux contrôles et à un protocole de gestion bien défini et bien connu. Dans l'ultime partie enfin, nous évoquons la dimension communautaire de la fonction, occasion pour nous d'évoquer les rapports avec nos prédécesseurs, l'APEE, le Conseil d'établissement, les communautés environnantes, etc.

Au demeurant, loin de la théorie et d'une certaine vue de l'esprit, le présent ouvrage se veut concret et pratique. Bien sûr, il ne s'agit pas d'une recette miracle applicable à tous les cas, car il y a des spécificités propres à chaque établissement, selon qu'il soit urbain ou rural, selon qu'il soit pourvu ou pas en personnels et ressources financières... Mais, quel que soit le type d'établissement qu'on a à diriger, nous pensons que lire et s'approprier ces quelques lignes ne sera pas sans utilité.

Veillez et priez sans cesse, car vous ne savez ni le jour ni l'heure (Matthieu 25 : 13).

**PREMIÈRE PARTIE :
L'ADMINISTRATION SCOLAIRE**

Être chef d'établissement nécessite des aptitudes qu'on n'apprend dans aucune école, des compétences que seules la vie, l'expérience et une longue carrière apportent. Mais à côté de ces savoir-être que la hiérarchie espère que vous partagerez et développerez chez vos collaborateurs, la fonction de chef d'Établissement exige aussi de vous des savoir-faire codifiés par les textes réglementaires. Il est impératif de les avoir et de les maîtriser afin de ne pas paraître ridicule et totalement déconnecté face à certaines situations. En effet, moins que par la touche personnelle, *l'équation personnelle* comme aimait bien l'appeler l'ex-délégué régional des Enseignements secondaires du Littoral, Jean Jules Ebongue Ngoh, c'est davantage dans la maîtrise et l'application des textes que la hiérarchie se fera une première idée sur la qualité que vous avez à diriger un établissement scolaire et à respecter les dispositions statutaires. Rappelez-vous toujours qu'un établissement est comme un bateau dont vous êtes le commandant. Quel que soit le talent du commandant, il n'oublie jamais que la navigation a ses lois, un peu comme le Code de la route ou celui en vigueur dans la navigation aérienne. Ne pas les respecter entraîne irrémédiablement des catastrophes.

CHAPITRE PREMIER : LA PRISE DE SERVICE

Après la joie et les festivités qui suivent la diffusion de la nomination et l'instant de l'installation au poste, vient le moment de l'isolement et de la réflexion. Loin des regards et face aux responsabilités qui l'interpellent, le nouveau promu doit agir. Que faire ? Comment le faire ? Où et avec qui ? (Ondoua Biwole, 2014)

La fonction de chef d'établissement est actée par un texte du ministre de tutelle après visa des services du Premier ministre. Une fois nommé, le nouveau chef d'établissement devra en premier avoir en sa possession l'acte de nomination, aujourd'hui plus facile à obtenir à travers les technologies de l'information et de la communication. Cette étape est une précaution aux déconvenues qui surviennent quelquefois du fait des homonymies ou des doublons. En effet, plusieurs personnes ont souvent trop vite fêté après la lecture des nominations, soit pour n'avoir pas suivi attentivement leur identité pour les uns ou, pour les autres, à la suite d'erreurs de formulation de l'acte de nomination. C'est le cas de ce professeur qui en pleine assemblée générale, en attendant les nominations, avait cru entendre son nom. Il s'était précipité à acheter des casiers de bière aux collègues pour honteusement se rendre compte quelque temps après, quand la bonne information était tombée, qu'il n'en était rien. Comme il s'est senti seul et stupide ! Ailleurs, c'est un CES transformé en lycée qui a fait problème¹ : on a lu comme proviseur et avec la précision « précédemment directeur de l'ex CES de » le nom d'une personne qui n'était pas en service dans cet établissement. Dans l'un ou l'autre cas, on constate bien que l'euphorie devrait être mesurée, en attendant d'avoir l'acte physique de nomination et la confirmation effective de votre promotion par votre hiérarchie. On a souvent vu dans les textes, l'erreur étant humaine, des situations assez cocasses : deux personnes nommées au même poste, une personne nommée à un poste déjà pourvu, mais l'acte de nomination précise quand même « poste vacant », une personne nommée à deux endroits... Que faire ?

Chaque fois qu'un acte de nomination présente quelque ambiguïté, il faut d'abord se rapprocher des services centraux, précisément de la direction de l'Enseignement secondaire général, technique ou normal qui, à travers ses sous-directions spécialisées, vous éclairera rapidement et prendra des dispositions

¹ Il s'agit du lycée de Nk... dans le département du Nyong-Esso.

pour informer la délégation régionale concernée des dispositions à prendre après information du ministre. En tout état de cause, il est recommandé d'avoir toujours le triomphe modeste ! Rien n'est jamais acquis définitivement.

Quand on n'est pas concerné par tout ce qui précède et que notre nomination ne souffre d'aucune ambiguïté, le promu prend d'abord attache avec la délégation régionale de son ancien poste qui lui facilitera le contact avec la nouvelle délégation en cas de changement de région, ou alors se rendra à la délégation départementale rencontrer le délégué départemental, quand il habite la même région. Des contacts informels sont très utiles à ce niveau. D'ailleurs, de bons samaritains, très nombreux dans ces circonstances, vous feront très tôt savoir qu'ils connaissent tel ou tel là où vous allez, et si c'est dans une grande métropole alors, vous aurez jusqu'au « chef de secrétariat particulier » à votre service. En fait, c'est par abus de langage qu'on utilise cette expression qui n'existe pas dans l'organigramme. Il s'agit souvent de ce collaborateur *porteur de sac* du chef d'établissement lequel, très souvent, crée une *ceinture de sécurité* ne permettant pas d'atteindre le proviseur sans lui.

Avant la prise de service, il est donc conseillé de faire un tour dans la ville ou l'établissement où on a été affecté pour évaluer un certain nombre de paramètres : la facilité ou non de l'accès, le moyen de transport approprié relatif à l'état des routes, la disponibilité ou non d'un réseau téléphonique, du courant électrique... En outre, ce tour d'éclaireur permettra d'avoir une idée sur la distance à parcourir, la disponibilité ou non d'un logement de fonction, des commodités d'intégration comme la disponibilité de l'école des enfants, lorsqu'on en a, la proximité d'un marché pour satisfaire ses besoins, d'une pharmacie (car plusieurs parmi nous ont des pathologies chroniques qui exigent la prise régulière de certains médicaments), les réalités de transport, la distance avec les délégations régionale et départementale...

On pourrait aussi rencontrer des « petites gens » sans tambour ni trompette. Il ne sert à rien d'être fortement escorté ; cette étape se fait dans le strict anonymat et dans la discrétion, ceci pour éviter l'inflation des prix sur tout ce dont vous aurez besoin à l'avenir², pour recueillir des petites informations utiles pour votre sécurité et votre confort une fois installé. On vous apprendra alors durant ce tour d'éclaireur que « le quartier-ci est très dangereux », « il y a beaucoup de bars ici », « il n'y a pas souvent d'eau ici », « cette ligne électrique est souvent trop perturbée », « il y a un puits ici », « le marché est loin d'ici », « il y a souvent inondation de ce côté », « les écoles d'ici sont trop chères, insalubres, ont de mauvais résultats », etc.

Après ce repérage pour convenances personnelles, l'on cherchera à rencontrer son prédécesseur et l'autorité administrative, notamment pour être sommairement briefé sur la mentalité du milieu et les attentes, car on ne gère pas un établissement de zone rurale de la même manière qu'on administre un établissement situé en milieu urbain. Durant ces entretiens, il faut être à l'écoute

² On ne trahit rien en disant que dans la plupart des villes, quand on flaire l'étranger, la spéculation suit.

et savoir lire entre les lignes. On ne vous donnera jamais les noms des gens avec qui faire ni ceux dont il faut se méfier ; mais entre les lignes, vous pouvez conjecturer sur les « récalcitrants » auxquels vous aurez affaire, tout comme il est possible d'imaginer déjà ceux qui sont suggérés comme des *agneaux* et bons serveurs. Au bureau, soyez attentif et vigilant vis-à-vis de ceux qui entrent et sortent et notez les œillades qu'ils échangent avec le prédécesseur, lesquelles vous permettront de juger de leurs rapports : complicité, méfiance, déférence, antipathie... Posez autant de questions « courtoises » que vous pouvez. Évitez des questions du genre « on m'a souvent dit que les gens d'ici sont... est-ce vrai ? » « L'agent financier d'ici est... vous le confirmez ? ». Bref, faites un point d'honneur à ne parler que du service, car cela permet à vos futurs collaborateurs d'avoir une première idée de vous : « le chef-là aime le Kongossa », « le chef-là ne parle que travail, le reste ne l'intéresse pas ». Cette première appréhension est difficile à déconstruire par la suite, surtout pour ceux qui regrettent le départ du proviseur sortant.

Aussi, informez votre prédécesseur de la qualité des personnes qui pourraient vous accompagner le jour de la passation de service : votre époux (se), votre ancien patron, la présence de toute autorité ayant droit aux égards. Le jour de la cérémonie, arrivez au moins deux heures avant et restez avec votre prédécesseur avant l'arrivée de l'autorité qui la préside. Accordez-vous sur les documents à parafer et sur la situation financière. Demandez la présence de l'agent financier pour éviter des contradictions ultérieures. Prenez soin de votre aspect physique, car la première impression que vous donnez vous collera à la peau : tenue, parfum, coiffure, ongles, parements, téléphone. Soyez propre, mais sans ornements ostentatoires. Dans la salle de cérémonie, soyez souriant, mais non euphorique ; ce n'est pas votre jour, c'est celui des témoignages et hommages au partant. Et quand on vous donnera la parole, maîtrisez votre langue. Ce n'est pas le temps des déclarations martiales du genre : *nous allons ramener la discipline, avec moi ce n'est pas..., J'ai été et j'ai déjà fait..., la Recréation est terminée, etc.* Faites simple, remerciez votre prédécesseur et rassurez ceux qui sont là de la continuité du service public. Ce n'est pas le jour de votre mariage pour vous épandre en sulfureux baisers avec votre conjoint ni en remerciements intimes et interminables. Ce n'est pas non plus le lieu d'offrir à l'assistance un défilé de mode de votre progéniture. Les populations présentes ont besoin d'être rassurées par votre réserve et votre regard plein de sérénité. Ne promettez rien, car souvenez-vous que *qui fait vite fait deux fois*.

Au sortir de la cérémonie de prise de service, vous devriez, après vérifications, avoir parafé les documents suivants : toutes les pages du procès-verbal de passation de service ; le registre de prise et de reprise de service des personnels ; le registre matricule de la scolarité ; le registre de courrier arrivée ; le registre de courrier départ ; le bilan des diplômes non retirés par les candidats, etc.

En outre, les documents suivants devraient naturellement vous être remis par votre prédécesseur :

- Les PV des conseils de classe de fin d'année ;
- Les listes provisoires ;
- Le compte de gestion ;
- Le compte administratif ;
- Le PV de conseil de discipline de fin d'année ;
- La liste des prestataires avec qui les marchés sont déjà passés ;
- Les bons de commande administratifs ;
- Les dossiers fiscaux des prestataires ;
- Les quittances de versements de l'IR pour les factures déjà payées ;
- Le rapport de fin d'année scolaire ;
- Le règlement intérieur validé par l'autorité compétente de la délégation régionale ;
- Le rapport de l'APEE de fin d'année scolaire ;
- Le budget prévisionnel ;
- Le PV de la commission permanente ;
- Le PV du conseil d'établissement avec « quitus de gestion » ;
- Le fichier du personnel avec disponibilité des dossiers administratifs de chaque personnel ;
- Le plan de masse de l'établissement et éventuellement le titre foncier ;
- La structure de l'établissement ;
- L'état des besoins en personnels et infrastructures.

Après la cérémonie, rassurez-vous de la sécurité de votre bureau. Il est souvent conseillé de changer les serrures. Ayez un entretien avec la secrétaire ou ce qui en tient lieu pour vous édifier sur les repères essentiels du bureau, où trouver ceci ou cela... Soyez prêt à recevoir uniquement ceux qui vous adressent brièvement leurs félicitations. Vous aurez le temps de recevoir tous ces gens intimes que vous ne pouvez pas congédier en les coupant dans leurs élans congratulatoires. Attention, vous n'êtes pas là pour une semaine, donc ménagez votre monture. Pensez à ceux qui vous ont accompagné : quand rentrent-ils, à quelle heure, ont-ils pris un verre d'eau ? Vont-ils passer la nuit ? Où ?

Au lendemain de la prise de service, faites un mail ou un message de remerciement à toutes les personnes qui vous ont accompagné ce jour. Elles n'étaient en rien obligées !

Une fois le service pris, on doit se rappeler qu'une année scolaire a des hauts et des bas, des périodes de forte activité et celles d'accalmie relative. Il faut bien être conscient de cette courbe, ce qui vous permettra d'être proactif et de rester en tout temps serein quand vos collègues se plaindront de la surcharge de travail à certaines périodes de l'année.

CHAPITRE 2 : ÉTAT DES LIEUX DES INFRASTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS

L'Homme prudent voit le mal de loin. (La Bible, Proverbe 27 : 12)

Une fois les contacts avec les différents responsables établis, le chef d'établissement devrait s'atteler à la visite des infrastructures. Volet souvent négligé par la plupart des chefs d'établissements à leur prise de service, la visite des infrastructures devra particulièrement porter sur : la salle de reprographie, la salle informatique, le laboratoire, la bibliothèque, la cantine scolaire, les infrastructures sportives, la scolarité, la salle des professeurs, l'infirmerie, la guérite, les tableaux des salles de classe, les toilettes des élèves et des membres du personnel.

En visitant la salle de reprographie, le chef d'établissement devra s'assurer du bon état des photocopieurs et risographes et envisager, dès son arrivée, leur remise en état pendant qu'il est encore temps. Certains chefs d'établissements, par négligence de ce pan de la prise de service, se retrouvent confrontés à des dépannages sans fin des appareils de reprographie, qui ne tombent en panne que quand on en a le plus besoin, hélas ! Et paradoxalement, très souvent c'est quand on n'a plus d'argent que surviennent ces pannes. On se met alors soit à contracter des dettes, soit à jouer aux laquais devant des fournisseurs croque-morts, soit à solliciter les collègues des établissements voisins pour leurs appareils. Ces précautions printanières vous éviteront aussi de vous en prendre à vos collaborateurs le moment venu pour ne vous avoir pas signalé à temps les défaillances de vos appareils.

À ce propos, ne vous fiez pas beaucoup au procès-verbal de passation de service, qui peut bien vous indiquer que ces appareils existent et sont fonctionnels comme le confirmera par ailleurs la comptabilité matières. Ce que le PV ne dira pas en revanche que c'est leur état de vétusté dont dépendent leurs performances. Par ailleurs en interrogeant vos collaborateurs, beaucoup ne diront pas le véritable état de ces machines, qui par peur qu'on dise qu'ils sabotent votre prédécesseur, qui parce qu'ils ont leurs propres problèmes à gérer à la rentrée et ils craignent de s'attirer le courroux du nouveau chef.

Nous insistons sur l'état de santé des photocopieurs, risographes et imprimantes parce que ceux de nos collègues qui viennent de l'inspection et qui sont nommés chefs d'établissements négligent parfois cet aspect et se focalisent prioritairement sur les enseignements, leur contenu et leur didactique. Ce qui est bien. Mais que serait un trimestre si les enfants n'ont pas

composé et que les parents n'ont pas reçu de bulletins parce que les machines étaient en panne ?!

Tout aussi importante est la visite du magasin du matériel didactique. Dans l'euphorie de la nomination, vous ne suivrez que d'une oreille le proviseur sortant lorsqu'il vous dira qu'il a déjà acheté les rames de papiers, l'encre, les masters, la craie... Cet argent est généralement vite payé au fournisseur qui parfois promet à votre prédécesseur de faire la livraison dans les 48 heures suivant son départ. Mais une fois la passation faite, vous risquez être surpris d'entendre le prestataire vous dire qu'il n'a pas été entièrement payé, qu'il avait tout livré et qu'il ne sait pas ce qu'on a fait du matériel. Si votre découverte est faite à temps, vous pouvez encore vous rattraper. Sinon usez de *fair play* en trouvant d'autres sources de financement pour parer à ces dépenses incontournables. Faut-il le rappeler, le fonctionnement d'un établissement dépend de la disponibilité du papier, de la craie et des encres. Se rendre compte en novembre qu'on n'a pas d'encre, que le papier est insuffisant peut vous rendre malade, surtout si vous avez engagé d'autres travaux importants, mais non urgents.

Il est temps à présent d'aller vous enquérir de l'état de deux secteurs qu'on néglige souvent, alors que sans eux un établissement ne peut fonctionner sereinement : la cantine scolaire et les toilettes. Il est question principalement de vous enquérir de l'hygiène et de la salubrité qui y prévalent. À la cantine par exemple, vous verrez dans quelles conditions les vendeurs servent les élèves, vous témoignerez de la salubrité du site, car dans la plupart des établissements scolaires, c'est un réduit qui est réservé à la cantine, quand ce ne sont pas les vendeurs qui improvisent à leur façon un site fait de bric et de broc. Les toilettes elles aussi devraient être propres et inciter les élèves à ne pas uriner aux alentours de celles-ci ou dans les angles morts de l'établissement. Si le chef d'établissement ne fait jamais des tours par-là, ni les surveillants, ni le personnel d'entretien n'y feront cas. Un soin très particulier devra être apporté aux toilettes des membres du personnel et s'il n'y en a pas, il faudrait rapidement en créer.

La visite des autres lieux (infrastructures sportives, scolarité, laboratoire, tableaux, bibliothèque, etc.) obéit à la logique d'éviter de désagréables surprises le moment venu. Un accent particulier sera mis sur les laboratoires et les salles d'informatique dont les machines sont souvent des tombeaux blanchis ! En tout état de cause, même si vous avez commis quelqu'un à la tâche, vous devez personnellement vous rendre compte de la situation réelle des installations dont vous avez désormais la charge.

CHAPITRE 3 : LES DIFFÉRENTES « SAISONS » OU TEMPS FORTS D'UNE ANNÉE SCOLAIRE

La chèvre broute là où elle est attachée..., mais c'est là aussi que le serpent vient la mordre.

Le mot *saison* ici pourrait à tort ou à raison prêter à confusion. Pour certains, il s'agira des séquences de travail, avec des semaines de pics d'efforts professionnels, mais pour d'autres, il s'agit des périodes de récoltes des avantages liés à l'article 2 du décret de nomination. Dans l'un ou l'autre cas, il faut une préparation et une programmation des activités à mener, des comportements à adopter et surtout des risques à éviter.

Les principales périodes qui nécessitent une attention particulière sont : le mois d'août ; les débuts de trimestres ; les fins de trimestres ; la période d'enrôlement des dossiers des candidats aux examens certificatifs ; la période des examens officiels ; les épreuves pratiques aux examens officiels.

Le mois d'août, généralement considéré comme un mois de vacances, n'en est pas finalement un, quand on veut avoir un début d'année scolaire réussi. En effet, en plus de profiter de ces moments de relaxation professionnelle prévus par le Statut général de la Fonction publique, le chef d'établissement devra mettre à profit ces instants moins agités pour réfléchir sur la politique de recrutement, la finalisation des emplois de temps, la préparation du site à travers le nettoyage des campus, la réception du matériel didactique et la planification des inscriptions et des recrutements. Ce dernier point, objet de tant de convoitises, de tant de projets millionnaires devra être abordé et préparé avec flegme et clairvoyance. S'il est vrai que beaucoup de chefs d'établissements programment leurs investissements annuels à partir des recrutements, il faut noter aussi que cette période est celle qui vous créera des inimitiés avec votre personnel, les usagers des autres administrations, les parents, et comment ne pas le relever, vos collègues chefs de structures moins privilégiées que la vôtre, les proviseurs et les directeurs de « brousse » comme on les appelle dans notre jargon. Par conséquent, si vous comptez faire des affaires, d'autres (enseignants, hommes politiques, membres du personnel des autres administrations...) comptent aussi sur ce moment pour « s'enrichir », si tant est qu'il s'agisse-là du terme approprié, ou « préparer la rentrée des enfants », ou contenter son électorat, ou montrer à la communauté villageoise qu'on a le bras long... Alors, comme on dit vulgairement, il faut « savoir manger avec la fourchette ».

Que ce soit clair pour tous, la Commission permanente a qualité pour connaître des recrutements des élèves et différents membres du personnel vacataire. C'est pour cela qu'il est recommandé d'afficher un communiqué indiquant les disponibilités des places et les postes de travail à pourvoir. Aussi anodin que cela puisse paraître, nous préparons par là un contentieux qui pourrait arriver. Alors prudence !

Outre ces activités déviantes qu'on souligne juste parce qu'il s'agit d'une réalité qu'on ne saurait nier, le travail à effectuer au mois d'août revient à programmer le timing et désigner les responsables des activités ci-dessus énumérées afin qu'à la rentrée des membres du personnel administratif, cahiers de textes, cahiers d'appels, nettoyage du campus, réfection des tableaux, dispositif pour les inscriptions... soient prêts, et que le chef d'établissement ne soit pas à cheval entre la réception des usagers, la participation aux multiples réunions de rentrée programmées par la délégation, et la supervision des travaux préparatoires.

Une préparation lointaine et immédiate des débuts d'année scolaire et de trimestre afin de garantir les débuts effectifs des cours devra être faite. Les nouveaux canaux de communication à moindre coût comme *WhatsApp* devraient être abondamment exploités pour donner le maximum d'informations possibles, et surtout pratiques, aux membres du personnel dont la plupart passent leurs vacances loin du lieu de travail. Par ce canal, on pourrait par exemple leur faire parvenir leurs emplois du temps. Pour le deuxième et le troisième trimestre, on pourrait avoir des collègues qui ne répondent pas à l'appel les premiers jours. Au lieu d'aller vite en besogne en leur servant des demandes d'explications, il serait souhaitable d'appeler individuellement les collègues absents pour s'enquérir de leur situation. Quand un enseignant est de la Région de l'Extrême-Nord et qu'il travaille dans la Haute Sanaga par exemple, il faut deux jours pour le voyage aller et deux autres pour le retour s'il va passer les congés chez lui. C'est dire s'il a davantage de difficultés qu'un ressortissant du Mbam et Inoubou ayant eu le même nombre de jours pour les vacances.

La présence du chef d'établissement les premiers jours du trimestre est fondamentale pour un début effectif des cours. Il doit sillonner le campus, entrer dans les salles de classe, être dans la cour, au portail, à la cantine. Cette omniprésence dissuade certains collaborateurs à l'allumage poussif. En effet, ils sont encore nombreux à penser que la machine n'est véritablement lancée qu'une ou deux semaines après la date officielle de début des cours. En plus, un bulletin quotidien d'assiduité des membres du personnel et des élèves devra être produit et remis au chef d'établissement quotidiennement. Les membres du personnel absents devraient être immédiatement appelés, non pas pour les menacer, mais pour s'enquérir des causes de leur absence. En tout état de cause, la présence du chef d'établissement au campus avant la rentrée est importante, en ceci qu'elle permet de s'assurer que les bancs sont là, les tableaux viables, le drapeau apprêté pour la première cérémonie de lever des couleurs, la sonorisation en état de marche.... Nous avons connu des chefs d'établissements qui ont négligé cet aspect des choses et qui ont été surpris par la visite d'une autorité (ministre, gouverneur,

délégué régional...) qui, arrivée sans prévenir, a trouvé que le drapeau même n'était pas hissé ! Il y a eu des suites parfois désagréables à ces incuries.

Les fins de trimestre sont généralement des périodes de relâchement, tant pour les élèves que pour le personnel. Psychologiquement, cela peut se comprendre, car après trois mois de travail intense, chacun n'aspire plus qu'à faire une halte. La fin de trimestre est une intense période de correction, de remplissage des bulletins et de tenue des conseils de classe, entre autres activités chronophages et donc défavorables aux progressions normales dans les programmes d'enseignements. Ici aussi, la présence du chef d'établissement, une fois encore, est capitale afin d'éviter la démobilisation prématurée et, surtout, rappeler l'urgence et l'exigence de la poursuite des enseignements jusqu'au dernier jour du trimestre. Une bonne planification des activités de fin de trimestre minimise l'impact des retards dans les progressions et j'ai connu des établissements où les bulletins ne se remettaient qu'à quinze heures, une fois la dernière journée de cours entièrement consommée. Autre temps fort de l'année, la période d'enrôlement des dossiers d'examen.

Celle-ci nécessite une attention toute particulière vu que si le dossier d'un enfant n'est pas enrôlé, alors qu'il est régulièrement inscrit, c'est une catastrophe. Si par ailleurs vous avez envoyé le dossier d'un élève non inscrit, il vous est interdit de confisquer son récépissé par la suite ni d'annuler son inscription, l'établissement assumant alors le déficit. C'est pourquoi un travail préliminaire doit être fait avec l'agent financier avant de lancer l'opération décrite au chapitre quarante-deux.

Les examens officiels aussi sont une période de contrainte physique particulièrement éprouvante pour les chefs de certains établissements, notamment ceux qui abritent tous les examens dans toutes leurs phases : Baccalauréat, Probatoire, BEPC (écrit, corrections, délibérations) ; GCE *Ordinary and Advance Level*. Au besoin, pour ceux-là, soigner ses petits rhumatismes, un paludisme récurrent, une typhoïde rebelle pour être à point le moment venu. Une visite parcimonieuse du site permet d'éviter des surprises du genre : manque de bancs, toiture défectueuse, éclairage insuffisant, toilettes sales... Rassurez-vous que le personnel que vous avez convoqué est en santé et en nombre suffisant. Lorsque vous sollicitez les enseignants des autres établissements, exigez que leur chef d'établissement vous envoie la liste des membres du personnel proposés par écrit, car vous ne les connaissez pas. N'acceptez jamais qu'un collègue venu d'un autre établissement surveille sans recommandation écrite de son chef d'établissement. Vous pourriez le regretter en cas de problème plus tard. Et puisque vous aurez des journées plus longues au sein de l'établissement, il est souhaitable de penser à votre alimentation et aussi à beaucoup vous reposer.

Au demeurant, si ces différentes « saisons » sont excitantes et apportent pour certaines beaucoup d'avantages, d'autres en revanche sont pleines de risques et, si elles ne sont pas bien préparées et menées, il pourrait vous en coûter le poste. Mais, bien entendu, si vous vous y engagez en solitaire l'échec est assuré, raison pour laquelle une collaboration de tous les instants est primordiale.

CHAPITRE 4 : HIÉRARCHIE ET COLLABORATION ADMINISTRATIVE

Celui qui ne sait pas obéir ne saura jamais commander.

L'administration désigne les divers services ou organes qui ont pour mission de satisfaire les besoins publics dont ils ont la charge, dans le respect de l'intérêt public. L'intérêt public est constitué de l'intérêt de la majorité des citoyens même si, parfois, il ne semble profiter qu'à une minorité d'entre eux. Il est défini par le législateur de sa propre initiative ou sur proposition, parfois insistante, de l'exécutif.

Forte de cette légitimité, l'administration est en mesure d'imposer aux particuliers et aux fonctionnaires les décisions qu'elle prend au besoin par la force publique, que l'on peut définir comme l'ensemble des moyens coercitifs dont dispose l'État.

La Constitution a confié aux deux autorités investies de compétences générales que sont le président de la République et le Premier ministre la direction de l'administration. Ces deux représentants de l'exécutif sont aidés par des ministres et des secrétaires d'État nommés par le président de la République sur proposition du Premier ministre. C'est eux qui sont chargés d'orienter l'action de leurs administrations respectives dans le sens de la politique définie par le Gouvernement.

Le ministre, investi du pouvoir de décision et aidé dans sa tâche par une administration centrale, représente l'État dans toutes les matières qui incombent à son domaine de compétence et prend les décisions pour faire fonctionner son administration. En tant que chef d'un département ministériel, il exerce un pouvoir hiérarchique sur tous les agents titulaires et non titulaires de son ministère qu'il nomme par délégation du président de la République ou du Premier ministre, et qu'il mute, sanctionne et dirige par des arrêtés, décisions ou notes de service. C'est pourquoi ces textes s'imposent aux fonctionnaires comme stipulé par le Statut général de la Fonction publique qui fait du respect de la hiérarchie un principe administratif fort. Mais arrêtons-nous un instant sur les termes clés de ce chapitre, car qu'on soit chef d'établissement ou pas, on aura à les manipuler tout au long de notre carrière. Il s'agit des mots « hiérarchie » et « collaboration ».

La politique de décentralisation a conduit, au fil du temps, les différents ministères à confier à des entités déconcentrées une grande partie des missions et de la gestion administrative des membres du personnel qui incombait

auparavant à l'administration centrale. Comme dans toute administration, l'école est hiérarchisée, c'est-à-dire pyramidale. Du grec *hieros* (sacre) et *arkhê* (pouvoir, commandement), la hiérarchie, dans son sens originel, désigne l'ordre et la subordination des différents niveaux de l'organisation ecclésiastique. Étendue à l'organisation de tout groupe humain ou animal, la hiérarchie est l'ordonnement des membres de ce groupe tel que chacun a un peu plus de pouvoir que celui qui le précède, lequel lui est par conséquent subordonné.

La collaboration quant à elle est l'action de collaborer, de coopérer. Il s'agit de travailler avec d'autres personnes à une entreprise, un projet (synonyme de participation). Elle suppose donc une synergie d'énergies pour un projet commun. Comme dans toute administration, il y a, à l'école, un organigramme officiel à valeur juridique. La raison en est que la hiérarchie n'est pas seulement un principe d'action, mais aussi un instrument de contrôle. Soumettre l'établissement à des hiérarchies, c'est lui donner cette colonne vertébrale sur laquelle glissent les ordres, remontent les informations, mais c'est aussi le contenir dans les limites du droit dont certains chefs sont les garants. À présent, décryptons l'opérationnalité du concept de hiérarchie dans l'administration scolaire.

L'établissement scolaire est soumis à deux types de hiérarchies. La première qu'on peut qualifier « d'administrative » est celle des autorités politico-administratives, chefs des unités administratives. Le fondement du pouvoir des autorités politico-administratives relève des principes républicains. Ces autorités s'imposent de l'extérieur pour s'assurer que l'école dans son fonctionnement ne viole pas les lois de la République. Les autorités politico-administratives sont garantes de la légalité des décisions prises dans toute institution de leur ressort territorial. Il s'agit ici du sous-préfet au niveau de l'arrondissement, du préfet du département et du gouverneur de la région. Au regard du décret portant organisation des établissements scolaires, seul le chef de l'établissement assure la représentation de l'institution scolaire à l'extérieur et assure la collaboration à ce niveau.

La seconde hiérarchie qu'on peut qualifier « d'interne » est relative à l'organigramme du ministère des Enseignements secondaires. Elle opère à deux niveaux :

- Au niveau central, à travers les services centraux ou l'administration centrale (Secrétariats particuliers, directions, inspections générales...)
- Au niveau local, dans les services déconcentrés (DRES, DDES, notamment)

Au niveau local donc, le chef d'établissement est subordonné au délégué départemental qui lui-même est subordonné au délégué régional. Chacune de ces structures est organisée en services, aux rapports régis par un organigramme interne. C'est par ce canevas que circule l'information officielle et s'exerce le contrôle. La collaboration est de ce fait importante, tout le monde étant supposé travailler pour un même objectif.

En somme, chaque membre de l'équipe administrative est subordonné à un autre : les surveillants généraux sont subordonnés aux censeurs qui sont subordonnés au chef d'établissement. Un niveau inférieur ne saurait se retrouver en relation avec des niveaux supérieurs sans l'accord ou, tout au moins, sans en informer son supérieur hiérarchique direct. En effet, en application des dispositions des articles 21 à 41 du décret n° 94/199 du 7 décembre 1994 portant Statut général de la Fonction publique de l'État modifié et complété par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 portant droits et obligations des fonctionnaires, « tout agent public est sous les ordres de son chef de service et doit remplir la mission qui lui est confiée ». Dans le premier alinéa de l'article 39, on peut lire :

Tout fonctionnaire est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. À ce titre, il est tenu d'obéir aux instructions individuelles ou générales données par son supérieur hiérarchique dans le cadre du service, conformément aux lois et règlements en vigueur. Il n'est dégagé d'aucune des responsabilités qui lui incombent du fait de l'action de ceux qui sont placés sous ses ordres, son autorité ou son contrôle sauf cas de faute personnelle commise par ces derniers. (2) toutefois, il a le devoir de refuser d'exécuter un ordre manifestement illégal et de nature à compromettre gravement l'intérêt public, sauf réquisition de l'autorité compétente établie dans les formes et procédures légales. Dans ce cas, sa responsabilité se trouve dégagée. Il en est de même lorsqu'il a exécuté des instructions légales et/ou données sous forme légale.

L'obéissance est donc relative aux ordres écrits et/ou oraux du supérieur hiérarchique, sauf s'ils sont manifestement illégaux ou contraires à l'intérêt public. Tout cela rentre dans la collaboration revendiquée ici, car le principe de toute instruction est que son exécution permet de faire avancer le service public. Mais ce n'est pas toujours facile, car cette exigence se heurte parfois au caractère bien trempé de certains chefs d'établissement qui oublient qu'ils ne sont pas au bout de la chaîne, mais ne forment qu'un de ses multiples maillons.

CHAPITRE 5 : L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU PERSONNEL

Soyez grand par les faits et simple en paroles.

L'assemblée générale des membres du personnel se tient tous les débuts de trimestre pour baliser le chemin des activités du trimestre. Outre le fait qu'elle donne orientations et perspectives sur le trimestre débutant, elle permet aussi de faire une rétrospective sur ce qui a été fait lors du trimestre passé ou de l'année précédente quand il s'agit de la toute première. En tout état de cause, c'est la grande-messe trimestrielle qui permet au chef d'établissement de présenter sa vision sur le déroulement des enseignements et la conduite des activités, en même temps qu'il lui sera donné une circonstance opportune de fustiger les actes répréhensibles des collaborateurs.

Chaque trimestre ayant ses enjeux, on ne saurait avoir des assemblées générales dont le contenu est similaire, dont le ton et le discours sont les mêmes. Le trop-plein de responsables à la grande table ne rend pas *de facto* le contenu de l'assemblée générale intéressant.

S'il est de coutume de faire intervenir durant ces rassemblements censeurs et surveillants généraux, il serait judicieux de donner de l'épaisseur à leurs communications en les enrichissant d'autres analyses que celles traditionnelles consacrées à la présentation des résultats et/ou à la lecture soporifique du nombre d'absences des élèves et enseignants. Ces informations pouvant être affichées ou publiées dans les multiples forums des enseignants, l'on ne devrait évoquer que les cas les plus préoccupants, à côté des modèles qu'on aura cités et félicités.

Cependant, donner à des collaborateurs des exposés à présenter lors de ces réunions enrichirait davantage ces dernières, en même temps que vos surveillants généraux et censeurs gagneraient en compétence. Au lieu de passer 30 minutes à lire les taux de réussite par classe, et 30 autres à assommer l'assistance de statistiques générées par le logiciel de traitement des bulletins, on gagnerait à faire présenter des exposés pratiques sur la carrière des collègues, ou encore à débattre sur une épineuse question pédagogique d'où sortiraient grandis surtout les jeunes collègues. Lesdites communications pourraient alors se pencher sur :

- Les avancements : en quoi consistent-ils et quelles en sont les incidences ?
- La retraite ;
- Les congés maladie ;
- Les congés de maternité ;

- Les autorisations d'absence ;
- Les devoirs d'un fonctionnaire ;
- La discipline dans une classe à effectif pléthorique ;
- La pédagogie différenciée ;
- Le rôle d'un conseiller d'orientation dans un établissement scolaire ;
- Nos rapports avec les autres administrations...

Ces thèmes, qui peuvent requérir une expertise interne comme externe, sont plus captivants, rendent vos assemblées générales plus vives et permettent de dissiper certains malentendus que quelques jeunes collègues développent sur la base des rumeurs et réseaux sociaux.

Par ailleurs, un questionnaire sous forme de QCM peut être élaboré et les enseignants répartis en ateliers pour en débattre afin de restituer la substance de leurs échanges. Tous ces aménagements et dispositions n'altèrent en rien le caractère solennel de l'assemblée générale qui aura la communication spéciale du chef d'établissement et des communications d'ordre général sur la pédagogie et la discipline. Dans les établissements à gros effectifs, la division des membres du personnel en ateliers pour des échanges et débats, en fonction des problèmes de chaque catégorie, est primordiale. Dans un atelier regroupant les enseignants en cours d'intégration par exemple, il est fort recommandé de parler de leurs problèmes de dossiers, de leur adaptation, du remplissage des documents et de l'importance de ces documents...

De même, il serait de bon aloi, dans les établissements bilingues que des sous-ateliers soient créés pour débattre des problèmes spécifiques de chaque sous-système, évitant ainsi des malaises d'inféodation de l'une ou l'autre partie.

Quelle que soit la situation financière que traverse l'établissement, le chef d'établissement devra toujours prendre des dispositions pour que l'assemblée générale ne se termine pas en queue de poisson, mais par la queue du poisson !

Nous proposons ci-dessous, en guise de séminaire sur l'administration et sur l'auto-évaluation de chaque enseignant, des formulaires qui peuvent être proposés aux enseignants en ateliers lors d'une assemblée générale.

Questionnaire guide 1 d'une assemblée générale

1. Vous faites cours dans votre salle de classe et, dans la classe mitoyenne à la vôtre où officie pourtant un collègue, un bruit assourdissant perturbe le déroulement normal de votre travail. Que faire ?
 - a. Je m'introduis dans sa classe pour remettre de l'ordre ;
 - b. Je l'interpelle pour qu'il mette de l'ordre dans sa classe ;
 - c. Je saisis la surveillance ;
 - d. J'ai une autre attitude.
2. En allant faire votre cours, vous trouvez des élèves sur la véranda mis à genoux par votre collègue :
 - a. Je m'indigne et je traverse sans mot dire ;

- b. J'interpelle le collègue pour lui rappeler le caractère dégradant de la punition ;
 - c. J'informe le surveillant pour compétence ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 3. Un élève me manque de respect parce qu'il est le fils ou le protégé d'un collègue :
 - a. Je le punis sans état d'âme conformément au règlement intérieur ;
 - b. Je le laisse pour ne pas avoir des problèmes avec le collègue ;
 - c. J'avertis d'abord mon collègue avant de saisir le conseil de discipline ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 4. Je trouve dans ma salle de classe des élèves sales, aux tenues et coiffures bizarres :
 - a. Je les mets dehors ;
 - b. Je les avertis pour le prochain cours ;
 - c. Je fais convoquer leur parent ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 5. Un élève retardataire qui s'est échappé des mailles de la surveillance vient frapper à la porte pendant que je fais cours :
 - a. Je laisse entrer ;
 - b. Je le renvoie à surveillance ;
 - c. Je le punis puis je le laisse entrer ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 6. Un collègue cause gaiement avec des élèves dans la salle des professeurs :
 - a. Je chasse les enfants sans ménagement ;
 - b. Je reprends mon collègue vertement ;
 - c. Je ne m'occupe pas de ce qui ne me regarde pas ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 7. Le surveillant général me fait remarquer ma tenue relâchée (tricot publicitaire et des babouches) en allant dispenser mon cours :
 - a. Je lui demande de m'acheter les habits ;
 - b. Je prends acte ;
 - c. Il n'a pas à me dire comment je dois m'habiller ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 8. J'ai été absent au cours et le surveillant général me reprend vertement devant les élèves :
 - a. Je réponds aussi devant les élèves ;
 - b. Je l'attends au bureau pour lui faire savoir qu'il n'avait pas à me le dire devant les élèves ;
 - c. Je l'ignore définitivement dans ma vie ;
 - d. J'ai une autre attitude.
- 9. En l'absence d'un enseignant à 13 heures 30, le surveillant général demande aux élèves de rentrer. Le censeur les interpelle à la sortie de l'établissement et leur intime l'ordre de rentrer en classe :
 - a. Le censeur n'a pas raison ;
 - b. Le surveillant général devrait se fâcher et aller voir le proviseur ;