



COMMUNICATION ET DYNAMISATION DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS DU CENTRE D'ANIMATION ET DE FORMATION PÉDAGOGIQUE (CAFOP) DE KORHOGO EN CÔTE D'IVOIRE

Daouda FOFANA

Université Peleforo Gon Coulibaly Korhogo Côte d'Ivoire
fofanadaouda35@yahoo.fr

Résumé : Les autorités de l'éducation en Côte d'Ivoire déploient des efforts réguliers pour améliorer la qualité de l'enseignement. Mais en raison de la faible performance pédagogique du personnel enseignant et des encadrants pédagogiques, les attentes restent décevantes. L'objectif de cette recherche est de dynamiser le perfectionnement professionnel des enseignants du CAFOP. A cet effet, l'étude convoque la théorie socio-écologique du changement de comportement et de la stratégie communicationnelle de la mobilisation communautaire. Elle s'est déroulée au CAFOP et à l'APFC¹ de Korhogo et a mobilisé un échantillon de 12 répondants. Les principaux résultats obtenus à l'issue de l'analyse qualitative des données indiquent la méconnaissance et la mise à l'écart d'importantes missions du CAFOP, l'insuffisance et la faible qualité des interactions de perfectionnement interne ainsi que l'apport insuffisant des supervisions externes de routine et des recyclage épisodiques. Afin d'atteindre l'objectif visé, l'étude préconise le recours à la stratégie de communication de changement axée sur la mobilisation communautaire pour améliorer les interactions de perfectionnement des parties prenantes.

Mots-clés : changement, dynamisation, interaction, perfectionnement, supervision

COMMUNICATION AND BOOSTING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS AT THE PEDAGOGICAL ANIMATION AND TRAINING CENTRE (CAFOP) OF KORHOGO IN CÔTE D'IVOIRE

Abstract : The education authorities in Côte d'Ivoire are making regular efforts to improve the quality of teaching. But because of the poor pedagogical performance of teaching staff and supervisors, expectations remain disappointing. The aim of this research is to boost the professional development of CAFOP teachers. To this end, the study draws on the socio-ecological theory of behaviour change and the communication strategy of community mobilisation. It took place at the CAFOP and the APFC in Korhogo and involved a sample of 12 respondents. The main results obtained from the qualitative analysis of the data indicate a lack of awareness and the sidelining of important CAFOP missions, the inadequacy and low quality of internal development interactions and the insufficient contribution of routine external supervision and episodic recycling. In order to achieve the desired objective, the study recommends the use of a change communication strategy based on community mobilisation to improve the development interactions of stakeholders.

Key words : change, dynamisation, interaction, development, supervision

¹ Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue

Introduction

L'efficacité de toute organisation repose sur la qualité des ressources humaines et matérielles dont elle dispose. Par conséquent, il est déterminant pour elle d'œuvrer à perfectionner les compétences professionnelles de son personnel. Cela est également valable pour l'éducation dont la performance est fortement conditionnée par la qualité des enseignants. Aux dires de G. Carron et T. Ngoc Châu (1998, p.131), « *la qualité de l'éducation dépend de la qualité des enseignants... Si les maitres n'ont pas les compétences pédagogiques nécessaires, les élèves apprendront moins* ». Le perfectionnement des enseignants s'inscrit dans le cadre plus global de la formation continue qui est un prolongement de la formation initiale. Pour R. Legendre (2006), le perfectionnement des enseignants peut être entendu comme l'ensemble des activités de formation faisant suite à la formation initiale d'un enseignant et ayant pour but de lui permettre d'approfondir un domaine de connaissance, ou d'améliorer l'emploi de méthodes ou de techniques. D'après G. Boterf, (1999), la compétence est un savoir agir-responsable et validé, combinant différentes ressources endogènes (capacité, aptitudes, formation, expérience) et exogènes (réseaux relationnel, documentaires, d'expertise, outils de proximité). La compétence, indique F. Lúhi, (2010, p.25) « *permet dans une situation professionnelle donnée d'obtenir les résultats attendus en terme de performance* ».

En Côte d'Ivoire, le perfectionnement des compétences des enseignants constitue une préoccupation majeure pour les pouvoirs publics. A cet effet, outre les nombreux investissements consentis au plan infrastructuraux et matériels, des échanges d'expériences sont instaurés entre pairs enseignants dans les unités pédagogiques et ateliers disciplinaires aussi, des séances régulières de soutien et de supervision pédagogique sont instituées. La supervision pédagogique, est pour Acheson et Gall (1993), un processus d'aide et de support qui vise à favoriser le développement des enseignants en mettant l'accent sur l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Pour G. Jean-Baptiste (2002), la supervision pédagogique est même perçue par les autorités de l'éducation comme un levier majeur pour relever le défi de la qualité de l'encadrement pédagogique des enseignants. Cet enthousiasme s'est traduit par la création en 1966, du Service de la Pédagogie (SP) pour le suivi et l'encadrement de terrain des enseignants (MENA BIBLIO, 2020). Ce service devient en 2004, la Direction de la Pédagogie et de la Formation Continue (DPFC). Dans la même veine, la DPFC accueille au cours de l'année 2004 les Conseillers Pédagogiques des Centres d'Animation et de Formation Pédagogique (CAFOP). Chargés de la formation continue des enseignants de CAFOP, ces agents sont aujourd'hui les Inspecteurs Pédagogiques des CAFOP (IPC). Cependant, malgré tous ces dispositifs, des constats sur les faiblesses des performances pédagogiques des enseignants du CAFOP nous incite à la réflexion. Il faut rappeler à ce sujet, que dans une étude antérieure, nous avons mis en lien la mauvaise pratique du micro enseignement dans la formation initiale des instituteurs avec la qualité de l'éducation primaire en Côte d'Ivoire (D. FOFANA, 2022). Les résultats de cette étude indiquent, l'absence de la vidéo analyse dans la formation initiale et le faible niveau de formation des enseignants à la pratique du micro enseignement. Dans la même perspective, le rapport sur les états



généraux de l'éducation nationale en Côte d'Ivoire relève entre autres les faiblesses suivantes du système ivoirien d'éducation :

Un système peu performant avec une faible appropriation des approches pédagogiques par les enseignants du primaire, du secondaire et des encadrants pédagogiques; la faiblesse de la recherche dans le secteur de l'éducation et surtout de la recherche-action, impliquant les acteurs des différents niveaux du secteur éducation/formation ; l'absence d'un plan pluriannuel de formation continue des enseignants et l'insuffisance des financements.

MENA (2022, p. 2)

Au regard de cette situation nous nous interrogeons sur la manière dont les enseignants du CAFOP et leurs différents encadrants interagissent pour entretenir et développer les acquis initiaux et quelle stratégie de communication faut-il mettre en œuvre pour dynamiser, donner de la vitalité à leur perfectionnement professionnel. L'objectif de cette étude est d'accroître l'efficacité et la qualité des interactions de formation. Plus précisément, il s'agit d'analyser les interactions de formation entre les différents acteurs afin de proposer une stratégie de Communication pour le Changement Social et Comportemental (CCSC) en vue d'en améliorer la qualité. Nous postulons qu'une telle stratégie, impliquant l'ensemble des parties prenantes et leurs environnements peut bonifier et dynamiser le perfectionnement professionnel des enseignants. Cet article est structuré autour de trois (3) grandes parties : l'approche méthodologique, les résultats et la discussion.

1. Approche méthodologique

1.1. Références théoriques

Cette recherche aborde une problématique relationnelle et interactionnelle des rapports qui lient les parties prenantes de la formation et le perfectionnement des enseignants du CAFOP. Elle se fait dans une perspective compréhensive, où les différents acteurs donnent eux-mêmes sens à leurs actions relationnelles et interactionnelles. Il s'agit donc de saisir en profondeur les caractéristiques des relations et des interactions afin de proposer des solutions satisfaisantes. Cette description de l'orientation de notre recherche nous permet de l'inscrire dans le paradigme qualitatif de recherche de type interprétatif. Par conséquent, la recherche s'inscrit dans deux (2) théories dont la première est la théorie socio-écologique du changement comportemental de Urie Brofenbrenner (1979).

L'écologie du développement² humain implique l'étude scientifique de l'accommodation progressive et mutuelle entre un être humain qui grandit et les changements des propriétés des milieux dans lesquels la personne vit ; étant donné que ce processus est influencé par les relations entre ces milieux et les contextes qui les englobent.

Gaetan A et all (2012, p.4-5)

En d'autres termes, le comportement d'un individu doit être analysé en tenant compte de l'influence réciproque des systèmes complexes qui composent son environnement social

² Urie Brofenbrenner est cité par Gaetan A. et all

et écologique. Il s'agit donc d'une théorie interactionniste qui met l'accent de façon particulière sur la dynamique relationnelle entre personnes et contextes (environnements). D'après F. Hage et R. Christian (2014), pour mesurer les effets des interactions entre facteurs environnementaux sur le développement du sujet, Bronfenbrenner développe une taxonomie des environnements emboîtés. Le développement du sujet pour Bronfenbrenner, poursuivent-ils, se produit dans l'interaction de différents types d'environnements se présentant comme une unité communicante organisée : « *le microsystème, le mésosystème, l'exosystème et le macrosystème* ». Dans le cadre de la présente recherche, le changement de comportement sera donc obtenu en ciblant par des activités précises, chacun de ces systèmes. Le niveau individuel (microsystème) ou environnement immédiat est le niveau qui réfère à l'enseignant considéré dans son milieu restreint avec son groupe de pairs, c'est-à-dire son atelier disciplinaire. Le niveau interpersonnel (mésosystème) est composé de différents microsystèmes et constitue donc le réseau de connexion entre les environnements immédiats que représentent ces microsystèmes. Il sera question ici des sous-systèmes composés de la direction du CAFOP, des ateliers disciplinaires, du conseil d'atelier et des interrelations qui les lient. Le niveau communautaire (exosystème) se rapporte aux paramètres de l'environnement externe qui influent le développement de manière indirecte. Pour notre cas, il correspond principalement à l'APFC et subsidiairement le Conseil de formation (organe consultatif composé du CAFOP et des responsables régionaux des différentes structures d'éducation partenaires de la formation au CAFOP (la direction régionale, les Inspections d'enseignements primaire, l'APFC, les écoles d'application etc.). Le niveau social/structurel (macrosystème) est quant à lui, relatif au contexte culturel plus large qui influence l'ensemble des autres systèmes, notamment à travers les particularités idéologiques propres à la société dans laquelle s'inscrit le phénomène à l'étude. Ce niveau est constitué dans le cas présent par le Ministère de l'éducation nationale, les syndicats, les parents d'élèves, les autorités locales, les organisations internationales, les ONG et les structures de formation d'enseignants. Cette théorie est à notre sens, susceptible de favoriser la dynamisation du perfectionnement professionnel des enseignants dans tous ces compartiments.

La seconde théorie convoque l'approche communicationnelle de la mobilisation communautaire. Cette approche relève des modèles participatifs de changement comportemental et plus précisément du modèle « supragroupal » Abolou C Roger, (2020, p.136).

La mobilisation communautaire est l'ensemble des stratégies visant à regrouper l'ensemble de la communauté autour d'un sujet dans le sens de l'amélioration de sa condition de vie, à l'amener à adhérer à un idéal, à un changement de comportement et à lui transférer les capacités pour une meilleure implication dans les actions qui visent à promouvoir sa santé ou son bien-être.

Gabriel Deussom (2016, p. 4)

Cette approche met donc l'accent sur la participation des populations elles-mêmes, à la définition et à la recherche des solutions à leurs propres besoins ainsi qu'à la mise en œuvre



des solutions identifiées et leur pérennisation. Nous entendons par communauté, l'ensemble des personnes qui interagissent les unes avec les autres, à l'intérieur d'un territoire géographique donné, et qui ont tendance à partager des valeurs, des croyances et des attitudes communes. A cet effet, la communauté dont nous parlons, comprend l'ensemble des acteurs qui au niveau du CAFOP, interagissent de façon directe ou indirecte pour la formation initiale et continue des instituteurs. La mobilisation communautaire permettra d'utiliser des canaux de communication stratégiques pour sensibiliser et maximiser la participation des parties prenantes et d'obtenir l'adhésion et l'appui des pouvoirs publics, des organisations internationales et des ONG pour la dynamisation du perfectionnement professionnel des enseignants.

1.2- Méthodes

Cette étude a pour champ géographique la ville de Korhogo. Située à 572 km au Nord d'Abidjan³, elle est le chef-lieu de la région du Poro et compte environ 748.393.000 habitants INS-RGPH, (2021, p.12). L'étude cible plus précisément deux structures du Ministère l'Education Nationale: le Centre d'Animation et de Formation Pédagogique (CAFOP) chargé de la formation des instituteurs, et l'Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue (APFC) en charge du suivi et de l'encadrement des enseignants. Le CAFOP de Korhogo, l'un des premiers centres de formation des maîtres créé en 1966 (P. Désalmand, 2004, p. 308). Le choix de ce site de recherche répond à l'objectif de cerner en profondeur les difficultés inhérentes au perfectionnement professionnel des enseignants de CAFOP. La sélection du CAFOP de Korhogo répond à une étude de cas des CAFOP. Ce travail qui se veut plus approfondi pourrait servir d'illustration pour les CAFOP confrontés aux mêmes réalités. En outre, ce choix est également motivé par la proximité géographique de cet établissement avec notre Université d'attache, l'UPGC de Korhogo.

L'approche qualitative a été choisie en raison de l'orientation particulière de cette recherche sur les systèmes relationnels et interactionnels du perfectionnement professionnel des enseignants. Cette méthode a mobilisé un échantillon de répondants sélectionnés au niveau du CAFOP et de l'Antenne de la pédagogie et de la formation continue. Le principal outil utilisé pour la collecte des données qualitatives est le guide d'entretien semi-directif organisé en quatre (4) principaux items : les relations et interactions de perfectionnement entre pairs enseignants, entre les enseignants et la direction du CAFOP, entre enseignants et les IPC et enfin l'apport des pouvoirs publics et autres organisations à l'amélioration de la formation et du perfectionnement des enseignants. Il a été administré au personnel administratif et aux enseignants du CAFOP, ainsi qu'aux IPC de l'APFC. Cet outil de collecte a servi au recueil des données relatives aux relations et interactions de perfectionnement professionnel dans le système enseignant-direction du CAFOP-IPC-pouvoir public. La base de sondage est constituée de 119 agents comprenant deux strates : l'ensemble du personnel du CAFOP (110 personnes), et l'ensemble des IPC (09 agents). Ce sont au total 18 répondants, dont 03 agents de la direction du CAFOP, 09 chefs d'ateliers disciplinaires, et 06 Inspecteurs pédagogiques de

³ Capitale économique de la Côte d'Ivoire

CAFOP (IPC) qui ont participé aux entretiens. L'étude a été conduite au cours des mois d'avril et de mai 2023. Nous avons opté pour la sélection par choix raisonné de 18 répondants de notre échantillon dont 12 au CAFOP et 06 à l'APFC. Ce choix s'explique par la priorité accordée aux personnes ressources pouvant nous fournir des informations enrichissantes sur la thématique abordée. Au CAFOP, le choix a été porté sur le directeur et sur ses deux adjoints chargés respectivement des départements de l'enseignement et de celui des stages, puis sur les 09 chefs d'ateliers correspondant aux différentes disciplines enseignées. Au niveau des IPC, le nombre de répondants a été déterminé par le nombre de spécialités disciplinaires des IPC présents à Korhogo. Les disciplines représentées étant 06, nous avons donc sélectionné 06 répondants sur les 09 agents présents à Korhogo. Au terme des échanges, les données chiffrées recueillies sur les ressources humaines, infrastructurelles et matérielles ont été extraites. Elles sont présentées sous formes de tableaux pour les ressources humaines et simplement retranscrites pour les autres. Les discours des répondants relatifs aux relations et interactions de perfectionnement quant à eux, ont été analysés à partir de l'analyse de contenu. Cette technique a permis de retranscrire le contenu des discours et de dégager les fréquences d'apparition des mots ou expressions porteurs de sens relativement aux relations et interactions de perfectionnement, de supervision, d'encadrement et de recyclage. Nous avons par la suite procédé à leur traduction en verbatim afin de les exploiter selon les objectifs de la recherche.

2. Résultats

Nous présentons et analysons dans cette section les facteurs déterminants de la dynamisation du perfectionnement professionnel des enseignants que sont les ressources (humaines et matérielles) et les interactions entre les parties prenantes conformément à la théorie socio-écologique du changement comportemental.

2.1. Ressources disponibles pour le perfectionnement professionnel

2.1.1. Les ressources humaines

Elles sont présentées sous formes de tableaux. A ce niveau, le CAFOP dispose de personnels administratif et enseignant, de petit personnel et d'élèves maitres en première, deuxième et troisième année.

- Le personnel administratif

Il comprend 21 agents et se répartit comme suit : 12 fonctionnaires dont 02 dames et 08 ouvriers dont 04 dames. Le tableau N°1 présente la fonction et la répartition par sexe du personnel administratif.

Tableau N°1 : Fonction et répartition par sexe du personnel administratif

Fonction	Effectifs hommes	Effectifs Dames	Total
Directeur	01	00	01



Adjointes au directeurs	03	00	03
Econome	01	00	01
Secrétaire	00	01	01
Responsable de la mutualité	01	00	01
Educateurs	03	01	04
Bibliothécaire	01	00	01
Archiviste	01	00	01
Ouvriers	04	04	08
Total	15	06	21

Sources: données de nos enquêtes, 2023

Ce tableau montre un déficit d'agents au niveau du secrétariat et de la bibliothèque (un agent chacun) et du service d'éducation (seulement 4 éducateurs). On relève aussi le manque de conseillers d'éducation et d'un responsable des ressources humaines.

- Le personnel enseignant

Classé parmi les moyens CAFOP, le CAFOP de Korhogo compte 89 enseignants dont 17 dames. Le tableau N°2 présente la répartition du personnel enseignant par discipline et en fonction du quota indiqué par les autorités.

Tableau N°2: Répartition des enseignants par discipline et selon le ratio

Spécialités ou disciplines	Effectifs		Quota indic
	Hommes	Dames	Total
Activités d'Expression et de Création (AEC)	05	03	08 /7
Communication Audio-Visuelle (CAV)	10	00	10/9
Education aux Droits de l'Homme et à la Citoyenn (EDHC)	06	04	10/9
Education Physique et Sportive	06	01	07/7
Formation Scientifique (FS)	11	02	13/8
Français	9	02	11/11
Histoire Géographie (HG)	11	01	12/6
Mathématiques	09	00	09/9
Psychopédagogie	05	04	09/9
Total	72	17	89/75

Sources : données de nos enquêtes, 2023

Le quota d'enseignants par CAFOP varie selon la catégorie (minime, moyen ou maximum) et en fonction des spécialités disciplinaires. Relativement à sa catégorie, le quota d'enseignants n'est pas atteint en mathématiques, en psychopédagogie et en Education Physique et Sportive (EPS). Il est dépassé en Communication Audio-Visuelle (CAV), Education aux Droits de l'Homme et à Citoyenneté (EDHC), Formation Scientifique (FS)

et en Histoire et Géographie (HG). Le nombre de 89 enseignants du CAFOP de Korhogo est déséquilibré à la fois au niveau du genre (17 dames pour 72 hommes) et au regard des quotas indiqués selon le Tableau N°2.

- Les élèves-maitres

En plus des personnels administratif et enseignant, le CAFOP de Korhogo enregistre trois cohortes de stagiaires. Le tableau N°3 présente leur répartition.

Tableau N°3: Répartition des élèves maitres en fonction des niveaux d'étude

Niveaux d'étude	Effectifs	Total
Première année	309	1084
Deuxième année	283	
Troisième année	493	

Sources: données de nos enquêtes, 2023

Les élèves-maîtres de première année sont au nombre de 309 et ceux de deuxième année 283. Ces deux niveaux sont répartis en 22 salles de classe. Le CAFOP encadre également 493 stagiaires de troisième année. Ces derniers sont en stage de responsabilité dans les 17 circonscriptions d'inspection de l'enseignement primaire de Korhogo et de Boundiali. Au total 1084 stagiaires sont encadrés par le CAFOP de Korhogo comme l'indique le tableau N°3.

- Les Inspecteurs Pédagogiques de CAFOP

Au niveau de l'APFC, on dénombre 09 IPC en charge de l'encadrement des enseignants. Ils se répartissent par discipline comme présenté dans le tableau N°4.

Tableau N°4: Répartition par discipline des Inspecteurs Pédagogiques

Disciplines	Effectifs	Effectif	Total
	Hommes	Dames	
Activités d'Expression et de Création (AEC)	01	00	01
Communication Audio-Visuelle (CAV)	01	00	01
Education aux Droits de l'Homme et à Citoyenneté (EDHC)	02	00	02
Education Physique et Sportive	00	00	00
Formation Scientifique	00	00	00
Français	02	00	02
Histoire Géographie	02	00	02
Psychopédagogie	01	00	01
Mathématiques	00	00	00
Total	09	00	09

Sources : données de nos enquêtes, 2023



Ce tableau montre que les disciplines de mathématiques, d'Éducation Physique et Sportive et la Formation Scientifique ne disposent pas d'IPC. Par conséquent les enseignants de CAFOP de ces disciplines ne bénéficient pas d'encadrement professionnel spécialisé. Ce déséquilibre dans la répartition des encadrants pédagogiques est préjudiciable au perfectionnement professionnel des enseignants.

2.1.2. Présentation des ressources infrastructurelles et matérielles

Le CAFOP compte quinze (15) bâtiments dont six (06) abritent les services administratifs, quatre (4) les salles de classes et cinq (5) les logements d'astreinte. Il dispose de seize (16) dortoirs d'une capacité de trois cents (300) lits, d'une (1) cuisine, d'un (1) réfectoire et d'un (1) espace sportif. Le CAFOP bénéficie également d'une salle polyvalente de 300 places, d'une salle multimédia de 25 ordinateurs cloud, d'une bibliothèque peu fournie et d'une salle des enseignants d'environ 40 places pour 89 personnes. Les ateliers disciplinaires ne disposent d'aucun bureau pour les concertations d'atelier. Le laboratoire prévu pour les Séances d'Entraînement Pédagogique (SEP) est dépourvu de matériel audiovisuel ; il sert désormais de salle de réunion. Outre ces salles, le CAFOP possède un réseau interphone fonctionnel avec 8 terminaux, 8 ordinateurs, une photocopieuse, deux imprimantes, 3 vidéos projecteurs et 3 écrans de projection. Au niveau du matériel de travail, les IPC relèvent un manque de documents et de matériels didactiques suffisants et adaptés. Ils notent également un manque d'outils informatiques et de moyens logistiques pour leurs activités d'encadrement.

2.2. Relations et interactions de perfectionnement dans les différents acteurs

Cette section présente les résultats retranscrits et restitués sous forme de verbatim. L'analyse est menée au niveau des différents sous-systèmes que sont le microsystème des interactions des enseignants entre eux, le mesosystème de leurs rapports avec la direction du CAFOP, l'exosystème des interactions avec les IPC, et enfin le macrosystème portant sur l'apport du ministère et les autres organisations. Cette analyse se fait à partir du point de vue des différents acteurs et de leurs interactions pour le perfectionnement professionnel des enseignants. Il ressort des résultats obtenus que la qualité des relations et des interactions entre acteurs dans les différents sous-systèmes a une influence sur le perfectionnement professionnel des enseignants. Par conséquent, l'amélioration de cette variable peut servir à relever le défi de la dynamisation du perfectionnement professionnel des enseignants.

2.2.1. Relations et interactions de perfectionnement professionnel entre pairs (microsystème)

Les concertations d'atelier entre groupe de pairs constituent le premier niveau de perfectionnement des enseignants. Le bon fonctionnement de ce microsystème qui constitue l'environnement immédiat des enseignants est déterminant pour leur perfectionnement professionnel. Les chefs d'ateliers disciplinaires s'accordent à dire que les relations de proximité entre pairs en ateliers sont de bonnes qualités et que les interactions de formations et de perfectionnement se déroulent dans la convivialité. Pour eux le microsystème du groupe de pairs fonctionne à merveille. Ils l'expriment en ces termes :

« Notre mission est la formation initiale et continue des enseignants du primaire. Nous réalisons dans la courtoisie et la collaboration, nos échanges en atelier sont cordiaux. Nous partageons les expériences, et faisons du renforcement pour les nouveaux enseignants et les stagiaires. Nous travaillons ensemble sur les contenus, les méthodes, les stages, la planification, les évaluations et les fiches de séances., Nous préparons ensemble les cours, les conseils d'atelier et de formation. » (Chefs d'atelier disciplinaire)

A l'analyse de ces propos, on constate que les enseignants entretiennent de bonnes relations au sein des ateliers : Ils sont courtois et collaboratifs, « les échanges sont cordiaux ». Ces bons comportements dénotent d'un climat favorable au bon fonctionnement de ce milieu restreint et par conséquent prédispose au perfectionnement professionnel. Quant aux interactions de formation et de perfectionnement, elles sont effectives ; seulement, les activités sont focalisées sur une partie des activités dévolues à la formation initiale. Le champ des interactions de perfectionnement n'intègre pas les classes critiques et les séances d'entraînement pédagogique qui par une rétroaction sur les pratiques pédagogiques sont propices à l'émergence et à l'intégration d'idées nouvelles à l'action pédagogique. En outre, les interactions de perfectionnement en atelier ignorent les autres missions assignées aux enseignants du CAFOP. Ce sont entre autres la recherche pédagogique, les enquêtes, les expérimentations et les innovations. On peut donc en déduire que les activités de formation et de perfectionnement sont insuffisantes au niveau de ce microsystème.

2.2.2. Relations et interactions de perfectionnement professionnel : Direction du CAFOP-ateliers disciplinaires-conseil d'ateliers (mésosystème)

Les relations et interactions dont il s'agit, se situent au deuxième niveau du perfectionnement. Elles impliquent le système formé par les microsystèmes de la Direction du CAFOP, des ateliers disciplinaires, du conseil d'ateliers, de leurs interrelations et de leurs interactions de perfectionnement. Il faut indiquer que le conseil d'atelier est formé par le collègue des chefs d'ateliers. Pour l'équipe de direction, les relations sont parfaites et les interactions de formations avec les enseignants se déroulent sans encombre. Les propos suivant l'attestent :

« Nous faisons des contrôles inopinés dans les classes, dans les ateliers et les conseils d'atelier. Les visites de supervision et de soutien pédagogiques sont programmées avec les enseignants et suivis d'échanges. A chacune de nos visites, les enseignants sont accueillants, dévoués et collaboratifs. Nous organisons régulièrement des réunions, des conférences, et des séances de formation. Toutefois, nous déplorons l'absence fréquente des enseignants à la bibliothèque et la salle multimédias » (La Direction)

De ces propos on note que les relations entre la direction, les ateliers et le conseil d'atelier sont cordiales. Cela devrait amener ces différents sous-systèmes à de bonnes interactions de formation et de perfectionnement. Mais la direction du CAFOP souligne que les enseignants ne fréquentent pas la bibliothèque et la salle multimédias. La direction et les enseignants conviennent sur la justesse des actions menées au niveau du contrôle, de la supervision pédagogique et de la disponibilité des équipements. Par contre, les chefs



d'ateliers déplorent le manque de bureau pour les ateliers, l'absence d'un enseignant disciplinaire dans l'équipe de supervision pédagogique, la fréquence élevée de réunions et sa longue durée. Pour eux, le sous équipement de la bibliothèque et la présence des ordinateurs cloud dans la salle multimédias sont les raisons de leurs absences en ces lieux. Ils le signifient en ces termes :

« La supervision pédagogique se fait en l'absence d'un enseignant de spécialité, cela réduit son efficacité. Les ateliers ne disposent pas de bureaux pour les concertations. Les réunions de la direction sont nombreuses et souvent interminables, certains préfèrent donc s'éclipser. La bibliothèque est peu fournie et la salle multimédias est équipée d'ordinateurs cloud dont le contrôle nous échappe, nous n'y allons donc pas. » (Chefs d'atelier disciplinaire)

Relativement aux interactions de formation entre la direction du CAFOP et les enseignants, les observations ainsi évoquées constituent des freins au perfectionnement professionnel des enseignants.

2.2.3. Relations et interactions de perfectionnement communautaire entre enseignants, Inspecteurs Pédagogiques et Conseil de formation (l'exosystème)

Cette étape est le troisième niveau de perfectionnement : le niveau communautaire. Il engage dans une large mesure les Inspecteurs Pédagogiques de CAFOP (IPC) et les enseignants, et quelquefois le Conseil de formation. Les IPC note la convivialité de leurs interactions avec les enseignants. Ils soulignent leurs disponibilités leurs réceptivités et leurs engagements pour les activités initiées. Mais les IPC rapportent des difficultés de communication pour la planification des supervisions pédagogiques et regrettent l'absence d'IPC pour certaines disciplines. Par ailleurs, ils relèvent que l'expérimentation et la recherche pédagogique ne font pas partie de leur plan de formation. Les IPC évoquent également des difficultés de financement de leurs activités. Ils relatent ici ces différents points :

« Nos relations sont conviviales avec les enseignants, ils sont volontaires et réceptifs. Nous supervisons les réunions d'ateliers et les enseignements. Nous rédigeons des rapports de visite sans notations chiffrées à l'attention du Chef d'Antenne et du professeur visité. La planification des visites sont souvent difficiles avec le CAFOP. A Korhogo, le manque des IPC en Math, EPS et en Formation Scientifique (FS) est regrettable. Pour le moment, nous ne faisons pas d'expérimentation et de recherche en éducation. En plus, nos activités sont limitées en raison de l'approvisionnement insuffisant du Fond de Soutien à l'Animation Pédagogique (FOSAP). (IPC)

Les enseignants apprécient bien les interactions de formation avec les IPC. Ils déclarent en tirer un grand bénéfice. Cependant, en raison de leur caractère d'inspection, ils ont de l'aversion pour les supervisions pédagogiques trop rapprochées et appellent à une meilleure planification. Ils dénoncent également le déséquilibre dans la répartition des IPC. Ils s'en plaignent à travers les observations suivantes :

« Les IPC sont des spécialistes, ils nous aident beaucoup. Mais nous n'approuvons pas les visites de supervision pédagogiques trop rapprochées. Il appartient aux IPC de se conformer au programme du CAFOP qui peut être aménagé en fonction des événements. En plus nous

ne comprenons pas que certains ateliers n'aient pas d'IPC alors que d'autres en ont en surnombre. (Chefs d'atelier disciplinaire)

Au total, les activités de perfectionnement pédagogiques des IPC sont confrontées à des problèmes de communication, de planification, de financement et de mauvaise répartition.

2.2.4. Relations et interactions de perfectionnement au niveau social/structurel (macrosystème)

Ce stade constitue le dernier niveau du perfectionnement. Il s'agit de l'apport de l'Etat, de la contribution des organisations internationales et ONG, et de l'ouverture du CAFOP sur d'autres structures de formation d'enseignants. A ce sujet, la direction du CAFOP et les enseignants sont d'avis que le Ministère de tutelle organise des séances régulières de recyclage, qu'il met en route des projets d'innovation pédagogiques et a équipé le CAFOP d'une salle multimédia. Ils s'accordent également à dire que leur Ministère n'a jamais évoqué les autres missions du CAFOP. Ils indiquent en plus, que l'Etat procède actuellement à la réhabilitation infrastructurelle de leur établissement. Mais, ils déclarent que le CAFOP n'entretient aucune interaction de perfectionnement de ses enseignants avec d'autres institutions de formation d'enseignants. Ils l'affirment ainsi :

« Le Ministère procède à des séances régulières de recyclage des enseignants. Des projets d'innovations pédagogiques sont en cours : IFADEM (Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres), RFIM (Réforme de la Formation Initiales des maîtres), PAPSE (Projet d'amélioration des prestations de services éducatifs) etc. Le Ministère n'a jamais évoqué les autres missions du CAFOP. Le CAFOP a bénéficié de plusieurs équipements dont d'une salle multimédias et il est à ce jour en réhabilitation totale. Le CAFOP n'a pas pour le moment d'interactions de perfectionnement de ces enseignants avec d'autres structures d'éducation et de formation. » (Direction et Enseignants)

Par ces apports l'Etat et les organisations internationales participent donc au perfectionnement des enseignants. Mais le CAFOP n'est pas ouvert sur l'extérieur : la salle multimédias non fréquentée et absence d'interactions de perfectionnement avec d'autres institutions de formation d'enseignants.

3. Discussion

Les principaux résultats de cette recherche révèlent plusieurs insuffisances qui entravent le perfectionnement professionnel des enseignants du CAFOP de Korhogo. Ce sont entre autres, la faiblesse des ressources disponibles, la mise à l'écart de certaines missions officielles du CAFOP, la faiblesse des interactions de perfectionnement interne, la faible efficacité des formations extérieures et le manque d'ouverture du CAFOP sur l'extérieur. Il est important de souligner que le perfectionnement professionnel des enseignants dépend d'un ensemble de facteurs qui interagissent les uns avec les autres. A cet effet, nous organisons la discussion autour de quatre (4) principaux points : la faiblesse des ressources disponibles, l'appropriation et la logique de mise en œuvre des missions du



CAFOP, l'accentuation et l'intensification des interactions de perfectionnement en interne et la nécessité d'une stratégie de communication de mobilisation sociale pour le changement de comportement.

3.1. Faiblesse des ressources disponibles

Les moyens disponibles pour le perfectionnement des enseignants (personnel, infrastructures et matérielles) constituent un facteur important de l'amélioration des performances professionnelles des enseignants. L'analyse à ce niveau fait ressortir de nombreuses faiblesses. Le déséquilibre dans la répartition des professeurs et des Inspecteurs pédagogiques, le manque de bureaux, de documents et de matériels. Le fonctionnement du système de perfectionnement des enseignants de CAFOP est donc confronté à une réelle défaillance structurale qui plombe son efficacité. A ce propos, H. Mintzberg (1984, p. 25), indique que « *La plupart de la littérature contemporaine ne fait pas le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement* » Pour nous, la structure d'une organisation et son fonctionnement sont intimement liés. L'aspect structural et fonctionnel du CAFOP constituent à notre sens le premier dispositif du perfectionnement professionnel des enseignants. Par conséquent, il est primordial que les besoins exprimés soient satisfaits pour accroître le perfectionnement professionnel des enseignants.

3.2. Appropriation et logique de mise en œuvre de toutes les missions du CAFOP

La direction du CAFOP, les enseignants et les IPC ne se sont pas encore appropriés toutes les missions du CAFOP. Ces acteurs, dans leurs sous-systèmes respectifs, limitent leur champ d'intervention aux programmes relatifs à la formation initiale des enseignants du primaire. Aussi, les autorités du Ministère, semblent, ne pas accorder d'importance aux autres missions du CAFOP, en dehors de celle se rapportant à la formation initiale. Pour autant, le Décret N° 2001-224 du 4 mai 2001, portant réorganisation des Centres d'Animation à son Article 3, étend la mission des CAFOP à la recherche pédagogique, aux informations portant sur des questions relatives à l'Enseignement préscolaire et primaire, mais également aux enquêtes, aux expérimentations et aux innovations pédagogiques. La prise en compte et la mise en œuvre de ces aspects de la mission assignée au CAFOP sont essentielles pour le perfectionnement des professeurs. C'est à cette condition que les enseignants de CAFOP formés à l'École Normale Supérieure (ENS) ou à l'Institut National de Jeunesse et des Sports (INJS) pourront, maintenir et perfectionner leurs acquis et améliorer la qualité de l'éducation en Côte d'Ivoire.

3.3. Accentuer et intensifier les interactions de perfectionnement en interne

La dynamisation du perfectionnement professionnel des enseignants du CAFOP nécessite qu'un accent particulier soit mis sur les interactions de formation en internes. Aux dires de G. Carron et T. Ngoc Châu, (1998 p.71), « *il y a aujourd'hui, une nette tendance à considérer l'école comme le niveau d'action privilégié pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement* ». Dans cette perspective il faut comprendre que les sources de formation et de perfectionnement les plus efficaces sont celles qui sont les plus proches de l'enseignant. G. Lefeuvre, (2007 p. 81) abonde dans le même sens en ces mots : « *l'enseignant apprend et se développe professionnellement par la médiation des pratiques collectives mises en œuvre avec ses*

collègues de travail (enseignants et non enseignants) au sein de l'école ». Il s'agit surtout ici, du renforcement des recherches personnelles, de l'intensification des interactions professionnelles entre pairs et de la consolidation du soutien pédagogique apporté par la direction. Les situations d'interrelations entre les acteurs dans ces cas s'ancrent dans la durée car pouvant se dérouler à la fois dans les « *temps formalisés et non formalisés* ». Il appartient surtout aux enseignants d'accentuer et d'intensifier les pratiques collectives enseignantes qui au moyen de la modélisation contribuent fortement à la construction et à la mobilisation des savoirs professionnels. Comme le dit A. Bandura, (1976 p.29), « *la plupart des comportements humains sont appris par observation au moyen du modelage. A partir de l'observation d'autrui, nous nous faisons une idée sur la façon dont les nouveaux comportements sont produits. Plus tard cette information sert de guide pour l'action* ». Mais au niveau du CAFOP de Korhogo la mise en œuvre de ces approches de perfectionnement professionnel se heurte à plusieurs difficultés d'ordre structural et fonctionnel. Cette situation entrave les possibilités d'autoformation interne et de développement professionnel horizontal entre pairs. Or ces modalités de formation sont à dynamiser car elles sont débarrassées de toutes pressions extérieures. Le rôle de la direction dans le perfectionnement est également prépondérant, mais souvent, les tâches administratives et organisationnelles prennent le dessus sur les activités de supervision et de soutien pédagogique. Aussi, pour être plus efficaces, l'équipe de supervision de la direction doit être renforcée en y intégrant des enseignants spécialisés. Il s'avère donc nécessaire d'accorder la priorité au perfectionnement professionnel des enseignants à l'intérieur du CAFOP, par rapport aux formations extérieures. Les apports extérieurs sont moins efficaces parce qu'ils sont très contraignants, épisodiques, et souvent coercitifs. Au terme de nos analyses, nous proposons une stratégie de communication de changement de comportement axée sur la mobilisation communautaire qui implique toutes les parties prenantes afin de dynamiser le perfectionnement professionnel des enseignants du CAFOP.

3.4. Stratégie de communication pour dynamiser le perfectionnement professionnel

Les résultats de l'étude mettent en exergue des obstacles communicationnels à l'origine de la léthargie du développement professionnel des enseignants de CAFOP. Il s'agit notamment pour le système interne, de la méconnaissance des missions du CAFOP et de la faiblesse des interactions de perfectionnement internes. Au plan externe, les IPC rencontrent des difficultés de communication, de planification, de financement et de déséquilibre dans leur répartition. Au niveau des autorités nationales, la mise à l'écart de certaines importantes missions du CAFOP est une réalité. L'identification de ces problèmes de communication nous autorise donc à proposer la stratégie communicationnelle de la mobilisation communautaire pour un changement de comportement des parties prenantes. Le modèle socio-écologique qui enracine cette recherche montre comment les comportements de chacun des acteurs sont influencés à différents niveaux. Ils seront donc pris en compte au niveau individuel, interpersonnel, communautaire, organisationnel et politique. La stratégie de la mobilisation communautaire est fréquemment utilisée par les organisations internationales dans le cadre nombreux projets d'éducation, de santé, d'hygiène, de nutrition etc. Elle repose sur l'adhésion et la participation de l'ensemble de la communauté à la planification, l'exécution et l'évaluation du nouveau comportement. La communication



interpersonnelle, la communication de masse et le plaidoyer sont les axes de communication stratégiques que nous choisissons à ce propos. Correctement planifiée et mise en œuvre, cette stratégie est capable d'accroître et de dynamiser le perfectionnement professionnel des enseignants de CAFOP.

Conclusion

La qualité du système éducatif préoccupe fortement les responsables de l'éducation en Côte d'Ivoire. De vastes programmes visant l'amélioration des infrastructures, des équipements, des manuels, des curricula et du personnel enseignant ont été entrepris. Mais les résultats obtenus ne sont pas encore satisfaisants. Nous penchant sur le perfectionnement professionnel des enseignants de CAFOP dans cette recherche, nous avons recouru à la théorie socio-écologique du changement de comportement fondée sur l'analyse des interactions et de l'environnement. Elle a permis d'identifier et de comprendre le sens que donnent les différents acteurs aux relations et interactions de formation ou de supervision des enseignants. A cet effet, il est apparu que plusieurs insuffisances minent l'amélioration des compétences de ce personnel. Au nombre de ces faiblesses la méconnaissance ou la mise à l'écart de certaines importantes missions du CAFOP, l'insuffisance et la médiocrité des interactions de perfectionnement interne ainsi que l'apport insuffisant des supervisions externes de routine et des recyclages épisodiques. Ces obstacles d'ordre communicationnel se traduisent par un endiguement du perfectionnement professionnel des enseignants de CAFOP. Cette situation impacte négativement la qualité de l'enseignement et par conséquent celle de l'éducation en Côte d'Ivoire. Notre objectif est de lever ces entraves afin de dynamiser le perfectionnement professionnel des enseignants de CAFOP. C'est pour atteindre ce but que la présente stratégie de communication de changement social et comportemental axée sur la mobilisation communautaire est proposée pour tonifier et densifier les interactions de perfectionnement des parties prenantes afin de bonifier les compétences professionnelles des enseignants de CAFOP.

Références bibliographiques

- Acheson Al Keith et Gall Meredith Damien. 1983. Supervision pédagogique : Méthodes et secrets d'un superviseur clinicien. Trad. de l'anglais par Jacques Heynemand et Dolorès Gagnon. Québec, Canada, Éditions Logiques
- Bandura Albert. 1980. L'apprentissage sociale, traduit par Jean-Adolph-Rondal, Edition Pierre Mardaga, Bruxelles.
- Décret n°2001-224 du 4 mai 2001 portant réorganisation des Centres d'Animation et de Formation Pédagogique (C.A.F.O.P.).
- Paul Désalmand. 2004. Histoire de l'éducation en Côte d'Ivoire : de la conférence de Brazzaville à 1984. CERAP, Abidjan.
- Daouda Fofana. 2022. « Promotion de la vidéo analyse dans la formation initiale des instituteurs de Côte d'Ivoire », in Les Cahiers de l'ACAREF, Volume 4, N°9, P.92-106 juin 2022.
- Fadi El Hage et Christian Reynaud. 2014. « L'approche écologique dans les théories l'apprentissage : une perspective de recherche concernant le sujet-apprenant ». Education et socialisation (Online), 36/2014. URL :

<http://journals.openedition.org/edso/1048> de FE Hage 2014 DOI :
<https://doi.org/10.4000/edso.1048> ; Consulté le 20 juillet 2023.

- Floriane Grandjean Lûhi. 2010. Leadership des directions d'établissement scolaire, vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines l'Hamattan, Paris.
- Gabriel Carron, Ta Ngoc Châu. 1998. La qualité de l'école dans des contextes de développement différents, Editions UNESCO, Paris
- Gabriel Deussom. 2016. Analyse situationnelle de la mobilisation communautaire et la stratégie de communauté de convergence du secteur de la nutrition en Côte d'Ivoire. Rapport de mission, Abidjan.
- Gongué Jean-Baptiste. 2002. « Problèmes identifiés par les acteurs scolaires de l'enseignement technique et professionnel comme pouvant limiter l'acceptation et l'efficacité de l'encadrement pédagogique ou supervision des enseignements en exercice », Revue ivoirienne des sciences de l'éducation, Numéro 4-Novembre 2002, P 89-109.
- Gwénaél Lefeuvre. 2007. Travail collectif des enseignants et pratiques d'enseignement le cas de la prise en charge des élèves dits en difficulté au sein de l'école primaire Thèse. Université de Toulouse II. Sciences de l'Éducation :
- Institut National de la Statistique (INS). 2022. Recensement Général de la Population et de l'habitat (RGPH-2021) Résultats globaux définitifs, Abidjan
- Guy Le Boterf. 1994. De la compétence. Paris, Editions d'Organisation, Paris.
- Gaetan Absil, et all. 2012. Bronfenbrenner, l'écologie du développement humain. Réflexion et action pour la Promotion de la santé. <https://orbi.uliege.be/bistream/2268/114839/1/ELE%20MET-CONC%20A-243.pdf> Consulté le 12 juin 2023.
- Henry Mintzberg. 1984. Structure et dynamique des organisations. Paris, Les éditions d'organisation
- MENA BIBLIO. 2020. « Module2 : Mission et attributions de la DPFC ». <https://fliphtml5.com/dcoch/brnu> Consulté le 07 juin 2023.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA). 2022. États Généraux de l'éducation. Rapport de synthèse des concertations nationales.