



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

**Ministère de l'Education Nationale ,de l'Enseignement Technique
et de la Formation Professionnelle**

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

**MANUEL D'AUTO-FORMATION
EN**

TECHNIQUES MANAGERIALES

DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS



Construisons le développement de demain

SOMMAIRE

Sommaire	2
Sigles et abréviations	3
ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MANUEL	4
AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	6
I. AUTOTESTS	7
1.1 Autotests	7
1.2 Bilan des autotests	14
II. MEMENTO	18
2.1 Notion d'équipe	18
2.2 Management - Leadership	20
2.3 Conduite de projet	24
2.4 Fiche de poste et entretien d'évaluation du personnel	27
2.5 Organisation et Conduite de réunion	31
2.6 Délégation de tâches	32
2.7 Gestion des tensions et des conflits	33
III. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	34
3.1 Mise en place d'une équipe dynamique	34
3.2 Gestion managériale d'une administration ou d'une structure scolaire	35
3.3 Conduite d'un projet	41
3.4 Élaboration d'une fiche de poste et de réalisation d'un entretien d'évaluation	44
3.5 Organisation et conduite de réunion	47
3.6 Délégation d'une tâche	52
3.7 Gestion d'une tension – gestion d'un conflit	54
IV. ACTIVITÉS – CAS PRATIQUES	55
4.1 Activités relatives à la notion d'équipe	55
4.2 Activités et cas pratiques en management et leadership	55
4.3 Activités et cas pratiques en conduite de projet	57
4.4 Activités et cas pratiques en organisation et en conduite de réunion	58
4.5 Activités et cas pratiques relatifs à la délégation des tâches	60
4.6 Activités et cas pratiques en gestion des tensions et des conflits	61
V. CORRIGES DES AUTOTESTS – DES ACTIVITÉS ET DES CAS PRATIQUES	62
5.1 Corrigé des autotests	62
5.2 Corrigé des activités	68
5.3 Corrigés des cas pratiques	74
BILAN DES ACQUISITIONS	76
POOLS DE FORMATION	77
Bibliographie - Webographie	78

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AFNOR	Association Française de Normalisation
APFC	Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue
AVS	Administration et Vie Scolaire
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
COGES	Comité de Gestion des Établissements Scolaires
DELC	Direction des Écoles, Lycées et Collèges
DREN	Direction Régionale de l'Éducation Nationale
DRH	Direction des Ressources Humaines
EAJP	Établissement d'Application Jean Piaget
EF	Éducation Formation
ENS	École Normale Supérieure
EPP	École Primaire Publique
IEPP	Inspecteur de l'Enseignement Préscolaire et Primaire
IGEN	Inspection Générale de l'Éducation Nationale
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MENETFP	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
PPRC	Programme Pays de Renforcement des Capacités
RESEN	Rapport d'État sur le Système Éducatif National
SDFPAA	Sous-direction de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés
SDPAA	Sous-direction des Personnels Administratifs et Assimilés
UCP	Unité de Coordination de Projet
UFR LLC	Unité de Formation et de Recherche de Langues, Littératures et Civilisations
N	Supérieur hiérarchique direct
N+1	Supérieur du supérieur hiérarchique direct

ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MANUEL D'AUTO-FORMATION

NOM - PRÉNOMS	FONCTION
MAMADOU BARRO	Directeur des Ressources Humaines
KANDE AMADOU	Sous-Directeur de la Formation - DRH
KOFFI FAUSTIN	Inspecteur Général Coordonnateur AVS
COULIBALY ADAMA	Inspecteur Général Coordonnateur EPP
ABOA ABIA ALAIN LAURENT	Maître de Conférences –Vice-Doyen UFR/LLC
KOFFI PAULINE	Inspecteur Général - IGEN
PONGATHIE ABRAHAM SANOGO	Directeur Régional de l'Éducation Nationale
KANE SOUMAILA	Secrétaire Exécutif de Ifadem-papdes CI
HAMED BLE	Responsable de Suivi et Évaluation UCP-C2D/EF
ALI COULIBALY	Expert en Suivi et Évaluation - PPRC
BAMBA AWA RAISSA	Assistante Point Focal C2D/EF MENET-FP
DOUYERE ROGER ROLLAND KONE	Sous-Directeur des Personnels Administratifs et Assimilés
SEDI DIABATE	Chef de Service Méthodes et Organisations - DRH
YASSI ZAHILY BRIGITTE	Chef de Service des Offres de Formation et Stage-DRH
KOUASSI FRANCIS AKA	Ingénieur en Formation /Coordonnateur - DELC
EHOUMAN KOUA BERNARD	Coordonnateur SDPAA/DRH
DJANNE GAOUSSOU	Correspondants Relais Formation-Pool Yamoussoukro
AMBROISE KOUAKOU OKOU	Chef du Service Projet - DRH
COULIBALY FOUNGNIGUE	Coordonnateur du SRC - DRH
DAO SALIMATA	Adjointe au Chef d'Établissement - EAJP/ENS
YAPO OBO DANIEL	Gestionnaire des Ressources Humaines- Abengourou
YEO N'GOLO	Gestionnaire des Ressources Humaines - Bouaké 1
SORO FATIE	Correspondant Relais Formation- Pool Daloa
AYA ALI	Rédacteur de livret Ifadem-papdes CI
ANGORA JÉRÔME ARMAND	Chef de Service SDPAA-DRH
JEAN-JACQUES C. BOYER BAILLY	Rédacteur de livret Ifadem-papdes CI - APFC Abidjan 1
KAPET HIE FREDERIC	Formateur Interne du MEN - Pool Korhogo
KOFFI GNAMKE	Coordonnateur Général de la DELC
LASSANA KOUROUMA	Chargé d'Études à l'IGEN

AVANT-PROPOS

En 2009, le Rapport d'État du Système Éducatif National (RESEN) a établi un diagnostic sectoriel en vue d'identifier et de relever les défis majeurs auxquels se trouve confrontée l'École ivoirienne. Ce rapport a révélé les nombreux dysfonctionnements de l'Administration scolaire et préconisé la nécessité d'améliorer la qualité de la gestion du Système Éducatif ivoirien, à travers un renforcement des capacités des personnels administratifs du Ministère de l'Éducation Nationale.

Sur la base des résultats de ce rapport, le décret N°2014-678 du 5 novembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Éducation Nationale a investi la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la prérogative nouvelle d'offrir un service de formation continue aux personnels administratifs dudit ministère. C'est dans l'exécution de cette mission que la DRH a créé une Sous-direction chargée de la Formation continue des personnels administratifs et a réalisé avec l'appui technique et financier de l'Agence Française de Développement, dans le cadre du Contrat de Développement et de Désendettement (C2D), en son volet Éducation/Formation, un plan triennal de formation des personnels administratifs.

Ce plan, validé en 2016 avait pour objectif principal de renforcer les capacités de **4750 cadres du Ministère de l'Éducation Nationale**. Aujourd'hui, **en 2018, dans son implémentation, seuls 815 managers stratégiques et opérationnels** du MENET-FP ont été formés ; Il s'agit de cadres exerçant des emplois de direction, de conception, d'encadrement et de management.

Par leur position stratégique dans l'Administration scolaire, ces ressources humaines sont susceptibles d'avoir une influence positive sur les performances des autres acteurs de l'administration et sur les résultats scolaires. **Malheureusement, les 815 cadres formés ne représentent que 17% des agents en attente de formation.** Pour permettre à un plus grand nombre de bénéficier des renforcements de capacités, compte tenu de la difficulté de toucher la totalité des acteurs concernés et des coûts excessifs des formations, il a été jugé utile d'élaborer des manuels d'auto-formation des personnels administratifs.

Ainsi, les deux manuels élaborés dans le cadre de ce projet s'appuient sur les modules de formation dispensés en présentiel. Le premier manuel traite des techniques managériales, tandis que le second est consacré aux écrits administratifs et aux procédures administratives.

Chaque manuel comprend quatre parties :

- des autotests ;
- le mémento (un rappel des concepts clés) ;
- la méthodologie et les outils d'appropriation des concepts ;
- des exercices, des cas pratiques applicables en situation professionnelle ainsi que leurs corrigés et un auto-bilan des acquisitions, en guise d'évaluation finale.

INTRODUCTION

Les personnels administratifs du Ministère de l'Éducation Nationale ont un rôle de gestion dans l'Administration scolaire. Leur fonction est plurielle. Véritables animateurs de l'Administration, ils sont censés appliquer les directives du Ministère, motiver leurs équipes et construire des stratégies pour améliorer leurs performances. En outre, ils doivent, de plus en plus, faire face à des situations difficiles et gérer des conflits récurrents.

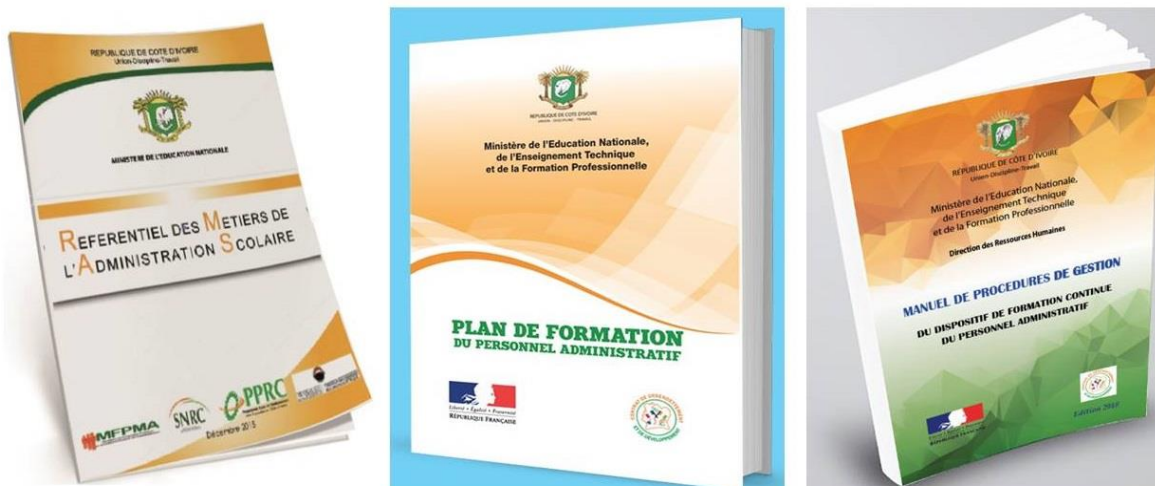
Or l'on constate que, dans la plupart des cas, les personnels administratifs du Ministère de l'Éducation Nationale rencontrent beaucoup de difficultés dans le management de leurs équipes, notamment dans l'appropriation des valeurs, de l'éthique et de la déontologie de la profession, dans la délégation des tâches, la conduite des réunions, la prévention, la gestion des conflits etc.

En vue de renforcer les capacités des personnels et optimiser leurs rendements, le décret n°2014-678 du 5 novembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Éducation Nationale instaure le cadre réglementaire d'accompagnement des personnels administratifs à travers la formation continue.

En effet, la gestion de l'administration scolaire, technique et professionnelle a évolué au fil du temps. Il n'est plus question, aujourd'hui, de bureaucratie qui se caractérise par l'autorité, et le pouvoir diffus, mais bien de management des personnes. Il s'agit surtout de savoir animer une équipe pour atteindre les objectifs attendus, en permettant à chacun de donner le meilleur de lui-même et de progresser.

L'efficacité des gestionnaires du système éducatif en Côte d'Ivoire est donc décisive pour avoir une école de qualité, avec de meilleurs résultats scolaires. Ce manuel d'auto-formation qui leur est destiné, vient aider au renforcement de leurs capacités, afin d'assurer une meilleure gouvernance des structures. Il n'a pas vocation à remplacer les séances de formation ordinaires. Il vient en appoint, pour accompagner les gestionnaires du système éducatif dans leurs tâches quotidiennes.

Ce manuel est un pas en avant, un pari sur l'avenir. Il ouvre une ère nouvelle pour un management de l'école ivoirienne.



AUTOTESTS

1.1 AUTOTESTS

La rubrique « autotests » te propose des exercices qui te permettront d'évaluer tes connaissances théoriques en matière de techniques managériales, ainsi que tes capacités à mettre en œuvre quelques aspects pratiques d'une gestion managériale.

Il y a, au total, 13 tests qui portent sur :

- la notion d'équipe ;
- le management et les styles de management ;
- les missions et postures d'un manager ;
- le leadership – les styles de leadership ;
- la conduite de projet ;
- la fiche de poste et l'entretien annuel d'évaluation des performances ;
- l'organisation et la conduite de réunion ;
- la délégation des tâches ;
- la gestion des tensions et des conflits.

Autotest 1

1. Voici des affirmations relatives à la notion d'équipe. Coche « vrai » ou « faux »

AFFIRMATIONS		vrai	faux
Une équipe :			
1	est un groupe de personnes sélectionnées sur la base de leurs compétences		
2	est un groupe dont les membres se réunissent et se répartissent un travail, sans nécessairement poursuivre le même objectif		
3	fonctionne avec une grande exigence mutuelle		
4	a peu ou pas d'exigence réciproque		
5	se caractérise par l'existence d'un leader		
6	se caractérise par l'existence d'un enjeu collectif		
7	se caractérise par l'existence d'un manager		
8	est un regroupement d'individus choisis à tout hasard.		

2. À partir des affirmations vraies, donne une définition complète du mot Équipe

.....

.....

Autotest 2

Réponds aux questions suivantes en mettant une croix dans la colonne Oui ou non.

N°	QUESTIONS		OUI	NON
1	Es-tu attentif à la cohérence entre ton discours et tes actes ?			
2	Sais-tu remettre en cause	tes idées?		
3		tes pratiques?		
4		ton organisation?		
5	Sais-tu prendre du recul par rapport au quotidien ?			
6	Regardes-tu chacun de tes collaborateurs comme une personne qui a un potentiel énorme, et qui peut permettre à l'équipe de progresser et d'atteindre			

N°	QUESTIONS	OUI	NON
	ses objectifs ?		
7	Les encourages-tu à prendre conscience de leurs talents et à les développer ?		
8	Fais-tu confiance à tes collaborateurs / interlocuteurs ?		
9	Prends-tu le temps de dialoguer avec tes collaborateurs ?		
10	Ta manière d'échanger des informations avec tes collaborateurs est-elle satisfaisante ?		
11	Dans tes prises de décisions, privilégies-tu la concertation ?		
12	Sais-tu valoriser les qualités de chacun de tes collaborateurs ?		
13	Définis-tu clairement les missions, les tâches et les responsabilités de chacun de tes collaborateurs ?		
14	Encourages-tu l'innovation dans ta structure ?		
15	Prends-tu régulièrement un temps avec chacun de tes collaborateurs pour faire un point	sur son travail ?	
16		sur son évolution professionnelle ?	
17	Prends-tu le temps d'écouter tes collaborateurs lorsqu'ils s'expriment ?		
18	Encourages-tu le travail en équipe ?		
19	Invites-tu chacun de tes collaborateurs à remettre en cause ses habitudes ?		
20	Encourages-tu chacun à s'exprimer librement ?		
21	Exprimes-tu à ton collaborateur les qualités que tu apprécies chez lui ?		
22	Sais-tu affirmer ton autorité ?		

Autotest 3

Voici quelques actes que tu pourrais être amené à poser dans le cadre de ta fonction. Mets une croix devant ceux qui correspondent véritablement à tes pratiques.

QUALITÉS	MANAGER
1. Je dirige mes collaborateurs	
2. Je demande	
3. J'impose mon autorité	
4. Je distribue les récompenses	
5. J'inspire la peur	
6. Je fais la promotion de mes collaborateurs	
7. Je dis « Je »	
8. J'assume et corrige les erreurs des agents	
9. Je dis « Allons-y »	
10. J'appuie sur les erreurs des agents	
11. J'adapte ma stratégie à mon équipe	
12. J'utilise mes collaborateurs	
13. Je génère l'enthousiasme	
14. Je récolte les lauriers	
15. Je dis « Nous »	
16. Je commandais	
17. J'accompagne mes collaborateurs	
18. Je dis « Allez-y »	

Autotest 4

Tu viens d'être promu à la tête d'un service de l'administration scolaire. Dès ta prise de fonction, tu t'affirmes en mettant en œuvre les principes du management dans ta gestion quotidienne.

1. Identifie par une croix tes différentes missions en tant que manager d'une administration scolaire.

N°	Missions en tant que manager d'une administration scolaire	
a	Diriger	
b	Orienter et Piloter	
c	Divertir	
d	Faire un projet	
e	Discuter	
f	Créer de la valeur ajoutée	

2. Voici une liste de mots qui représentent les activités et les tâches d'un manager moderne : **contrôler, planifier, agir, remédier, décider, Comprendre.**

Range-les dans l'ordre croissant, de manière à faire ressortir les différentes étapes qu'un bon manager doit observer.

..... ► ► ► ► ►

Autotest 5

1. Tu es chef de service d'une structure scolaire. Le service des Ressources Humaines te transmet des informations relatives aux attitudes de trois de tes collaborateurs.

Fais le diagnostic en termes de **motivation** et de **compétence** de chaque agent et dis quelle décision tu vas lui appliquer.

Informations sur les manières de servir de tes agents	Diagnostic de l'agent	Décision à prendre
M. Kouassi connaît son travail et on peut compter sur lui. Du moins jusqu'à 17h30. À 17h31, il n'est plus là. Ponctuel, consciencieux, fiable, ce n'est pas la bonne volonté qui lui manque, mais le désir ! Tout ce qu'il veut, c'est qu'on lui fiche la paix !		
M. Ouattara n'a pas encore compris les règles de la vie professionnelle. Rebelle à l'autorité, il ironise sans cesse sur les pesanteurs du système. Heureusement, il déborde d'énergie et de bonne volonté.		
Mlle Konan est efficace. Elle est compétente et motivée. Et elle le sait ! Elle maîtrise sa fonction tant sur le plan technique que dans ses relations avec les autres services. Quand tu la convoques pour un problème, elle a déjà une solution.		

Autotest 6

- 1- Voici une liste de forces et faiblesses liées aux styles de management :

Forces du style de management axé sur : la tâche et le résultat, le partage des informations, le transfert de pouvoir sur les personnes, axé sur la pédagogie.

Faiblesses du style de management : Peu relationnel, Peu organisationnel, qui accorde plus de temps pour la mise en œuvre

Complète le tableau.

STYLES DE MANAGEMENT	FORCES	FAIBLESSES
DIRECTIF / AUTOCRATIQUE		
PERSUASIF /INFORMATIF		
PARTICIPATIF /DÉMOCRATIQUE		
DÉLÉGATIF / VALORISANT		

Autotest 7

Tu es nommé à la tête d'une administration scolaire où les relations entre les collaborateurs sont bonnes. Entoure **la lettre** correspondant à l'attitude que tu vas adopter parmi les quatre situations ci-dessous.

- a. Tu laisses l'équipe agir seule
- b. Tu discutes de la situation avec l'équipe et tu introduis les changements nécessaires
- c. Tu prends les mesures nécessaires pour amener tes collaborateurs à travailler d'une façon déterminée
- d. Tu évites d'être trop directif

Autotest 8

Tu es chef d'une administration scolaire. Dans la cadre de tes fonctions, tu conduis ton organisation en t'appuyant sur cinq piliers.

- 1- Relève dans la liste ci-dessous les cinq piliers sur lesquels repose l'exercice de ton leadership

Intelligence stratégique ; intelligence administrative ; intelligence managériale ; intelligence collective ; intelligence relationnelle ; intelligence artificielle ; intelligence axiologique.

.....

- 2- Complète en indiquant les types d'intelligence qui correspondent aux caractéristiques de leadership

Types d'intelligence	Caractéristiques de leadership
.....	fournit au manager, la capacité à comprendre et à appréhender un collaborateur, son mode de fonctionnement
.....	permet d'avoir une vision globale sur la mission
.....	permet au leader d'avoir une capacité multifacette à comprendre, anticiper et décider
.....	donne au leader, la capacité de savoir comment faire vivre les valeurs au sein de l'équipe
.....	permet au manager de mettre l'équipe en synergie avec ses talents

Autotest 9

- 1) Le tableau suivant contient une série d'affirmations. Coche « oui » ou « non ».

AFFIRMATIONS		OUI	NON
Un projet, c'est :			
1	un ensemble des activités traditionnelles qui assurent le fonctionnement d'une organisation		
2	un ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources de l'organisation pour atteindre un but		
3	un système complet d'intervenants, de moyens et d'actions, constituées pour apporter une réponse à une demande élaborée		
4	un ensemble fini comportant un début et une fin		
5	un regroupement d'individus ayant chacun un but à atteindre		
6	une équipe tendue vers un seul but		
7	une aventure mêlant des expériences positives et négatives		

- 1) À partir des choix que tu as opérés dans le tableau ci-dessus, donne une définition complète de la notion de Projet.

.....

.....

.....

Autotest 10

Mets une croix selon que tu es d'accord ou non avec chacune des affirmations ci-dessus.

N°	AFFIRMATIONS	D'accord	Pas d'accord
1	La préparation, le déroulement, la conclusion et l'après réunion sont les phases essentielles d'une réunion		
2	Une réunion comporte quatre (4) catégories de participants : l'animateur, le secrétaire ou rapporteur, le responsable à l'organisation et les autres participants (les membres, les invités, etc.)		
3	La conduite d'une réunion, c'est l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets		
4	Animer une réunion, c'est favoriser l'interactivité et créer un climat propice à l'atteinte des objectifs		
5	Présider la réunion, la rendre vivante et active afin d'amener les participants aux résultats attendus n'est pas animer une réunion		
6	Conduire une réunion, c'est la présider, la diriger, la guider, l'orienter, l'administrer, la piloter, gérer les temps de paroles et les émotions, amener les participants à atteindre l'objectif		
7	À la fin de la réunion, il faut remercier les participants pour leur collaboration et lever la séance		
8	Une réunion est le fait de se retrouver et par extension de se trouver ensemble ; groupe de personnes réunies		
9	Une réunion est une pratique de communication		

Autotest 11

À partir des comportements qui te sont proposés dans le tableau ci-dessous, identifie par une croix le type de participant qui convient.

N°	COMPORTEMENTS	Participant centré sur la méthode	Participant centré sur le relationnel
1	Il s'informe sur l'ordre du jour à l'avance ou le demande s'il tarde à venir		
2	Il prend soin d'argumenter calmement son opinion en cas de position divergente		
3	Il arrive un peu en avance à la réunion		
4	Il respecte les règles d'animation		
5	Il arrive avec tous les documents nécessaires à son intervention		
6	Il vient à la réunion avec son agenda		
7	S'il souhaite ajouter personnellement des points à l'ordre du jour, il le mentionne en début de réunion		
8	Il prend soin de lire les documents qui lui sont remis pour information avant la réunion		
9	Pendant la réunion, il fait des interventions courtes brèves et précises		

10	Il sait écouter ses collègues et ne les interrompt pas lorsqu'ils s'expriment		
11	Il pose des questions pour mieux comprendre, plutôt que de contredire et de s'opposer aux autres		
12	Il demande l'avis des autres participants avant de prendre position		

Autotest 12

Dans le tableau ci-dessous, distingue les bonnes pratiques des mauvaises en mettant une croix dans la case qui convient.

N°	AFFIRMATIONS	Bonne pratique	Mauvaise pratique
1	La délégation consiste à donner une autonomie totale à mon délégataire		
2	Je suis responsable auprès de ma hiérarchie des résultats obtenus dans le cadre de la délégation		
3	Je dois contrôler en permanence et sur tous les aspects ma délégation et mon délégataire.		
4	La délégation ne nécessite aucune contrepartie pour le délégateur		
5	La délégation me permet de me décharger de mes activités les plus fastidieuses.		
6	La délégation permet au délégateur et au délégataire de progresser.		
7	La relation avec le délégataire est fondée sur un suivi ni trop intrusif ni trop laxiste et une confiance réciproque		
8	La délégation est écrite, en se référant uniquement aux activités concernées et aux tâches à mener		
9	La délégation me fait gagner du temps.		
10	Je choisis les activités à déléguer en fonction de mes impératifs de manager et des compétences de mes collaborateurs		
11	Je peux déléguer des tâches à n'importe qui dans mon équipe.		
12	Je délègue une tâche ou une responsabilité à un collaborateur à la fois compétent et motivé		
13	La délégation est construite de façon transparente avec le délégataire, sur la base d'objectifs, et communiquée à toute l'équipe		
14	La délégation est un bon outil de gestion des ressources humaines.		

Autotest 13

1. Coche la définition qui convient au conflit.

- a. Lutte, opposition entre des pays ou des personnes. ☐
- b. Le conflit est une situation de heurt et d'opposition entre des opinions. ☐
- c. Le conflit exprime un désaccord entre 2 ou plusieurs parties. ☐

2. Écris vrai ou faux devant les causes possibles de conflits

- a) Le déficit de communication.
- b) La non clarification des buts, des objectifs et des rôles de chacun.

- c) Le respect de la hiérarchie.
- d) Le non-respect des statuts et règlement intérieur.
- e) L'inexécution ou l'exécution partielle des tâches.
- f) L'assiduité et la ponctualité.
- g) L'encadrement de proximité de vos collaborateurs.
- h) L'absence de cohésion dans l'équipe.

1.2 BILAN DES AUTOTESTS

Après avoir consulté le corrigé des autotests, tu seras amené, dans cette rubrique, à évaluer tes connaissances dans les domaines suivants :

1. La notion d'équipe ;
2. Le management et les styles de management ;
3. Les missions et postures d'un manager ;
4. Le leadership - les styles de leadership ;
5. La conduite de projet ;
6. La fiche de poste et l'entretien annuel d'évaluation des performances ;
7. L'organisation et la conduite de réunion ;
8. La délégation des tâches ;
9. La gestion des tensions et des conflits.

1. NOTATION

À partir de la proposition de correction et du barème des autotests, attribue-toi une note à chaque autotest

Grille d'auto-évaluation

Thèmes	Autotests	Bonnes réponses
Notion d'équipe	Autotest 1	:...../8
Management et styles de management	Autotest 2	:...../7
	Autotest 3	:...../7
	Autotest 4	:...../7
Missions et postures d'un manager	Autotest 5	:...../7
	Autotest 6	:...../8
Leadership et styles de leadership	Autotest 7	:...../8
	Autotest 8	:...../8
Conduite de projet	Autotest 9	:...../8
Organisation et conduite de réunion	Autotest 10	:...../8
	Autotest 11	:...../8
Délégation des tâches	Autotest 12	:...../8
Gestion des tensions et des conflits	Autotest 13	:...../8
TOTAL GENERAL		 /100 points

2. APPRÉCIATIONS

L'**autotest 1** traite de la notion d'équipe. Il cumule un sous-total de **8 points** :

Ainsi,

- Si tu enregistres un score de **6 à 8 points**, cela signifie que tu as une bonne maîtrise de la notion d'équipe néanmoins, tu gagneras tout de même à renforcer tes acquis par une bonne exploitation du Mémento et de la Méthodologie ;
- Si tu enregistres un score, compris entre **4 et 5**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques dans les domaines susvisés sont moyennes. Tu devras donc fournir des efforts pour t'approprier les notions qui sont expliquées dans le Mémento et la Démarche méthodologique ;

- Si tu enregistres un score compris entre **0 et 3 points**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques sont insuffisantes. Vu que la maîtrise de la dynamique d'équipe est importante dans le management, tu devras fournir des efforts non seulement pour t'approprier le Mémento et la Démarche méthodologique mais aussi faire d'autres exercices du même type sous la supervision du formateur interne de ton pool.

Les **autotests 2 et 4** traitent du management et des styles de management. Ils cumulent un sous-total **21 points** :

Pour ce faire,

- Si tu enregistres un score compris entre **15 et 21 points** dans ces trois (03) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise du management et styles de management. Tu gagneras tout de même à renforcer ces acquis par une bonne exploitation des rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » ;
- Si tu enregistres un score compris entre **11 et 14**, cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives au fond et à la forme du management et styles de management sont moyennes. Tu devras donc mieux t'approprier les rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » pour te remettre à niveau ;
- Si tu enregistres un score de **0 à 10**, c'est que tes connaissances pratiques sont insuffisantes. Tu devras donc faire davantage d'effort, à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool.

Les **autotests de 5 à 6** traitent des missions et des postures du manager. Cela donne lieu à un sous-total de **15 points** :

- Si tu enregistres un score de **11 à 15 points**, cela signifie que tu as une bonne maîtrise des missions et des postures du manager. Néanmoins, tu gagneras à renforcer tes acquis par une bonne exploitation du mémento ;
- Si tu enregistres un score, compris entre **7 et 10**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques dans les domaines susvisés sont moyennes. Tu devras fournir des efforts pour t'approprier les notions qui sont expliquées dans le Mémento et la Démarche méthodologique ;
- Si tu enregistres un score compris entre **0 et 7 points**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques sont insuffisantes. Vu que la maîtrise des missions et postures du manager est importante pour une gestion efficace des structures scolaires. Tu devras seulement t'approprier le mémento, mais aussi faire d'autres exercices du même type sous la supervision du formateur interne de ton pool.

Les **autotests 7 et 8** traitent du Leadership et des styles de leadership. Cela correspond à un sous-total de **16 points** :

Ainsi,

- Si tu enregistres un score compris entre **10 et 16 points** dans ces deux (02) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise du Leadership et des styles de leadership. Tu gagneras tout de même à renforcer ces acquis par une bonne exploitation des rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » ;
- Si tu enregistres un score compris entre **7 et 9**, cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives au fond et à la forme du Leadership et des styles de leadership sont moyennes. Tu devras donc mieux t'approprier les rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » pour te remettre à niveau ;
- Si tu enregistres un score de **0 à 6**, c'est que tes connaissances pratiques et théoriques

relatives au Leadership et des styles de leadership sont insuffisantes. Tu devras fournir plus d'effort à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool.

L'autotest 9 traite de la conduite de projet. Il cumule un sous-total de **8 points** :

Ainsi,

- Si tu enregistres un score compris entre **6 et 8 points** dans cet autotest, cela signifie que tu as une bonne maîtrise de la conduite de projet. Tu gagneras tout de même à renforcer ces acquis par une bonne exploitation des rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » ;
- Si tu enregistres un score compris entre **4 et 5**, cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives au fond et à la forme de la conduite de projet sont moyennes. Tu devras donc mieux t'approprier les rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » pour te remettre à niveau ;
- Si tu enregistres un score de **0 à 3**, c'est que tes connaissances pratiques et théoriques relatives de la conduite de projet sont insuffisantes. Tu devras donc fournir plus d'efforts à travers des exercices théoriques et pratiques sous la supervision du formateur interne de ton pool.

Les autotests 10 et 11 traitent de l'organisation et de la conduite de réunion. Ils donnent lieu à un sous-total de **16 points** :

Pour ce faire,

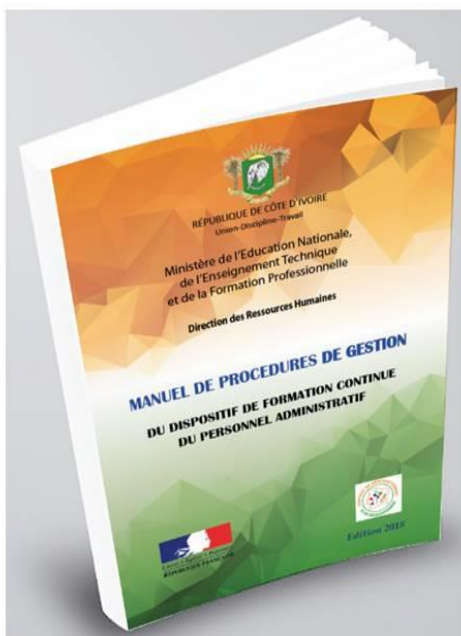
- Si tu enregistres un score compris entre **10 et 16 points** dans ces deux (02) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise de l'organisation et de la conduite d'une réunion. Tu gagneras tout de même à renforcer ces acquis par une bonne exploitation des rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » ;
- Si tu enregistres un score compris entre **7 et 9**, cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives au fond et à la forme de l'organisation et de la conduite d'une réunion sont moyennes. Tu devras donc mieux apprendre les rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » pour te remettre à niveau ;
- Si tu enregistres un score de **0 à 6**, c'est que tes connaissances théoriques et pratiques relatives à la conduite d'une réunion sont insuffisantes. Tu devras faire davantage d'efforts à travers des exercices pratiques sous la supervision du formateur interne de ton pool ;

L'autotest 12 traite de la délégation des tâches. Il cumule un sous-total de **8 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **6 et 8 points** dans cet autotest, cela signifie que tu as une bonne maîtrise de la délégation des tâches. Tu gagneras tout de même à renforcer ces acquis par une bonne exploitation des rubriques « Mémento » et « Démarches méthodologiques » ;
- Si tu enregistres un score compris entre **4 et 5**, cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives à la forme et au fond de la délégation des tâches sont moyennes. Tu devras donc mieux étudier les rubriques « Mémento » et « Démarche méthodologiques » pour te remettre à niveau ;
- Si tu enregistres un score de **0 à 3**, c'est que tes connaissances théoriques et pratiques relatives à la délégation des tâches sont insuffisantes. Tu devras donc poursuivre les efforts en faisant beaucoup d'exercices pratiques sous la supervision du formateur interne de ton pool.

L'autotest 13 traite de la gestion des conflits. Il cumule un sous-total de **8 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **6 et 8** points dans ces deux (02) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise de la gestion des tensions et des conflits. Tu gagneras tout de même à renforcer ces acquis par une bonne exploitation des rubriques « Mémento » et « Démarche méthodologiques » ;
- Si tu enregistres un score compris entre **4 et 5**, cela veut dire que tes connaissances pratiques à la gestion des conflits sont moyennes. Tu devras donc mieux exploiter les rubriques " Mémento " et " Démarche méthodologique " pour te remettre à niveau ;
- Si tu enregistres un score de **0 à 3**, c'est que tes connaissances pratiques et théoriques relatives à la gestion des tensions et des conflits sont insuffisantes. Tu devras faire plus d'effort en traitant des exercices pratiques.



OBJECTIF

Rendre plus performant le système d'organisation et de gestion de la formation continue des personnels administratifs

MEMENTO

Dans cette partie, tu trouveras des définitions et des informations qui te seront indispensables pour maîtriser les concepts et les notions relatifs aux techniques managériales.

En t'appropriant ces concepts, tu seras capable de mieux assurer ton rôle de manager.

2.1 NOTION D'ÉQUIPE

2.1.1 Qu'est-ce qu'une équipe ?

Selon la Harvard Business Review¹, une équipe est un petit nombre de collaborateurs aux compétences complémentaires, qui poursuivent un but commun et qui ont une responsabilité collective.

Ainsi, une équipe est une rencontre de :

- talents ;
- personnalités ;
- potentialités ;
- contraintes et de différences.

L'équipe est donc un lieu de confiance et de sécurité affective, de solidarité dans l'action, d'échanges et de réflexion. Être une équipe, c'est voir ensemble, comprendre ensemble et agir ensemble.

2.1.2 Quels sont les fondements d'une équipe ?

Une équipe repose sur les fondements suivants :

- **l'écoute et le questionnement** pour assurer la bonne communication indispensable au travail en commun et pour créer du sens ;
- **l'union et l'imagination** pour générer du mouvement et engager l'équipe dans l'action et le progrès ; c'est-à-dire la mettre en mouvement ;
- **le partage d'expériences** pour construire la personnalité de l'équipe, avancer et se transformer.

En résumé, l'écoute, le questionnement, l'union, l'imagination et le partage d'expériences sont les fondements d'une équipe.

2.1.3 Quelles sont les phases d'évolution d'une équipe ?

La mise en place d'une équipe se fait en quatre phases :

✧ Première phase : la constitution d'une équipe

Cette première phase, consiste à connaître les autres membres de l'équipe. Elle correspond à la création de l'équipe : les membres du groupe se rencontrent, apprennent à se connaître, se positionnent les uns par rapport aux autres.

✧ Deuxième phase : la tension

¹Harvard Business Review : n°11 de novembre 2006

Dans cette deuxième phase, les membres se confrontent les uns aux autres. Pendant les échanges d'opinions, des divergences de points de vue apparaissent et les tensions se font sentir. Chacun cherche à se faire entendre, souvent au détriment des autres. C'est une phase très délicate, qui peut, si elle est mal traitée, aboutir à l'éclatement de l'équipe.

✧ **Troisième phase : la normalisation**

Dans cette troisième phase, le manager travaille avec les autres membres de l'équipe. Cela correspond à la phase de structuration de l'équipe, avec la mise en place de règles de fonctionnement acceptées par tous. La recherche d'un consensus autour d'un certain nombre de principes permet de cadrer le travail du groupe.

✧ **Quatrième phase : la production**

Cette dernière phase correspond au travail effectif du groupe, sur la base des règles de fonctionnement mises en place. L'équipe est désormais efficace. Ses membres coopèrent pour atteindre les objectifs du groupe.

En somme, l'équipe part d'un groupe de personnes et évolue pour devenir performante.

2.2 MANAGEMENT - LEADERSHIP

2.2-1. Qu'est-ce que manager ?

Selon Peter Drucker², manager c'est créer les conditions qui permettent à la fois le développement des personnes dont on a la responsabilité et l'atteinte des performances voulues, tout en accompagnant l'évolution de chaque collaborateur dans son parcours professionnel.

On peut par conséquent manager une organisation, des collaborateurs, de l'information ou des ressources budgétaires.

- Manager une organisation, c'est gérer l'organisation de telle sorte que l'équipe de collaborateurs atteigne les performances qualitatives et quantitatives visées ;
- Manager des collaborateurs, c'est obtenir des résultats non personnels mais avec la collaboration des membres de l'équipe ;
- Manager les informations, c'est diffuser les informations auprès de son équipe, faire remonter les informations à sa hiérarchie, recueillir et diffuser des informations auprès des autres services ;
- Manager les ressources budgétaires, c'est élaborer le budget prévisionnel de la structure, communiquer les éléments budgétaires arrêtés, effectuer le suivi du budget (tableaux de bord), analyser les écarts entre « le prévisionnel » et le « réaliser » puis en tirer les conclusions.

Manager une équipe, consiste à partager avec celle-ci ses objectifs, à organiser l'équipe en distribuant les tâches, à gérer les conflits, à coordonner et à contrôler les activités de l'équipe en vue de l'atteinte du résultat recherché. Cela revient donc à :

- ❑ développer en permanence l'efficacité et le perfectionnement de son équipe ;
- ❑ entretenir le dynamisme et susciter un climat professionnel propice à l'action ;
- ❑ préparer et conduire les changements nécessaires à l'adaptation de sa structure aux évolutions de son environnement.

2.2-2. Qu'est-ce qu'un manager ? Un leader ?

Il n'est pas toujours évident de distinguer un leader d'un manager. Ces deux termes sont d'ailleurs souvent confondus et considérés comme des synonymes. Toutefois, on distingue d'importantes différences entre le leader et le manager.

Selon le site Larousse.fr³ « un leader est une personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe et détient le commandement, alors qu'un manager est une personne qui fait du management, qui organise, gère quelque chose, dirige une affaire, un service, etc. »

Du concept de leader découle celui de leadership qui est la capacité qu'a le responsable d'une administration à exercer une influence dans une équipe, à faire en sorte que les individus réalisent des actions qu'ils n'auraient pas fait seuls sans son intervention, à relever des défis.

²Peter Drucker, les cinq questions fondamentales du management, Ed. d'Organisation, 2015

³Dictionnaire Larousse consulté en ligne le ... juin 2018 sur le site <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

Le responsable administratif en tant que leader, est celui qui dirige en ayant une vision, en cultivant des valeurs et qui est capable d'influencer et d'inspirer les autres.

En résumé, il est tout à fait possible d'être à la fois un manager et un leader au sein de son équipe. Cependant, on peut aussi être un manager sans être un leader, et un leader sans être un manager.

L'un n'est pas meilleur que l'autre, et **les deux sont indispensables au bon fonctionnement d'une organisation.**

En effet, de bons managers sont nécessaires pour organiser efficacement l'activité, et il faut de bons leaders pour motiver les équipes et les entraîner dans une dynamique d'ensemble. Qu'est-ce qui différencie le manager du leader ?

a. Les caractéristiques d'un manager

Le manager est désigné par sa hiérarchie comme le chef d'un groupe. Par exemple, l'Inspecteur de l'Enseignement Préscolaire et Primaire (IEPP) est nommé chef de circonscription.

Il représente et exerce une autorité sur le groupe qu'il doit gérer. Être manager est donc un statut au sein d'une structure.

Un bon manager doit :

- fixer des objectifs ;
- savoir déléguer et faire confiance ;
- être à l'écoute de son équipe ;
- valoriser les compétences de ses collaborateurs ;
- se remettre en question ;
- montrer l'exemple ;
- savoir reconnaître l'échec autant que la réussite.

b. Les caractéristiques d'un leader

À la différence du manager, le leader n'a pas été désigné par sa hiérarchie pour diriger un groupe ou une équipe. Il évolue dans une hiérarchie horizontale. Ses réalisations, ses idées et ses initiatives font sa notoriété auprès des autres membres du groupe. C'est le groupe qui lui donne son pouvoir et lui reconnaît une autorité informelle.

Contrairement au manager, être leader dans une organisation n'est pas un statut, mais la reconnaissance d'un mérite.

Grâce à ses qualités, le leader inspire les autres membres du groupe et les amènent à le suivre. Pour être donc un bon leader, il faudrait savoir cultiver les valeurs suivantes :

- **l'intégrité** : être honnête et sincère pour inspirer la confiance et la loyauté ;
- **le sens de la communication**: savoir parler pour défendre ses idées, négocier ou résoudre les conflits, mais aussi savoir écouter ;
- **la vision**: savoir précisément où aller, connaître ses objectifs ;
- **la prise de risques** : être prêt à prendre des risques et à faire des erreurs pour atteindre son objectif, en sortir grandi et continuer à affronter de nouveaux challenges ;
- **la responsabilité**: assumer la responsabilité de ses actes, tenir ses promesses et ses engagements et ne pas blâmer les autres pour ses propres erreurs.

c. La différence entre un leader et un manager

Plusieurs traits distinguent le leader du manager. Comme tu peux l'observer dans le tableau suivant, le leader et le manager se différencient par leurs compétences et par leurs comportements.

	LE MANAGER	LE LEADER
COMPÉTENCES	▪ sait organiser	▪ communique avec conviction
	▪ sait communiquer	▪ sait modéliser ses convictions et les rendre accessibles
	▪ évalue les risques	▪ sait donner du sens
	▪ analyse les solutions	▪ imagine des solutions
	▪ défend la stratégie de la direction	▪ donne et défend ses idées
COMPORTEMENTS		▪ prend des risques
	▪ respecte les règles et procédures de la direction	▪ se montre favorable au changement
	▪ donne l'exemple	▪ fait preuve d'enthousiasme
	▪ est rigoureux et fiable	▪ s'intéresse aux autres, empathique
	▪ fait preuve d'intégrité	▪ fait confiance à son intuition
		▪ est charismatique

Tout comme dans les entreprises, les managers et leaders des différentes administrations scolaires se doivent de revêtir toutes les compétences susmentionnées dans le pilotage au quotidien de leur structure dans l'optique de l'atteinte des objectifs contenus dans leur lettre de mission.

2.2-3. Qu'est-ce qu'un style de management ?

Le style de management d'un responsable de l'administration, est l'ensemble des attitudes et des comportements cohérents qui décrivent la manière dont il exerce son pouvoir sur son collaborateur. Il existe quatre styles de management d'une équipe :

STYLES	ATTITUDES	AVANTAGES
Directif ou autocratique	- commande - prend les décisions - impose le travail à faire	se concentre sur les résultats
Persuasif ou informatif	cherche un équilibre entre l'intérêt des personnes et celui de l'équipe	prend en compte les personnes et le résultat
Participatif ou démocratique	cherche à développer l'autonomie, la loyauté et l'esprit d'équipe pour plus de motivation	axé sur le partage des informations
Déléгатif ou valorisant	s'appuie sur la confiance et le respect mutuel	exigence élevée pour les résultats et la solidarité de l'équipe.

2.2-4. Qu'est-ce qu'un plan d'action managérial?

Un plan d'action managérial est un outil d'aide à une prise de décision, qui fixe une ligne de conduite en y associant les moyens, les ressources, les délais et en identifiant les éventuelles contraintes ou les éventuels facteurs de risques.

Depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, le plan d'action managérial doit être le résultat d'un travail d'équipe.

Voici une série d'activités qui relèvent du pilotage managérial :

1. Diagnostiquer les caractéristiques de sa structure ;
2. Fixer les priorités du projet de sa structure ;
3. Définir les objectifs de sa structure et de ses collaborateurs ;
4. Déterminer le plan d'actions à mettre en œuvre et les moyens requis ;
5. Contrôler les activités et suivre régulièrement les performances ;
6. Contribuer à l'adaptation interne de sa structure ;
7. Étudier de façon méthodique les situations et les difficultés rencontrées ;
8. Optimiser les méthodes et procédures de travail ;
9. Répartir les tâches et planifier les activités de sa structure ;
10. Entretenir et renforcer la motivation du personnel ;
11. Établir une bonne communication avec ses collaborateurs ;
12. Faciliter les relations avec ses collaborateurs ;
13. Responsabiliser ses collaborateurs ;
14. Faciliter les relations entre les membres de l'équipe ;
15. Prendre en compte les relations sociales ;
16. Apprécier périodiquement le travail des collaborateurs et s'entretenir avec eux pour faire le point ;
17. Développer les compétences de ses collaborateurs ;
18. Améliorer la gestion de son activité personnelle.

Chaque activité peut faire l'objet d'un plan de mise en œuvre c'est-à-dire qu'elle peut être décomposée en plusieurs tâches.

Par exemple « faciliter les relations entre les membres de l'équipe » peut être mise en œuvre à travers les tâches ci-dessous :

- organiser des sorties récréatives ;
- partager les dates d'anniversaire des membres de l'équipe ;
- varier la composition des sous-groupes de travail ;
- encourager les visites à domicile ;
- constituer les dossiers personnels de tous les membres de l'équipe.

2.3 CONDUITE DE PROJET

3.1-1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Selon Hugues MARCHAT⁴, un projet désigne un ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources de l'entreprise/l'organisation (acteurs, matériels, etc.) pour atteindre un but, concrétiser une intention.

Selon la norme AFNOR⁵, un projet est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée, pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage. Le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données.

En d'autres termes, un projet est un ensemble d'actions coordonnées, piloté par une équipe et faisant appel à diverses compétences et ressources de l'organisation pour atteindre un but. Il comporte toujours un début et une fin. Il mêle souvent des expériences positives et négatives.

Un projet repose avant tout sur les ressources humaines.

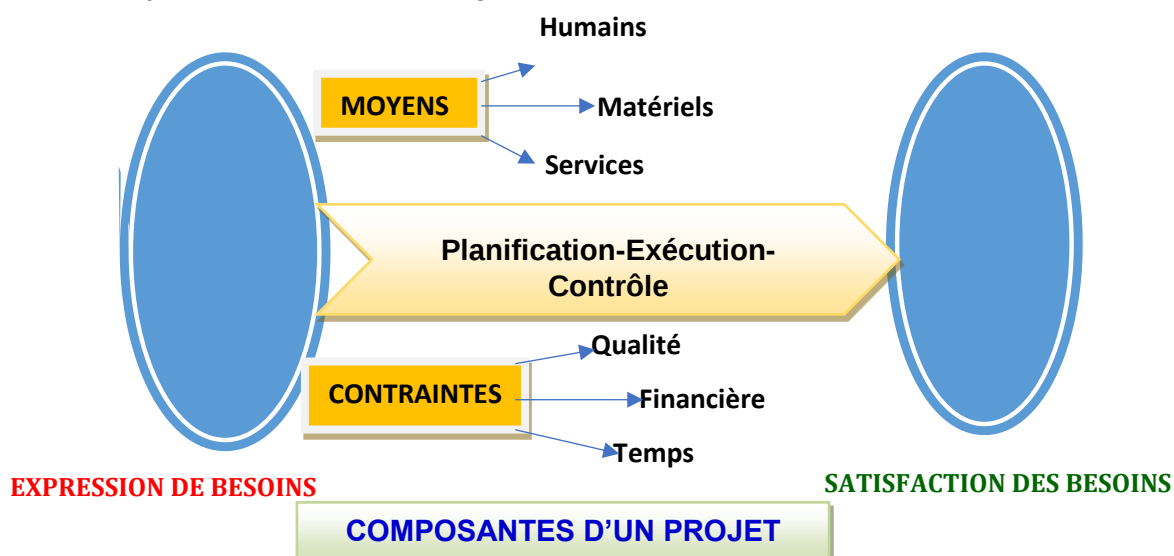
3.1-2. Quels sont les caractéristiques d'un projet ?

Un projet présente les différentes caractéristiques suivantes :

- des enjeux: c'est le caractère stratégique du projet ;
- un caractère novateur : aucune référence n'est requise a priori, la démarche projet reposant sur la créativité ;
- un ensemble fini : un début et une fin s'imposent ;
- la multiplicité des intervenants : le sens de la coopération et de la coordination ainsi que l'aptitude à la pédagogie et à l'ouverture sont indispensables ;
- un caractère aléatoire : il existe des éléments non maîtrisables liés au facteur humain ou à la technicité de l'objet ;
- la « transversalité » : les acteurs du projet ou les moyens matériels utilisés proviennent de différentes unités de l'entreprise ou peuvent être extérieurs à l'entreprise.

3.1-3. Quels sont les composantes d'un projet ?

La gestion de projet repose sur l'assemblage des composantes, leur articulation et leur coordination.



⁴Hugues MARCHAT, conduite des projets, Ed Eyrolles, 2008 p 13

⁵AFNOR : Association Française de la Normalisation

Comme tu peux l'observer dans ce schéma, un projet comprend cinq composantes :

- l'expression des besoins ;
- les moyens ;
- le plan de mise en œuvre ;
- les contraintes ;
- la satisfaction des besoins exprimés

En résumé, le projet naît de l'expression de besoins, bénéficie de moyens (humains, matériels, services), s'exécute selon un plan de mise en œuvre, fait face à des contraintes (qualité, finances, temps) et a pour objectif final la satisfaction des besoins exprimés.

3.1-4. Conduite d'un projet

Conduire un projet, consiste à en assurer la gestion. Celle-ci s'effectue selon les trois phases suivantes :

Préparation du projet

Cette phase comprend :

- Étude de faisabilité :

Au cours de l'étude de faisabilité :

- le responsable de l'étude clarifie les intentions ;
- le résultat attendu est défini sous la forme d'un produit ou d'un service ;
- le délai est traduit sous forme de macroplanning ;
- le premier budget macro est calculé.
- on vérifie si le triangle qualité/temps/coût obtenu est équilibré.

- Étude préalable :

Au cours de l'étude préalable :

- le responsable de l'étude affine les objectifs ;
- le produit ou le service est qualifié dans un cahier des charges général ;
- le macroplanning est enrichi par les échéances intermédiaires ;
- le budget est réparti par étapes ;
- on décide de nommer un chef de projet.

- Mise en place du projet :

Au cours de cette étape :

- le chef de projet traduit le projet en éléments opérationnels détaillés ;
- les cahiers des charges détaillés fonctionnels et/ou techniques sont rédigés ;
- le planning détaillé prévisionnel est établi ;
- le budget détaillé et le plan de trésorerie sont construits ;
- on valide tous les éléments du projet pour vérifier leur cohérence.

Pilotage du projet :

Au cours de cette phase :

- le chef de projet gère les événements externes entraînant une modification des objectifs ;
- les cahiers des charges sont mis à jour en fonction des évolutions ;
- le planning détaillé est mis à jour en fonction du planning du réalisé ;
- le budget est géré en fonction des entrées et des sorties de ressources ;

- on gère les différents scénarios en faisant arbitrer le commanditaire et le comité de pilotage.

↩ **Bilan du projet :**

Au moment du bilan :

- le chef de projet rassemble tous les éléments du projet ;
- le résultat obtenu est comparé au résultat souhaité.

2.4 FICHE DE POSTE ET ENTRETIEN D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

2.4-1. Qu'est-ce qu'une fiche de poste ?

Une fiche de poste est un document qui décrit la situation de travail concrète d'un agent :

- ses tâches ;
- ses activités ;
- ses responsabilités ;
- les compétences requises pour le poste.

Quelles sont les fonctions d'une fiche de poste ?

🔗 Outil de dialogue

Elle sert à établir un dialogue entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :

- le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend de l'occupant du poste ;
- le titulaire fait connaître l'ensemble des activités qu'il effectue et ses contraintes.

🔗 Outil de clarification

Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :

- l'intitulé du poste ;
- l'identité du titulaire ;
- la situation du poste dans l'organisation ;
- les missions et les activités ;
- les compétences requises ;
- les exigences du poste ;
- les moyens mis à disposition ;
- les conditions et contraintes d'exercice.

🔗 Outil de pilotage

La mise en place de fiches de poste :

- permet de délimiter précisément le champ d'actions des personnes, de faire le bilan de l'activité, de repérer les difficultés éventuelles et de définir des objectifs ;
- permet une identification claire des domaines et niveaux de compétences requis pour chaque poste ;
- sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de l'administration ;
- constitue l'outil de référence lors de l'entretien annuel ;
- permet de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

EXEMPLE DE FICHE DE POSTE

INTITULE DU POSTE :		Nature du poste:	
IDENTITÉ			
Nom et Prénom(s): Sexe: ☐ M-- ☐ F Catégorie : Matricule : Téléphone :			
Situation matrimoniale: Statut : Fonction : e.mail:			
Niveau de formation :			
RELATIONS HIÉRARCHIQUES		RELATIONS FONCTIONNELLES	
Placé sous l'autorité de.....		Interne:	
Encadre.....		Externe:	
MISSION PRINCIPALE			
ACTIVITÉS ET TACHES PRINCIPALES DU POSTE			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
ACTIVITÉS ET TACHES SECONDAIRES DU POSTE			
1.			
2.			
3.			
CONNAISSANCES(SAVOIR)		COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES(SAVOIR-FAIRE)	
.....			
COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES (SAVOIR- ÊTRE)			
.....			
MOYENS MATÉRIELS ET ÉQUIPEMENTS REQUIS			
CONTRAINTES LIÉES AU POSTE			
.....			
CRITÈRES D'ÉVALUATION QUALITATIFS ET QUANTITATIFS			
.....			

À quoi sert la fiche de poste ?

Pour la structure

- améliorer les relations de travail ;
- améliorer l'organisation des services.

Pour le responsable

- mettre en place des délégations formalisées ;
- organiser et améliorer le travail de ses équipes ;
- apprécier les performances du personnel ;
- pratiquer un management motivant ;
- mettre en place un contrat managérial ;

Pour l'agent

- connaître son rôle et ses responsabilités ;

- connaître les critères objectifs sur lesquels il sera évalué ;
- solliciter le cas échéant des formations ;
- voir son travail reconnu par sa hiérarchie.

2.4-2. Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluation ?

Un entretien d'évaluation des performances du personnel est une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique. C'est un acte managérial décisif.

Cet entretien est important dans la gestion managériale en tenant compte de son objectif et de sa structuration.

En ce qui concerne l'objectif, il dresse un bilan de la période écoulée et définit les objectifs d'évolution de la période à venir.

Quant à la structuration de l'entretien, il ne s'agit ni d'un interrogatoire en règle ni d'une conversation à bâtons rompus.

La structure doit être suffisamment logique et cohérente pour éviter l'écueil de la conversation décousue et suffisamment ouverte et souple.

2.4-3. Place de la fiche de poste dans l'évaluation des performances du personnel

La fiche de poste est un outil qui assure trois fonctions essentielles au niveau de l'entretien d'évaluation des performances du personnel.

- 1) C'est un outil d'appréciation qui permet d'/de :
 - améliorer la qualité du travail fourni par l'agent ;
 - évaluer le degré de compétences de l'agent ;
 - mesurer le niveau de contribution de l'agent dans l'exécution des missions de l'organisation.
- 2) C'est un outil de communication qui permet ainsi d'/de :
 - écouter et partager pour une meilleure compréhension des objectifs collectifs et individuels ;
 - dialoguer sur le service et l'activité de l'agent ;
 - prévenir les conflits au sein de la structure.
- 3) C'est un outil d'orientation à la disposition de la structure pour :
 - définir les priorités de l'administration ;
 - définir des objectifs nouveaux à atteindre ;
 - définir des plans de développement des compétences ;
 - concevoir des perspectives d'évolution des collaborateurs ;
 - soutenir et conseiller le collaborateur dans ses choix de développement personnel et professionnel.

GRILLE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

1 : Largement en dessous des attentes - 2 : en dessous des attentes - 3 : Atteint les attentes - 4 : Dépasse les attentes

CRITÈRES	COTE D'APPRÉCIATION				COMMENTAIRES
	1	2	3	4	
1. Charge de travail ou rendement • Produit le volume de travail dans le respect des délais.					
2. Qualité du travail • Rend le travail comme attendu, • Cherche à réduire les erreurs.					
3. Organisation • Tient les dossiers avec méthode, • Sait bien répartir ses tâches.					
4. Esprit critique et jugement • Pèse le pour et le contre, • Propose des modifications, des améliorations, • Sait choisir judicieusement une solution appropriée à un problème.					
5. Créativité • Présente des options nouvelles.					
6. Discrétion • Sais garder les informations confidentielles, • Conserve lesdites informations pour son usage.					
7. Sens des responsabilités • Accepte facilement de nouvelles responsabilités, • Discerne l'urgence de l'essentiel, • Fait face aux conséquences de ses erreurs, • Surmonte les difficultés rencontrées.					
8. Travail d'équipe • Est disponible pour aider, se montre solidaire, • Contribue au maintien de bonnes relations dans son milieu de travail, • Est ouvert aux opinions des autres.					
9. Communication écrite • Emploie un style clair, • Choisit un vocabulaire approprié. • Ses écrits respectent l'orthographe et les règles grammaticales.					
10. Assiduité et Ponctualité • Respecte l'horaire de travail. • Maintient une présence soutenue tout au long de son travail. • Se présente à l'heure et au bon endroit selon les besoins.					
11. Outils informatiques • Maîtrise les logiciels et les outils informatiques nécessaires à sa fonction.					
12. Sens des relations humaines • Capable d'établir un climat favorable à de bonnes relations. • Répond aux besoins des autres.					
13. Tolérance au stress • Maintient le dialogue en situation tendue. • Réagit de manière rationnelle devant l'imprévu.					

OBJECTIFS

Objectifs fixés	Principales réalisations	Évaluation des résultats
-----------------	--------------------------	--------------------------

Commentaire de l'agent évalué.....

Signature _____ Date _____

Commentaire de l'évaluateur.....

Signature _____ Date _____

2.5 ORGANISATION ET CONDUITE DE RÉUNION

2.5.1 Qu'est-ce qu'une réunion ?

Une réunion est une pratique de communication. Elle est organisée dans le but de partager et de mettre en commun des idées, des opinions, des connaissances et des expériences en vue d'obtenir un résultat.

Plusieurs types de réunion sont décrits dans le tableau ci-dessous.

TYPE	DESCRIPTION	OBJECTIFS
Réunion d'information descendante	Transmettre l'information de façon descendante, donner à chacun des informations pratiques sur la vie de l'organisation <i>Exemple : la réunion de rentrée</i>	Informer
Réunion d'information horizontale	Transmettre l'information de façon horizontale (mise en commun entre collègues)	
Réunion d'information ascendante	Transmettre l'information de façon ascendante (des travailleurs vers la hiérarchie)	
Réunion de formation	Aborder le thème en vue de l'apprendre ou de faire apprendre	Former
Réunion de coordination	Informar sur l'évolution d'un projet ou d'une activité.	Coordonner
Réunion d'expression	Permettre à chacun d'exprimer son opinion sur un problème ou une situation donnée. Entendre l'avis de chacun, s'enrichir les uns les autres.	S'exprimer ou recueillir des opinions
Réunion de planification	Échanger sur les axes stratégiques, les initiatives à venir et les démarches à suivre	Planifier
Réunion bilan (évaluation)	Comprendre et faire le point de ce qu'on a réalisé au cours d'une période Exemple : la réunion bilan de fin de trimestre	Évaluer
Réunion de production	Faire produire des idées ou atteindre des résultats sur un sujet donné pour permettre la mise en œuvre d'un nouveau projet, d'une nouvelle solution impactant le service.	Produire
Réunion de créativité	Aborder en petits groupes des problèmes de manière différente, trouver des solutions originales. L'animateur est le catalyseur des idées et aide chacun à prendre la parole librement.	Créer
Réunion de discussion	Obtenir des résultats, des conclusions, décisions communes. L'animateur canalise la discussion vers les objectifs à atteindre.	Se concerter ou prendre une décision
Réunion de sondage	Écouter les avis de chacun pour prendre une décision ultérieure ou tester certains éléments.	
Réunion de prise de décision	Prendre des décisions importantes comprises et acceptées par tous dans une organisation Exemple : le Conseil de discipline	
Réunion de négociation	Réunir des parties adverses qui doivent négocier des points sensibles et arriver ensemble à un accord.	Négocier
Réunion de motivation	Susciter la mobilisation des participants autour d'un thème, d'une action ou d'un projet pour que tout le monde se l'approprié.	Motiver

2.5.2 Phases d'organisation et de conduite d'une réunion

Une réunion comprend trois phases:

- avant la réunion ;
- pendant la réunion ;
- après la réunion.

Elle compte 5 catégories de participants : **l'animateur**, le **modérateur**, le **secrétaire/rapporteur**, le **responsable à l'organisation** et **les autres participants** (les membres, les invités, les experts etc.).

2.6 DÉLÉGATION DE TÂCHES

2.6.1 Qu'est-ce que déléguer une tâche ?

Déléguer, c'est **autoriser** un collaborateur ou une collaboratrice à exécuter une ou des tâches qui a priori ne relève(nt) pas de la compétence de celui-ci ou de celle-ci, mais dont l'accomplissement engage toute la responsabilité du Chef (dirigeant, directeur, patron, ...).

Celui qui délègue est appelé **délégant ou délégateur**.

Celui à qui on délègue est appelé **délégataire**.

La délégation présente de nombreux avantages d'abord pour le manager (**le délégateur**), ensuite pour le collaborateur (**le délégataire**) et enfin pour **l'organisation**.

La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode
(accepter que le délégataire agisse autrement)

Il existe deux grands types de délégation :

- La délégation **de signature** : il s'agit d'autoriser une tierce personne à prendre à votre place des décisions nécessitant votre signature. Exemple : le chef de structure autorise son collaborateur à signer les ordres de mission, les autorisations d'absence.
- La délégation **de responsabilité** : il s'agit de confier à un collaborateur une responsabilité personnelle. Exemple : le chef désigne son collaborateur pour présider une réunion de sa structure.

Une délégation efficace est celle où le **délégant** et le **délégataire** jouent chacun sa partition.

2.6.2 Phases de la délégation

La délégation comprend trois phases :

- le choix des activités : le délégant identifie les tâches à confier au délégataire ;
- le choix du délégataire : le délégant choisit l'un de ses collaborateurs pour exécuter des tâches dans le cadre de la délégation ;
- le contrat de délégation : c'est un acte à travers lequel le délégant précise les tâches à exécuter, le nom du délégataire et la durée de la délégation.

2.6.3 Qu'est-ce qui distingue la délégation de l'intérim ?

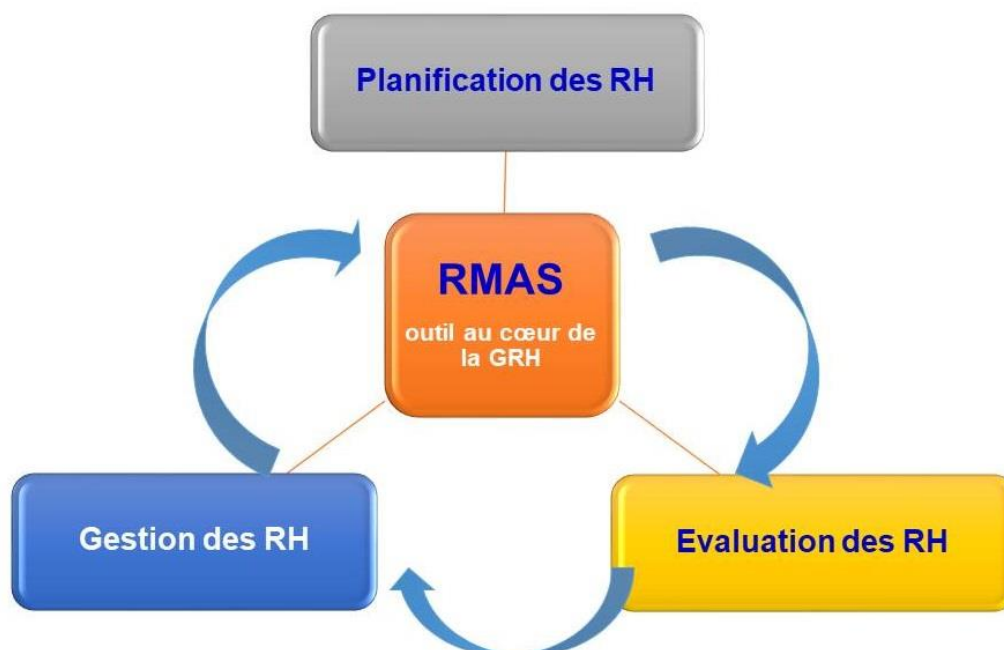
L'intérim est le transfert, à un tiers de même niveau hiérarchique, de l'ensemble de ses tâches et des responsabilités liées à une fonction alors que, dans le cadre de la délégation, le délégant se dessaisit d'une partie de ses tâches qu'il confie à un collaborateur.

2.7 GESTION DES TENSIONS ET DES CONFLITS

2.7.1. Qu'est-ce qu'un conflit /tension ?

Le mot « **conflit** » vient du latin « **conflictus** » qui signifie choc, affrontement, heurt. Il existe plusieurs degrés dans le conflit qui peuvent aller de la simple opposition (certains conflits passent même parfois inaperçus) jusqu' au désaccord parfois violent, allant jusqu'à la rupture et même à l'agression (la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...) ce choc inflige des pertes aux deux adversaires.

Dans le cadre de la gestion d'une structure scolaire, le conflit est une rupture des rapports socio-affectifs entre élèves/enseignants, entre groupes d'élèves ou d'enseignants, entre personnels conduisant parfois à la confrontation physique, à des blocages ou à des tensions impactant négativement le fonctionnement scolaire.





DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique, tu trouveras des stratégies qui t'aideront à mettre en œuvre efficacement des techniques managériales :

- 1- la première partie te permettra de mettre en place une équipe dynamique et efficace ;
- 2- la deuxième partie te montrera comment assurer une gestion managériale d'une administration ou d'une structure scolaire ;
- 3- la troisième partie te montrera une procédure pour bien conduire un projet ;
- 4- la quatrième partie t'expliquera la démarche que tu devras suivre pour élaborer une fiche de poste et réaliser un entretien d'évaluation ;
- 5- la cinquième partie te permettra de bien organiser et de conduire de manière efficace une réunion ;
- 6- la sixième partie renforcera tes capacités en matière de délégation des tâches ;
- 7- la septième partie t'aidera à prévenir et à traiter un conflit au sein d'une structure scolaire.

3-1. COMMENT METTRE EN PLACE UNE ÉQUIPE DYNAMIQUE ?

Pour mettre en place une équipe dynamique, il te faudra suivre les étapes suivantes :

1. Constituer un groupe de personnes à partir des objectifs de la structure c'est :
 - a. chercher les bonnes expertises ;
 - b. détecter les motivations personnelles ;
 - c. mettre les personnes ensemble.
2. Constituer l'équipe c'est :
 - a. distribuer les rôles ;
 - b. répartir les tâches ;
 - c. coordonner le travail de groupe dans l'équipe.
3. Consolider l'équipe c'est :
 - a. découvrir les comportements des autres ;
 - b. comprendre les réflexes de chaque membre ;
 - c. s'expliquer sur les différences ;
 - d. se recentrer sur ses propres objectifs.
4. Constituer une équipe performante c'est :
 - a. gérer les conflits ;
 - b. accepter les différences ;
 - c. comprendre les intérêts collectifs ;
 - d. assembler les intérêts individuels avec les intérêts collectifs.

3-2. LA GESTION MANAGÉRIALE D'UNE ADMINISTRATION OU D'UNE STRUCTURE SCOLAIRE

3.2-1. Comment gérer une administration scolaire de façon managériale ?

La gestion managériale d'une administration scolaire suit les étapes et les activités suivantes :

ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ	ACTIVITÉS
a. Compréhension	Faire des constats
	Porter un diagnostic
	Conduire une analyse sur :
	- son rôle, sa responsabilité - son organisation - son environnement - les enjeux
b. Planification	- Formuler des objectifs
	- Définir des stratégies
	- Élaborer des plans détaillés pour atteindre les objectifs
	- Estimer les moyens humains, matériels et financiers
c. Orientation des choix	Connaître et choisir :
	- ses styles de management
	- ses objectifs d'évolution ou d'amélioration
	- les actions à entreprendre
d. Action	- les moyens à mettre en œuvre
	Agir sur :
	- les hommes
	- la structure
e. Contrôle	- le matériel
	- soi-même (organiser, mobiliser, communiquer, former, animer)
	- Construire et suivre ses tableaux de bords
	- Évaluer les résultats individuels et collectifs
f. Remédiation	- Rendre compte
	- Apporter les modifications indispensables ou les améliorations nécessaires
	- Repenser les dispositifs de mise en œuvre
	- Repartir de plus belle avec les meilleures résolutions

3.2-2. Comment faire un diagnostic organisationnel en milieu scolaire ?

Pour établir un diagnostic organisationnel en milieu scolaire, tu pourras recourir à la matrice **FFOM** (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) qui équivaut en anglais au **SWOT** (Strength -Weaknesses - Opportunities -Threat).

Matrice FFOM (1)

FFOM	QUESTIONS	COMMENTAIRES
FORCES	- Quels sont nos avantages et points forts ? - Qu'est-ce que nous faisons de bien ? - Comment notre structure soutient-elle notre fonction ? - Pouvons-nous inventorier les compétences que nous avons et qui soutiennent notre circonscription ? - Qui nous aide ?	- Considérez cela de votre propre point de vue et du point de vue des personnes avec lesquelles vous traitez. - Ne soyez pas modeste, soyez réaliste. - Si vous rencontrez des difficultés, Énumérez-les ! - Certaines s'avéreront peut-être des forces !
FAIBLESSES	- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? - Qu'est-ce qui est mal fait ? - Qu'est-ce qui pourrait être évité ? - Quelles compétences nous manquent ? - Quels équipements nous manquent ?	- Les autres perçoivent-ils des faiblesses que vous ne voyez pas ? - Les autres sont-ils meilleurs ? - Il est préférable d'être réaliste aujourd'hui et de faire face à de déplaisantes réalités le plus tôt possible.
OPPORTUNITÉS	- À quels changements sommes-nous confrontés ? - Quelles sont les ressources existantes dans notre environnement pouvant nous aider à nous améliorer ? - Que font les autres ? Quelles bonnes idées pouvons-nous en tirer ? - Quelle formation existante pourrait nous aider ?	- Des opportunités utiles peuvent provenir de choses comme : - Des changements technologiques à petite et grande échelle - Des changements dans la politique gouvernementale liée à votre domaine - Des changements dans les schémas sociaux, profils des employés, etc.
MENACES	- À quelles difficultés sommes-nous confrontés ? - Quelles structures ou fonctions peuvent faire échouer nos objectifs ? - Avons-nous les compétences requises pour répondre aux évolutions de notre mission ? - L'évolution technologique ou scientifique menace-t-elle notre position ? - Quoi/Qui rend notre tâche impossible à réaliser ?	- Réaliser cette analyse sera souvent bénéfique d'une part pour mettre en relief ce qui a besoin d'être fait et d'autre part pour mettre les problèmes en perspective. - Faire une analyse des risques en définissant ce qui pourrait mal tourner !

3.2-3. Quelles sont les étapes de la prise de fonction d'un manager ?

La prise de fonction est une période stratégique de ta carrière, que ce soit pour une première prise de fonction managériale ou à l'occasion d'un changement de structure. La prise de fonction s'étend sur une période de 3 mois :

La 1^{ère} semaine

- Tu rencontres tes collaborateurs ;
- Tu fais le point avec ton supérieur hiérarchique sur ce qu'il attend de toi ;

- Tu cherches à comprendre les priorités et les dossiers sensibles.

Le 1^{er} mois

- Ta phase d'observation et d'imprégnation doit te permettre de faire un premier rapport d'étonnement ;
- Tu communique sur le mode de fonctionnement que tu mets en place (réunion, entretien, règles à respecter) ;
- Tu fais un bilan sur ce qui te reste à apprendre au sujet de ta structure et de tes collaborateurs

Le 2^{ème} mois

- Tu finalises ton diagnostic de la direction, de la structure ou du service
- Tu établis des liens avec l'environnement de la direction, de la structure ou du service
- Tu finalises ton plan d'actions / matrice d'actions / plan opérationnel

Le 3^{ème} mois

- Tu mets en œuvre ton plan d'actions / matrice d'actions / plan opérationnel
- Tu prends les décisions concernant ta structure.

Qu'est-ce qu'un rapport d'étonnement ? Comment faudrait-il l'élaborer ?

On appelle « **rapport d'étonnement** » la synthèse des observations que tu fais durant les deux ou trois premiers mois de ta prise de fonction en tant que manager d'une structure. Il s'agit de commentaires relatifs à l'ambiance qui a prévalu à ton arrivée dans la structure, aux atouts que tu as relevés au sein de l'équipe, aux difficultés éventuelles que tu as identifiées etc.

Le rapport d'étonnement est rédigé à la première personne du singulier. Il doit éviter de s'attarder sur les généralités. Ce rapport s'articule autour des points suivants :

1. Ce que j'ai aimé au niveau des atouts de l'équipe en place ;
2. Ce que j'ai appris à travers mes propres découvertes ;
3. Je m'interroge sur mes doutes ;
4. Je suggère des pistes d'amélioration.

3.2-4. Comment bien manager une équipe / un collaborateur ?

Pour manager une équipe ou un collaborateur, il n'y a pas une seule et unique manière d'agir. Il s'agit de s'adapter en fonction des collaborateurs, de leur degré de maturité professionnelle, de leur personnalité.

Pour bien manager ton équipe ou ton collaborateur, tu dois être constamment à l'écoute de ton entourage, de ton environnement, que tu sois face à un défi ou à une opportunité. L'efficacité de ton équipe, de ton collaborateur, dépend de la qualité de ton management. Tu dois créer une dynamique relationnelle capable de développer l'énergie de tes collaborateurs.

Pour être efficace, tu dois savoir :

- diriger (conduire vers) ;
- orienter et piloter (montrer un chemin) ;
- faire un projet (se projeter dans l'avenir) ;
- créer de la valeur ajoutée (améliorer les performances /résultats);
- être au service des collaborateurs et non se servir de ses collaborateurs.

3.2-5. Comment adapter son style de management à son équipe ?

Il n'existe pas de style idéal de management. Le manager doit adapter son style en fonction de la situation et du niveau d'évolution de son équipe.

Pour y parvenir le responsable de l'administration scolaire devra suivre la démarche ci-après :

ÉVOLUTION DU GROUPE A L'ÉQUIPE	STYLE DE MANAGEMENT	ACTIONS APPROPRIÉES
Groupe de personnes constitué	Directif / Autocratique	- tu imposes le travail à faire - tu commandes - tu prends les décisions
Équipe constituée	Persuasif / Informatif	- tu recherches l'adhésion des membres de l'équipe
Équipe affirmée	Participatif / Démocratique	- tu développes l'autonomie, la loyauté et l'esprit d'équipe pour plus de motivations
Équipe performante	Déléгатif / Valorisant	- tu délègues des responsabilités - tu développes le respect mutuel et la solidarité au sein de l'équipe

3.2-6. Comment entretenir et renforcer la motivation du personnel ?

Manager une équipe ne s'improvise pas. Si tu souhaites que les projets aboutissent, que tes collaborateurs soient heureux et donc efficaces, tu dois adopter un style de management efficient que tu t'appliques à toi-même, et à l'équipe dont tu as la gestion.

Cela signifie que tu dois :

- respecter tes engagements ;
- remettre en cause tes idées, tes pratiques, ton organisation ;
- prendre du recul par rapport au quotidien ;
- encourager tes collaborateurs à prendre conscience de leurs talents et à les développer ;
- faire confiance à tes collaborateurs ;
- créer un cadre d'échanges ;
- associer tes collaborateurs à la prise de décisions ;
- valoriser les qualités de chacun ;
- définir clairement les missions et responsabilités de chacun de tes collaborateurs ;
- encourager l'innovation ;
- avoir une bonne qualité d'écoute ;
- encourager le travail en équipe en permettant à chacun de s'exprimer librement et de faire des propositions ;
- poser des limites et affirmer ton autorité.

3.2.7 Comment développer son leadership ?

Pour exercer un bon leadership, tu devras développer les habiletés décrites dans le tableau ci-dessous

QUALITÉS	EXPLICATIONS	EXEMPLES
1) Faire preuve de courage	Les collaborateurs ont besoin d'un leader fort, qui sait prendre des décisions difficiles, qui sait protéger son équipe et garder le cap dans les moments difficiles.	- n'abandonne pas à la première difficulté rencontrée - accepte les épreuves comme des tests

QUALITÉS	EXPLICATIONS	EXEMPLES
		- fais preuve d'encore plus de détermination - tire des enseignements de tes erreurs
2) Communiquer efficacement	La communication est la pierre angulaire du leadership et du management. On a beau fixer une vision, un objectif stratégique pour l'entreprise, si l'on ne communique pas sur celui-ci, comment alors créer une cohésion d'équipe, une vision commune ? Comment inspirer et motiver les gens sans communication ?	- cherche à comprendre les autres - parle le même langage que ton équipe - réponds à leurs préoccupations - fais preuve de clarté et de transparence
3) Être généreux	Un bon leader ne s'attribue pas tout le mérite. Si un projet est un succès, ce n'est pas grâce au management mais véritablement grâce à la qualité du travail délivré par les équipes techniques.	- mets en avant ton équipe - Implique tes collaborateurs
4) Rester humble	Ce n'est pas parce qu'on a un poste à responsabilités que l'on est N+1, N+2, dirigeant que notre autorité doit nous donner l'impression de mieux valoir que les autres. Parce qu'au final, on peut avoir toutes les responsabilités du monde, si l'on n'a personne dans les équipes opérationnelles disposée à avancer pour concrétiser notre vision, on n'arrivera à rien. Faire avancer une entreprise vers la vision que l'on a, réaliser un projet, ne se fait qu'en travail d'équipe.	- fais preuve d'humilité - Investis-toi pleinement avec ton équipe - donne l'exemple.
5) Faire son autocritique	La conscience de soi est la compétence fondatrice de l'intelligence émotionnelle. Tout bon leader qui se respecte est lucide, a une image claire et réaliste de son style de leadership et de management : il connaît ses forces et ses faiblesses. Il sait dans quel domaine il est plus ou moins doué, il a une véritable conscience de ses capacités ainsi que de son savoir-être.	- aménage-toi des périodes d'introspection - remets-toi en question
6) Adapter sa motivation à ses collaborateurs	La règle d'or voudrait que l'on traite les autres comme on voudrait qu'ils nous traitent. Mais le bien-fondé de cette règle se heurte au fait que tout le monde n'a pas les mêmes motivations, tout le monde ne réagit pas aux mêmes stimuli.	- apprends à connaître tes collaborateurs - adapte-leur ton discours - tiens compte de leur caractère, de leur besoins et préférences.
7) Être passionné	La passion et l'enthousiasme sont contagieux, mais l'ennui, la frustration et les	- engage-toi pleinement - partage l'énergie positive avec

QUALITÉS	EXPLICATIONS	EXEMPLES
	énergies négatives aussi ! Personne n'a envie de s'ennuyer au travail, de réaliser des tâches sans intérêt, d'aller au travail à contrecœur. Au contraire, être boosté, intéressé par ce que l'on fait nous motive et nous donne l'envie de nous surpasser.	ton équipe - mets en place un cadre de travail convivial
8) Inspirer les autres	Il ne suffit pas d'avoir une vision claire pour être un bon leader : il faut aussi lui donner vie, la partager avec ses équipes, et les y faire adhérer. Pour faire adhérer ses collaborateurs à une vision d'entreprise, il faut raconter une histoire, parler vrai, expliquer d'où l'on part et où l'entreprise souhaite aller, expliciter les rôles de chacun, leur faire voir ce qu'ils ressentiront une fois cette vision concrétisée.	- Partage ta vision avec tes collaborateurs
9) Se montrer authentique	L'authenticité, c'est se montrer vrai, tel que l'on est, en toutes circonstances. Les paroles et les actes d'une personne authentique sont en accord avec ce qu'elle est, sa personnalité.	- sois authentique, ouvert et transparent - inspire le respect de tous - mets en adéquation tes actes, ton discours et ta personnalité
10) Être toujours accessible	Les vrais leaders sont des personnes accessibles : ils ne se placent pas sur un piédestal, ne restent pas enfermés dans leur tour d'ivoire. Ils restent ouverts aux critiques (tant que celles-ci sont constructives, cela va de soi), à la remise en question, aux points de vue différents et aux idées nouvelles.	- Rends-toi accessible - invite tes collaborateurs au dialogue - encourage la circulation des idées et des informations dans ta structure
11) Répondre de ses actes	Un vrai leader est responsable, de ses actes comme ceux de ses équipes : il ne doit jamais chercher à rejeter la faute sur quelqu'un d'autre ni à nier sa responsabilité face à un échec.	- assume tes actes, tes échecs et tes réussites
12) Donner du sens à ses objectifs	Avoir une vision claire, la partager avec tous et y faire adhérer ses collaborateurs ne suffit pas. Il faut que cette vision ait un sens, il faut prendre le temps d'expliquer le Pourquoi. La question du « Pourquoi ? » revient de plus en plus de nos jours : nous cherchons tous à avoir un travail qui a du sens, qui a une vraie finalité, que l'on peut visualiser, toucher.	- Incite tes collaborateurs à partager tes objectifs

3-3. CONDUIRE UN PROJET

3.3-1. Comment rédiger le document projet ?

Un document projet doit être rédigé en respectant la structure suivante :

1. LE TITRE

Le titre annonce le sujet. Il doit être concis et précis. Il doit être accrocheur et en adéquation parfaite avec le contenu. Le titre s'écrit en lettres majuscules.

Exemples :1. **CONSTRUCTION DE LA BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE DU COLLÈGE MODERNE D'AYAOU-SRAN**
2. **CONSTRUCTION D'UNE CANTINE SCOLAIRE AU SEIN DE L'EPP FOULA**

2. LE SOMMAIRE

Le sommaire permet au lecteur de savoir exactement si le sujet traité est pertinent par rapport à l'information recherchée sans qu'il ait à lire le document en entier. Cette partie expose donc brièvement les points forts du rapport et utilise un texte suivi.

3. INTRODUCTION

L'introduction présente le sujet : problème, solutions possibles, moyens utilisés, contexte de réalisation, résultats attendus et intérêt pour le projet. Elle comprend aussi le bien fondé ainsi que l'annonce des différentes parties du rapport.

4. DESCRIPTION DU PROJET

Cette partie est la plus élaborée. On y aborde les détails du projet : le contexte de réalisation, la localisation et la nature des activités, les objectifs généraux et spécifiques ainsi que les phases de planification.

Dans cette partie, les quatre phases de planification serviront à détailler le projet de façon précise en touchant à ses aspects principaux. Il s'agira ici de présenter les aspects de la planification structurelle, organisationnelle, opérationnelle et financière.

5. CONCLUSION

La conclusion comprend une courte synthèse de tout le projet. Elle évoque brièvement le cheminement de la pensée ainsi que la réponse demandée ou les solutions exigées par le problème. Finalement, elle ouvre des perspectives en envisageant l'avenir de la question ou du problème soulevé.

3.3-2. Comment bien piloter un projet ?

Pour bien conduire un projet, il y a cinq phases qu'il faut respecter. Ces phases qui comprennent différentes étapes et activités sont décrites dans le tableau ci-après. Tu devras suivre cette démarche pour parvenir à piloter efficacement les projets

LES PHASES	LES ÉTAPES	LES ACTIVITÉS
Initialisation	Réception	Réceptionner la demande de projet du commanditaire
		Examiner la demande du commanditaire
	Affectation	Officialiser la nomination du chef de projet
Préparation	Objet	Définir l'objet précis du projet
		Lister les motifs et définir les contextes
	Objectifs	Définir les objectifs de qualité
		Définir les objectifs de temps
		Définir les objectifs de charges et de coûts
		Définir les objectifs de communication
		Définir les objectifs communautaires
		Préciser les contraintes liées aux objectifs
		Vérifier l'adéquation entre les objectifs
	Domaine	Identifier le périmètre et les acteurs
		Définir la structure choisie pour la gestion de projet
		Définir les rôles des acteurs dans les structures de projet
	Risques	Identifier, analyser et gérer les freins
		Identifier, analyser et gérer les facilitants
	Méthode	Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit
	Communication	Définir les axes, cibles et moyens de communication
	Contractualisation	Rédiger la note de cadrage
Planification	Planification détaillée	Définir l'environnement de planification
		Ordonner la liste des tâches de fabrication de produit
		Affecter des durées ou des charges aux tâches
		Définir les liens entre les tâches
		Intégrer les tâches de gestion de projet
		Affecter les ressources aux tâches
	validation	Optimiser le planning détaillé du prévu
		Valider, communiquer et enregistrer le planning
Pilotage	Lancement	Lancer la réalisation
		Mettre en œuvre le plan de communication
	Réalisation	Piloter la réalisation du produit
	Suivi-évaluation	Faire le suivi et l'évaluation de l'avancement du projet
Bilan	Promotion	Vendre le projet
	Désengagement	Mettre un terme à l'engagement contractuel
	Capitalisation	Organiser les réunions de débriefing
		Archiver les dossiers du projet

3.3-3. Comment faire le rapportage d'un projet ?

Le rapportage consiste à faire un point périodique aux parties prenantes dans un projet. Voici les étapes que tu devras observer pour bien faire le rapportage d'un projet :

- 1- Mettre en place des outils de collecte d'informations y compris le plan du rapport ;
- 2- Former les utilisateurs ;
- 3- Collecter les informations ;
- 4- Traiter et analyser les informations ;
- 5- Rédiger le rapport ;
- 6- Diffuser le rapport

À la fin du processus, le rapportage te permettra d'améliorer la mise en œuvre d'un projet ou de permettre la prise de décision par ton supérieur hiérarchique.

3-4. ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE ET RÉALISER UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION

3.4-1. Comment élaborer une fiche de poste ?

Cette fiche comporte trois rubriques qui permettent de dégager un point de vue clair du poste et des missions.

Pour élaborer une fiche de poste, tu devras suivre les cinq étapes ci-dessous :

Étape 1 : Rassembler les informations

Il s'agit de :

- consulter le Référentiel des Métiers de l'Administration Scolaire (RMAS) ;
- consulter les documents de procédures administratives ;
- consulter le dossier administratif du collaborateur ;
- analyser les fiches de poste existantes ;
- t'entretenir avec ton collaborateur pour recueillir l'ensemble des activités qu'il exerce tout au long de l'année.

Étape 2 : Recueillir les données sur le poste de travail

L'objectif de cette étape est de recueillir les informations nécessaires à l'étape suivante. Cela peut se faire avec l'appui du support d'analyse du poste (voir exemple ci-dessous).

Ce support d'analyse peut être utilisé de deux façons :

- Il est remis au collaborateur qui le remplit individuellement.
- Il est rempli conjointement par le collaborateur et son responsable au cours d'un entretien.

Étape 3 : Rédiger la fiche de poste

Le responsable doit :

- Rédiger la fiche de poste, au vu des informations recueillies à l'étape précédente.
- Veiller à la rédiger le plus simplement possible, en utilisant un vocabulaire commun. Les missions et activités doivent être décrites par des verbes d'action (voir liste de verbes ci-dessous).
- Présenter la fiche de poste rédigée au collaborateur.
- Recueillir de son collaborateur toutes les suggestions, compléments et modifications qui lui semblent utiles.

Remarque : Plusieurs interactions entre le collaborateur et le responsable peuvent être nécessaires avant l'adoption de la version définitive de la fiche de poste.

Étape 4 : Valider la fiche de poste

Le responsable :

- fait valider la fiche de poste par sa hiérarchie ;
- informe le collaborateur lorsque la fiche est validée.

Étape 5 : Réviser la fiche de poste

Il appartient au responsable de structure de :

- mettre à jour la fiche de poste en fonction de l'évolution de la structure et des missions du collaborateur ;
- réviser la fiche de poste conjointement avec le collaborateur au cours de l'entretien annuel.

Quelques questions pour définir un poste

Pour définir un poste, le manager doit amener le collaborateur à décrire ses activités à partir d'éléments concrets tout en mettant en évidence les points clés de sa situation de travail, la particularité du poste. Pour se faire tu pourras poser un certain nombre de questions qui t'aideront à conduire cette activité.

1. Description des missions et activités

- En quoi consiste ton travail ?
- A qui et à quoi ton poste est-il utile en priorité ? Et pour quoi faire ?
- Quel est le service rendu à l'entreprise ? à la structure de travail ?
- Peux-tu décrire une journée de travail ?
- Peux-tu décrire les aspects principaux de ton travail ?
- Quelles sont les activités qui te prennent le plus de temps ?
- Que fais-tu en priorité ? Pourquoi ?
- Y-a-t-il des cycles ? Quelles sont leur nature et leur fréquence ?
- Qu'est ce qui te permettra de dire que le travail a été fait et que la mission a été accomplie ?

2. Place du poste dans l'organisation

- De qui dépends-tu dans la structure ? De qui es-tu responsable ?
- Comment s'articulent tes activités par rapport à celles de tes collègues au sein de la structure ?
- Tes activités sont-elles bien précises ? Y a-t-il des recoupements ? A quels moments ?

3. Intérêts, contraintes et difficultés du poste

- Qu'est-ce qui rend ce poste attrayant ?
- Quelles sont les difficultés que tu rencontres dans ton travail ?
- Comment parviens-tu à résoudre ces difficultés ?

4. Compétences requises

- Quelles sont les principales connaissances nécessaires pour mener à bien les attributions du poste ?
- Que faut-il savoir, savoir-faire pour être à l'aise dans ton poste ?
- Quelles sont les principales compétences que tu dois mettre en œuvre ou développer, en termes de connaissance théorique ou pratique, en termes de savoir-faire technique ou méthodologique, et en termes de savoir-faire comportemental ?
- Quel est le niveau de compétence requis pour ce poste, pratique courante, maîtrise ou expertise ?

3.4-2. Comment réaliser un entretien d'évaluation d'un collaborateur ?

L'entretien annuel d'évaluation ou d'appréciation se déroule entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Il suit les étapes ci-après :

1^{ère} étape : avant l'entretien

1. La préparation du manager

Réunir l'information :

- descriptif de la mission ou du poste
- tableaux d'observation (ou notes sur mon collaborateur).
- quels sont mes objectifs de manager vis-à-vis de ce collaborateur ?
- quels objectifs lui suggérer ?

- quel type d'aide lui apporter ?
- quelles difficultés prévisibles ?
- comment y faire face ?

2. La préparation du collaborateur quinze jours minimum avant l'entretien :

Le responsable invite son collaborateur à préparer (si possible par écrit) le bilan de la période écoulée :

- réunir l'information sur des faits marquants;
- analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés;
- déterminer les causes de réussite ou de difficulté;
- réfléchir aux objectifs pour la nouvelle période;
- réfléchir sur l'avenir : à court terme, à long terme (dans le poste ou en dehors).

2ème étape : pendant l'entretien :

1. Accueil positif de l'agent par le manager

Il doit être bienveillant et courtois :

- Réception bienveillante (langage constructif, attitude, non verbal);
- Rappeler les objectifs de l'entretien ;
- Expliquer le déroulement de l'entretien et sa durée ;
- Valider les préparations respectives ;
- Obtenir son adhésion et lever les objections éventuelles ;
- Proposer au collaborateur de s'exprimer sur son travail, ses réussites et ses difficultés ;
- Passer en entretien semi-directif à l'aide de thèmes précis (axes de travail, domaines de résultats et de compétences...) ;
- À chaque thème, rappeler les objectifs fixés et les évaluations faites l'année précédente ;
- L'inviter à s'exprimer sur les écarts positifs ou négatifs constatés, puis exprime-toi ensuite (ou l'inverse, si cela lui semble trop difficile) ;
- Chercher à tomber d'accord sur l'évaluation de chaque point, mais constatez simplement la divergence si elle persiste ;
- Si un collaborateur n'évoque pas un point qui te paraît important au cours de l'évaluation : tu dois l'aider à trouver ce point, en lui posant des questions dans ce sens.

2. Préparer l'avenir :

Le collaborateur a pris conscience de ses points faibles et de ses points forts mais c'est sur les points forts qu'il faut l'encourager à faire des propositions concrètes pour l'avenir en terme de :

- Objectifs à atteindre ;
- Projets plus larges ;
- Améliorations à apporter dans son travail.

3ème étape : conclure

Le manager doit conclure :

- En synthétisant de manière précise les objectifs et les propositions ;
- En les notifiant par écrit, comme d'ailleurs les suggestions du collaborateur ;
- En incitant le collaborateur à concrétiser les engagements pris ;
- En le remerciant !

3-5. ORGANISATION ET CONDUITE DE RÉUNION

3.5-1. Comment bien organiser une réunion ?

Dans toutes les structures éducatives, les impératifs de fonctionnement exigent que se tiennent à certaines périodes de l'année scolaire des réunions. Ces réunions sont indispensables au bon fonctionnement du système et doivent donc être bien organisées. Voici trois (3) principales étapes essentielles que tu devras suivre pour bien organiser tes réunions :

- Avant la réunion
- Pendant la réunion
- Après de la réunion

1) Avant la réunion

La réussite d'une réunion se construit dès sa préparation (elle doit être soigneusement préparée). Une bonne préparation d'une réunion obéit aux étapes suivantes :

- la définition du sujet de la réunion ;
- la définition de l'objectif de la réunion ;
- le choix des participants à la réunion ;
- la précision du rôle de chacun ;
- la définition des attentes de la réunion ;
- la connaissance du style de leadership et la maîtrise des techniques d'animation ;
- la planification de la réunion (Élaborer l'invitation, définir l'ordre du jour, choisir le lieu, déterminer la date, préciser la durée, désigner un responsable d'organisation);
- la transmission à l'avance de tous les documents et matériels nécessaires aux participants afin qu'ils puissent en prendre connaissance ;
- la préparation des documents de travail et autres matériels ;
- la salle de réunion et la disposition spatiale des participants ;
- le matériel de sonorisation (baffles, ampli, mixer et micro etc.) ;
- le matériel de projection (vidéoprojecteur, tableau blanc de projection, ordinateur, rallonge etc.) ;
- le matériel d'écriture (Paper bord, papier, marker etc.).

2) Pendant la réunion

Dans le déroulement de la réunion, tu dois :

- commencer la réunion à l'heure prévue (respecter l'horaire prévu), même si tous les participants ne sont pas arrivés ;
- présenter clairement l'ordre du jour et les objectifs de la réunion, afin que tous les participants s'accordent sur les résultats que l'on en attend ;
- introduire en situant la réunion par rapport à ce qui est important pour l'équipe ;
- choisir un secrétaire si nécessaire (qui notera toutes les idées avancées) ;
- respecter l'ordre du jour en commençant par les points les plus importants ;
- encourager les participants à s'exprimer et à énoncer les idées ;
- résoudre les différends, au besoin ;
- ni interrompre, ni critiquer ceux qui s'expriment, ni juger les idées avant la fin du tour de table ;
- conclure la réunion par un tour de table pour décider comment les étapes futures seront suivies ;

- se présenter et présenter chaque participant s'ils ne sont pas nombreux ;
- présenter si nécessaire le contexte et la synthèse de la réunion précédente ;
- définir les règles de fonctionnement ;
- résumer les conclusions et rappeler toutes les décisions qui ont été prises.

3) Après la réunion

Rédiger le compte rendu le jour même de la réunion, et reprendre les étapes suivantes à mettre en œuvre :

- le compte rendu doit être diffusé à tous les participants ;
- décider du mode de diffusion du compte rendu ;
- insister pour que les actions qui doivent être entreprises à la suite d'une réunion soient effectivement réalisées ;
- procéder à l'évaluation de l'animation et de la réunion en remettant des fiches d'évaluation aux participants ;
- s'assurer que tout est en ordre avant de quitter la salle ;
- réserver un local pour la réunion suivante, s'il y a lieu.

3.5.2 Comment conduire une réunion ?

Pour conduire efficacement une réunion, tu dois :

- recadrer sur les objectifs et les sujets discutés ;
- reformuler, clarifier et s'assurer de la compréhension ;
- faire des liens entre les interventions ;
- faire des synthèses des idées émises ;
- favoriser la participation de tous et gérer le droit de parole ;
- vérifier l'accord lors d'une prise de décision ;
- balayer le groupe visuellement ;
- recadrer immédiatement les propos et les comportements inappropriés ;
- évaluer la réunion.

3.5.3 Évaluation d'une réunion et suivi des conclusions

1. Pour l'évaluation de la réunion, tu devras procéder comme suit :

- faire la synthèse du cheminement et présenter les conclusions ;
- préciser les décisions de la réunion à mettre en œuvre ;
- répartir les tâches si possible ;
- définir les prochaines étapes ;
- remercier les participants pour leur collaboration et lever la séance ;
- administrer la grille d'évaluation de la réunion.

2. Pour procéder au suivi des conclusions, tu devras à l'aide d'un outil de suivi-évaluation :

- recueillir des données sur l'état d'exécution et d'avancement des décisions prises pendant la réunion ;
- analyser dans quelle mesure l'on peut atteindre les objectifs assignés à la réunion ;
- modifier certaines activités et éventuellement réorienter.

EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION

Pour évaluer ta réunion, tu devras utiliser les items proposés dans cette grille qui aborde les trois piliers de l'animation d'une réunion :

- **le contenu** (fonction de production);
- **les procédures** (fonction de facilitation);
- **le climat** (fonction de régulation).

Le tableau suivant contient des affirmations relatives aux modalités d'organisation d'une réunion. Il s'agit ici d'évaluer tes connaissances sur les comportements à adopter durant les différents moments de la tenue d'une réunion. Tu devras répondre « oui » ou « non » à chaque affirmation.

AVANT LA TENUE DE LA RÉUNION	Modalités	
	Oui	Non
La nature des sujets à l'ordre du jour montre que la tenue de la réunion est nécessaire		
L'avis de convocation et les documents relatifs à la réunion ont été acheminés dans un délai convenable avant la tenue de la réunion		
Dans l'avis de convocation, les objectifs de la réunion sont clairs et pertinents		
Le moment et le lieu de la tenue de la réunion sont appropriés pour l'obtention d'un résultat optimal		
Les personnes concernées ont été convoquées à la réunion		
Les consignes et les documents pour la préparation des participants à la réunion ont été acheminés avant la réunion		
Le compte rendu ou le procès-verbal de la dernière réunion est adéquat et a été acheminé aux participants avec l'avis de convocation à la réunion		
L'animateur s'est assuré d'obtenir les informations pour assurer le suivi de la dernière réunion		
L'ordre du jour est bien structuré		
Les points à l'ordre du jour sont dans une séquence du plus important au moins important		
Les points d'information, de consultation, de décision et de travail (tâche) ont bien été identifiés		
La logistique pour la tenue de la réunion est appropriée (aménagement de la salle, support technologique, documentation, etc.)		

DURANT LA TENUE DE LA RÉUNION FONCTION DE PRODUCTION - CONTENU	Modalités	
	Oui	Non
Les thèmes, les objectifs et l'ordre du jour de la réunion sont présentés clairement ainsi que le retour concernant la rencontre précédente		
Les énoncés importants sont reformulés afin de vérifier que tous les participants puissent comprendre la même chose		
Des synthèses sont effectuées aux moments appropriés (pour relancer ou réorienter les discussions ou pour conclure un sujet)		
Le questionnement est bien utilisé pour clarifier les propos des participants et faire circuler l'information		
Par ses commentaires et ses questions, l'animateur favorise l'approfondissement des sujets et l'obtention des résultats		
L'animateur fait des liens entre les interventions et des rapprochements entre les opinions énoncées		

DURANT LA TENUE DE LA RÉUNION FONCTION DE PRODUCTION - CONTENU	Modalités	
	Oui	Non
L'animateur est engagé dans les discussions, donne son opinion en tenant compte de ce qui s'est dit précédemment, sans toutefois abuser de son influence pour trop orienter les échanges		
Les propos exprimés par l'animateur sont clairs et pertinents		
L'animateur s'exprime suffisamment (assez mais pas trop)		
L'animateur limite les discussions aux objectifs poursuivis et recentre le groupe sur le sujet quand cela devient nécessaire		
L'animateur incite les gens réfractaires à apporter des solutions et à collaborer de façon constructive au travail du groupe		
L'animateur analyse en permanence ce qui est exprimé et le réorganise dans le but d'aider le groupe à atteindre ses objectifs et à être satisfait du travail accompli		
La rencontre est évaluée adéquatement (atteinte des objectifs, fonctionnement, relations interpersonnelles, satisfaction générale)		
Les modalités de la prochaine rencontre sont planifiées (date, lieu, préparation, etc.)		

DURANT LA TENUE DE LA RÉUNION FONCTION DE FACILITATION - PROCÉDURE	Modalités	
	Oui	Non
L'animateur est soucieux de faire accepter les objectifs, les thèmes, l'ordre du jour de la réunion		
Les règles de conduite et les procédures qui auront cours pendant la réunion sont établies et l'animateur tente de s'assurer que les participants y consentent		
Les attentes du groupe sont établies et la progression vers la satisfaction des participants est évaluée périodiquement au cours de la réunion		
L'animateur suscite les discussions et tente d'obtenir l'opinion des participants		
Le droit de parole est accordé, respecté et géré adéquatement et équitablement entre les participants qui en font la demande		
La participation des membres est stimulée, dont celle des personnes en retrait ou peu bavardes		
Les bavards et les personnes trop volubiles ou dont les interventions sont trop longues sont réfrénés et les ardeurs des participants qui prennent le terrain sont modérés avec doigté		
L'animateur tente d'obtenir et de vérifier l'accord de tous (si besoin d'unanimité) ou d'utiliser une technique démocratique lors de la prise de décision		
Les techniques d'animation font en sorte que le temps est bien géré et utilisé au cours de la réunion		
Les techniques d'animation et les méthodes de travail préconisées au cours de la réunion favorisent l'atteinte des résultats		
Les tâches et les mandats sont distribués adéquatement		
Des moyens pour s'assurer d'un suivi efficace de la réunion sont présents, dont la prise de notes précises qui seront la mémoire du travail fait en réunion		

DURANT LA TENUE DE LA RÉUNION FONCTION DE RÉGULATION - CLIMAT	Modalités	
	Oui	Non
L'accueil des participants a été adéquat		
Les participants qui ne se connaissaient pas ont été invités à se présenter mutuellement		
Le mot d'introduction de l'animateur de la réunion encourage l'ouverture et favorise l'expression et la participation des gens		
L'animateur amène les gens à nommer les choses, dont les opinions, les sous-entendus ou les malaises, désamorçant ainsi les charges émotionnelles		
L'animateur aide à verbaliser les émotions d'une façon saine et adéquate et le rôle de modérateur a été exercé au bon moment et efficacement		
L'animateur élucide les moments de tensions et protège le groupe des tensions et des conflits et évite la formation de clans		
L'animateur est attentif aux signaux émis par les gens, dont les indices non-verbaux		
Des techniques de diversion ont été utilisées pour éviter les tensions inutiles		
Des techniques efficaces ont été utilisées pour maintenir ou reprendre le contrôle de la réunion		
La maturité du groupe a été favorisée par les propos, les attitudes et les comportements de l'animateur lors de la tenue de la réunion		
L'animateur encourage la saine participation, renforce les interventions pertinentes et valorise la contribution de chacun		
Le type d'animation est propice à détendre l'atmosphère		
Le contact visuel est maintenu avec les membres (balayage visuel)		
L'animateur veille au confort et aux besoins des participants		

APRÈS LA TENUE DE LA RÉUNION	Modalités		COMMENTAIRES
	Oui	Non	
La rédaction et la diffusion du compte-rendu ou du procès-verbal de la réunion a été réalisé de manière adéquate			
Le suivi des mandats et des recommandations issus de la réunion			

3-6. DÉLÉGUER UNE TÂCHE

3.6.1 Comment déléguer une responsabilité ou une tâche à un collaborateur ?

- ❖ Pour **déléguer une responsabilité ou une tâche à un collaborateur**, voici la procédure que tu devras suivre:
 - 1- identifier précisément cette responsabilité/tâche ;
 - 2- choisir le collaborateur capable d'assumer cette délégation ;
- ❖ Pour le **choix du délégataire**, tu devras procéder comme suit :
 - Répondre aux interrogations suivantes relativement à celui à qui tu vas déléguer une tâche ou une de tes responsabilités
 - ✓ a-t-il les compétences pour réussir la mission que tu souhaites lui confier ?
 - ✓ si non, a-t-il le potentiel pour les acquérir en travaillant sur les problématiques qui vont se poser à lui ?
 - ✓ avec ou sans aide extérieur ?
 - ✓ est-il motivé pour ?
 - ✓ est-il autonome ?
 - ✓ sait-il prendre des décisions ?
 - ✓ assume-t-il ses responsabilités ?
 - ✓ est-il digne de confiance ?
 - ✓ connaît-il ses limites ?
 - ✓ sait-il alerter en cas de difficulté ?
 - aborder, avec lui, les modalités qu'il devra mettre en œuvre pour cette mission ;
 - savoir s'il est capable de prendre des initiatives ;
 - expliquer quand et comment il devra rendre compte ainsi que les résultats attendus et comment tu comptes évaluer la mission que tu lui confies.
- ❖ **Formaliser** la délégation
 - écrire dans un document tous les points de la délégation ;
 - s'entretenir avec le collaborateur pour lui
 - clarifier le but de sa mission,
 - définir la marge de liberté, ses responsabilités,
 - indiquer les ressources dont il disposera,
 - signifier la durée de cette délégation.

3.6.2 Comment suivre l'exécution d'une tâche déléguée ?

Pour suivre une tâche déléguée, il te faut :

- ❑ **Clarifier ton rôle de délégateur**
 - Définir les objectifs de la mission ;
 - Décrire les résultats attendus ;
 - Accorder une autonomie au délégataire sans te dégager complètement de tes responsabilités ;
 - Fournir les moyens nécessaires ;
 - Surveiller le déroulement des opérations sans intrusion, en affichant les méthodes de contrôle ;
 - Faire circuler les informations en particulier avec la hiérarchie.

□ **Maintenir une distance raisonnable**

- Faire confiance à ton délégataire ;
- Suivre la progression générale des activités et valider l'atteinte des objectifs fixés ;
- Recadrer ton délégataire s'il te sollicite, avant qu'il ne vienne vers toi ;
- Faire le point sur les raisons de ses lacunes,
- réajuster les objectifs, moyens et délais
- relancer la mission en lui accordant des délais supplémentaires
- poursuivre le même rythme de suivi que précédemment en attendant les résultats suivants, si tu constates que les premiers résultats ne sont pas bons.

□ **Faire le point avec ton délégataire.**

- ✓ fixer une date avec lui et demander de préparer ses remarques personnelles sur votre collaboration ;
- ✓ lui poser des questions du genre :
 - Quelles ont été les difficultés rencontrées et comment ont-elles été remédiées ?
 - Quels sont les aspects positifs de cette collaboration ?
 - Que t'a apporté cette expérience ?
 - As-tu pris du plaisir à travailler avec moi ?
- ✓ Détailler les progrès de ton délégataire. Le-lui dire ;
- ✓ Tirer les leçons de cette expérience.

3-7. GÉRER UNE TENSION - GÉRER UN CONFLIT

3.7.1 Comment prévenir une tension / un conflit ?

Pour prévenir des conflits en milieu scolaire, il y a plusieurs stratégies que tu pourras utiliser. Tu devras :

- Mettre en place une cellule d'alerte précoce qui va se charger de collecter et d'analyser les informations concernant les situations conflictuelles ;
- Clarifier les objectifs à atteindre ;
- Être impartial dans l'application des textes règlementaires ;
- Faire preuve de transparence dans la gestion des informations et des ressources ;
- Établir des relations de confiance au sein de l'équipe ;
- Construire des infrastructures et leur équipement ;
- Renforcer les capacités administratives et pédagogiques des enseignants ;
- Promouvoir l'éducation aux valeurs et à la culture de la paix ;
- Impliquer la communauté éducative dans la gestion des structures scolaires ;
- Instaurer un dialogue permanent au sein des structures scolaires ;
- Développer un réseau de communication ;
- Communiquer sur les textes (les arrêtés du MEN, code de conduite des personnels des structures publiques et privées, la Convention des droits de l'enfant) en début d'année.

3.7.2 Comment gérer une tension/conflit ?

Pour gérer une tension, il te faut :

- écouter et ne pas interrompre les personnes qui s'expriment ;
- être responsable (le courage de faire des critiques correctes et constructives) ;
- t'engager personnellement et sincèrement par rapport à tes collaborateurs ;
- ne pas chercher un « coupable » ;
- être impartial ;
- ne pas humilier l'une des parties ;
- connaître les raisons pour mieux la désamorcer ;

3.7.3 Comment traiter un conflit ?

Pour traiter un conflit, voici la démarche que tu devras suivre :

- déterminer les protagonistes
- déterminer le niveau du conflit
- connaître la source du conflit
- étudier les attitudes des protagonistes
- déterminer la manifestation du conflit
- identifier le type de conflit
- déterminer les impacts du conflit
- déterminer les outils et les méthodes à utiliser
- relever ou noter les résolutions.

3.7.4 Faire le suivi de la résolution d'une tension, d'un conflit

Pour faire le suivi d'une tension ou d'un conflit, il te faut élaborer un outil tel que le tableau ci-dessous dans lequel tu dois inscrire les éléments à évaluer.

Exemple :

Rappel du contexte :.....				
POINTS D'ACCORD	Période	SUIVI		
		Entièrement Exécuté	Partiellement Exécuté	Non Exécuté
TOTAL :				

IV

ACTIVITÉS – CAS PRATIQUES

4.1 Activités relatives à la notion d'équipe

Activité 1

Pour chaque affirmation ci-après, colorie dans la colonne proposition, les réponses appropriées.

AFFIRMATIONS	PROPOSITIONS
1. Avoir des équipes sous sa responsabilité requiert	a. d'être toujours présent b. de ne pas intervenir dans ce qu'elles font c. de chercher à en déléguer la responsabilité dès qu'elles fonctionnent bien pour se consacrer aux autres
2. Pour moi, l'esprit d'équipe, c'est	a. la compétence que je détecte chez mes futurs collaborateurs b. une manière de caractériser le climat d'une équipe qui fonctionne bien c. une manière un peu traditionnelle de parler des équipes de travail
3. La notion d'équipe évoque pour moi	a. la solidarité entre les membres de l'équipe b. le sens du collectif qui prime sur les stratégies individuelles c. le rassemblement de compétences complémentaires
4. Pour moi, manager une équipe, c'est	a. être toujours disponible pour soutenir et aider mes collaborateurs b. être présent c. faire en sorte que mon équipe développe son autonomie et puisse fonctionner efficacement seule
5. Manager une équipe, c'est surtout	a. savoir lui donner la bonne impulsion b. corriger discrètement la réalité du quotidien pour lui faire atteindre son objectif c. lui laisser la plus grande autonomie possible
6. Pour moi, le leader d'une équipe, c'est celui(elle)	a. qui a le plus de charisme et de vision b. qui incarne les valeurs et les objectifs de l'équipe c. qui a des suiveurs

4.2 Activités et cas pratiques en management et leadership

Activité 2

Voici des affirmations que l'on entend généralement au sujet de la notion management d'équipe. Donne ton appréciation en cochant « oui » ou « non ».

AFFIRMATIONS	OUI	NON
1. Il ne faut pas changer une équipe qui gagne		
2. Travailler en équipe est toujours plus efficace		
3. Manager une équipe, c'est l'accompagner		
4. Le fonctionnement en équipe crée toujours de la solidarité entre ses membres		
5. Développer des collaborateurs et s'occuper de leur satisfaction, c'est la même chose		
6. Le manager peut laisser sans danger les bonnes équipes se débrouiller toutes seules		
7. Manager une équipe, c'est faire en sorte discrètement qu'elle ait accompli sa tâche		
8. Les règles ne sont pas très importantes quand une équipe fonctionne bien		
9. Être dans une équipe aujourd'hui, c'est une obligation pour travailler efficacement		
10. Être un bon membre d'une équipe, cela comporte des exigences		

Activité 3

Voici des affirmations qui décrivent les attitudes d'un manager. Dans la colonne des attitudes, colorie les réponses correctes.

AFFIRMATIONS	ATTITUDES
A. Pour devenir manager je dois	- Être techniquement compétent que mes collaborateurs - Avoir des compétences complémentaires que celle de mes collaborateurs - Connaitre les enjeux et contraintes du métier
B. En prenant une responsabilité managériale, ma priorité est	- De nourrir mon besoin de reconnaissance - De m'affranchir de certaines contraintes opérationnelles - De gagner plus d'argent - D'avoir un impact sur la réussite de l'organisation et des collaborateurs
C. Je considère que pour être un bon manager je dois	- Être toujours disponible pour mes collaborateurs - Être disponible à certaines conditions - Me déclarer parfois disponible
D. Pour un nouveau manager, ce qui est important c'est	- De tisser de bonnes relations avec ses collaborateurs - De ne pas remettre en cause les modes de fonctionnements précédents pour se faire accepter - D'inspirer de la crainte pour pouvoir s'imposer rapidement - D'observer de nouveau contexte puis d'impulser de nouvelles orientations
E. Pour moi, manager, la priorité c'est	- De trouver des solutions aux problèmes rencontrés par mes collaborateurs - De motiver mes collaborateurs - De créer les conditions de la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet partagé. - D'accompagner mes collaborateurs dans la recherche de solution
F. Au lendemain de sa nomination, un manager doit	- Mettre en place des changements importants dès que possible - Prendre un temps pour observer avant de proposer de nouvelles orientations - Procéder rapidement à des micro-changements
G. Ma responsabilité de manager consiste à	- Prendre des décisions seul et convaincre mes collaborateurs de leur bien-fondé. - Me forger une vision, y faire adhérer mes collaborateurs en les impliquant dans l'élaboration des plans d'action - Transmettre et faire appliquer les directives en provenance du niveau supérieur - Distribuer les tâches aux collaborateurs compétents
H. Fixer les objectifs sert à	- Mesurer la performance - S'assurer que tout le monde a bien un travail à faire - Demander beaucoup pour obtenir le maximum - Focaliser l'énergie sur les priorités
I. Pour maintenir un bon climat dans l'équipe je dois	- M'attacher à créer de la confiance entre les membres de l'équipe - Éliminer toute cause de tension pour que chacun puisse s'atteler à sa tâche - Augmenter la capacité de chacun à vivre sereinement les divergences et les tensions

Cas pratique 1

Tu es nommé responsable de structure. Dans tes nouvelles fonctions, tu dois répondre très souvent aux sollicitations des animateurs des services sous ta responsabilité mais aussi de ta hiérarchie et de la communauté éducative. Tu as une nouvelle secrétaire depuis un mois. C'est son premier poste. Depuis sa prise de service, tu constates que tes courriers sont hors délais. De même, de longues files d'attente s'observent régulièrement à ton secrétariat, ton standard est constamment encombré etc.

Face à la situation décrite, écris, dans le tableau suivant, la réponse appropriée, et justifie ton choix.

AFFIRMATIONS	Oui/non	Explications
1. Je passe un long moment à échanger avec elle sur les raisons de ce débordement et à mieux comprendre pourquoi elle ne parvient pas à faire face aux sollicitations		
2. Je passe beaucoup de temps à lui expliquer les procédures, les raisons des habitudes et des méthodes employées, les particularités psychologiques de certains de mes interlocuteurs.		
3. Je laisse passer quelques semaines et j'évite de brusquer les choses. Elle est intelligente, elle va s'adapter		
4. Je lui explique très clairement les missions qu'elle doit accomplir et les priorités du moment		

4.3 Activités et cas pratiques en conduite de projet

Activité 4

Relie chaque rôle de chef de projet à l'explication qui convient

RÔLES	EXPLICATIONS
A. VENDRE	1- être à l'écoute des ressources humaines du projet ;
B. RÉCOMPENSER	2- assurer la promotion du projet en interne ;
C. COORDONNER	3- planifier les tâches de chacun ;
D. DÉLÉGUER	4- mettre en valeur le projet auprès des sponsors ;
E. ORGANISER	5- suivre l'équipe ; coacher certaines ressources ;
F. VALORISER	6- définir des moyens de récompense
G. ACCOMPAGNER	7- mener la coordination des acteurs entre eux au-delà de la planification ;
H. ÉCOUTER	8- organiser la délégation ; former pour pouvoir déléguer ; répartir les pouvoirs.

Activité 5

Relie les étapes du projet aux activités correspondantes

ÉTAPES DU PROJET	ACTIVITÉS CORRESPONDANTES
1. PRÉPARATION DU PROJET	A. le commanditaire dit ce qu'il veut de manière macro ;
2. BILAN DU PROJET	B. le responsable de l'étude clarifie les intentions ;
3. PILOTAGE DU PROJET	C. le responsable de l'étude affine les objectifs ;
4. ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ	D. le chef de projet traduit le projet en éléments opérationnels détaillés
5. ÉTUDE PRÉALABLE	E. le chef de projet gère les événements externes entraînant une modification des objectifs ;
6. ÉTUDE DE FAISABILITÉ	F. le chef de projet rassemble tous les éléments du projet ;

Cas pratique 2

L'équipe projet du lycée de Kakéyo que tu as l'honneur de diriger, vient d'achever avec brio, la construction de la bibliothèque dudit établissement, grâce à un financement de l'Union européenne. Le partenaire souhaite procéder à une évaluation de la réalisation de ce projet et tu demandes de construire un processus en 13 étapes. Des propositions tu es faite dans ce sens mais pas dans l'ordre chronologique.

Il tu es donc demandé avec toute votre équipe projet de bâtir un processus cohérent d'évaluation à partir des propositions ci-dessous.

Voici les treize (13) étapes de la construction de l'évaluation d'un projet. Remets les dans l'ordre de leur mise en œuvre.

13. se mettre d'accord avec les parties concernées les plus importantes sur la fonction de l'évaluation et la définition de ses objectifs et ses résultats attendus, ceux-ci devant être aussi précis que possible.

12. se mettre d'accord sur le moment et les délais de l'évaluation et des rôles des différentes parties concernées.

11. se mettre d'accord sur les grandes lignes du déroulement de l'évaluation (visites sur le terrain, méthodologies à utiliser, les restitutions, l'utilisation des constats et des recommandations de l'évaluation...)

10. sélection des évaluateurs :

9. préparation de l'exécution de l'évaluation : il est important que l'équipe du projet, les personnes à contacter sur place, les bénéficiaires avec qui l'évaluateur va discuter soient informés bien à l'avance sur l'évaluation.

8. recueil des informations sur le terrain par les évaluateurs.

7. exploitation et analyse des données par l'équipe des évaluateurs.

6. établissement d'un premier diagnostic sur les critères, les questions et les hypothèses formulées dans les TDR.

5. restitution des informations et des diagnostics entre les différents acteurs en vue de la vérification, de l'amélioration et de l'appropriation des diagnostics

4. rédaction d'une version provisoire du rapport par l'équipe des évaluateurs.

3. recueillir des réactions sur la version provisoire du rapport.

2. rédaction du rapport final de l'évaluation sur base des réactions sur le rapport provisoire

1. organiser le suivi de l'évaluation

4.4 Activités et cas pratiques en organisation et en conduite de réunion

Activité 6

Tu es un manager d'une des structures du Ministère de l'Éducation Nationale. Dans les cas énumérés ci-après, dis si oui ou non il y a lieu d'organiser une réunion.

ÉVÉNEMENT DÉCLENCHEUR		Oui	Non
1	Je modifie l'organisation du service et souhaite en informer l'ensemble des personnels concernées.		
2	Une nouvelle secrétaire a été affectée dans mon établissement, j'organise une réunion pour la présenter aux autres personnels.		
3	Pour faire le point sur les inscriptions en ligne en cours, j'organise une réunion hebdomadaire avec l'économe et les éducateurs.		
4	Constatant une augmentation des absences du personnel en raison d'un relâchement dans l'application des consignes de travail, je veux en comprendre les raisons.		
5	De nouveaux objectifs individuels ont été fixés à certains collaborateurs, j'organise une réunion avec toute l'équipe pour en expliquer les raisons.		

Activité 7

Voici l'extrait d'une fiche d'évaluation. Complète les mentions manquantes avec les mots ci-après : *programmée, l'ordre du jour, livrables, sujet, participants, présence, matérielles, disposition, lieu, animateur* :

1. La réunion a-t-elle été _____ à l'avance ?
2. L'_____ du _____ a-t-il été communiqué à l'avance ?
3. L'animateur a-t-il rappelé les _____ décidés précédemment ?
4. Le _____ traité justifiait-il une réunion ?
5. Les _____ à la réunion ont-ils été bien choisis ?
6. Votre _____ était-elle nécessaire ?
7. Les conditions _____ étaient-elles satisfaisantes ?
8. La _____ des tables facilitait-elle la communication ?
9. Le _____ de la réunion convenait-il ?
10. L'_____ encourage-t-il la prise de parole ?
11. L'_____ fait-il des résumés partiels ?

Activité 8

Tu es animateur d'une réunion. Classe les 10 activités ci-dessous selon les 3 moments (séquences) de cette réunion organisée de 9 h à 10 h 30.

1. L'animateur rappelle les enjeux et les contraintes
2. L'animateur présente l'objectif et le plan de la réunion, ainsi que les règles à suivre
3. L'animateur invite les participants à conclure
4. L'animateur reformule les décisions prises par le groupe
5. L'animateur s'assure que l'objectif et le plan de la réunion sont validés par tous
6. L'animateur fait passer la liste de présence
7. L'animateur favorise la recherche d'idées ou de solutions.
8. L'animateur note les points clés du processus et facilite la prise de décision
9. L'animateur ménage des transitions entre deux points
10. L'animateur valorise le travail de tous et remercie l'assemblée

TEMPS	SÉQUENCES	Numéros
9 H à 9 H 10	Présentation des participants et obtention du consensus	
9 H 10 à 10H 20	Facilitation du travail des participants	
10 H 20 à 10H 30	Conclusion + synthèse	

Cas pratique 3

Depuis deux ans, tu es Chef d'une structure du Ministère de l'Éducation Nationale. A la fin du deuxième trimestre de l'année scolaire 2017-2018, tu constates que les résultats des élèves sont faibles et tu décides d'organiser une réunion.

A partir de ton expérience de manager :

- 1) identifie les objectifs de cette réunion ;
- 2) détermine-le ou les types de réunions à partir de ces objectifs ;
- 3) identifie les 3 phases essentielles de cette réunion ;
- 4) détermine les différents acteurs ou participants à cette réunion ;
- 5) relève les décisions prises au sujet des actions à mener.

4.5 Activités et cas pratiques relatifs à la délégation des tâches

Activité 9

Tu es le Chef d'une structure du MEN dans une localité. Tu dois t'absenter pendant une semaine (07 jours) du 02 au 08 mai 2018, pour une réunion sur la sécurisation des examens à grand tirage. Pour assurer le bon fonctionnement de ton service, tu décides de déléguer une partie de tes prérogatives à l'un de tes proches collaborateurs.

1. Cite les deux (02) grands types de délégations que tu peux utiliser ;
2. Dois-tu répondre des résultats de ta délégation devant ta hiérarchie ? Pourquoi ?
3. Tu accordes la délégation de signature à ton délégataire.

Renseigne le modèle de contrat de délégation ci-dessous :

Activité déléguée :			Nom du délégataire :	
Objectifs et échéances	Pouvoir de décision	Moyens à disposition	Suivi et évaluation	Soutien et appui proposé

Activité 10

Pour chaque étape ci-dessous, coche la réponse qui correspond à une « bonne délégation » ?

Cas 1 : le choix des activités à déléguer

- 1 ☐ Je délègue à la fois les activités qui m'encombrent et les activités qui peuvent faire progresser mes collaborateurs.
- 2 ☐ Je ne délègue que les activités qui ne sont pas stratégiques pour moi.
- 3 ☐ Je choisis les activités à déléguer en fonction de mes impératifs de manager et des compétences de mes collaborateurs.

Cas 2 : Le choix du délégataire

- 1 ☐ Je délègue à un collaborateur compétent.
- 2 ☐ Je délègue à un collaborateur qui me demande depuis 1 an d'avoir plus de responsabilités.
- 3 ☐ Je délègue à un collaborateur à la fois compétent et motivé.

Cas 3 : La mise en place de la délégation

- 1 ☐ La délégation est construite de façon transparente avec le délégataire, sur la base d'objectifs, et communiquée à toute l'équipe.
- 2 ☐ La délégation est construite avec le délégataire et ne concerne que lui et le délégateur.
- 3 ☐ La délégation est écrite, en se référant uniquement aux activités concernées et aux tâches à mener.

Cas 4 : La relation avec votre délégataire

- 1 ☐ Une relation basée sur la confiance réciproque est suffisante pour réussir la délégation.
- 2 ☐ La relation avec le délégataire repose sur un système de suivi formalisé et sur des contrôles très fréquents, à la fois sur les activités et les résultats.
- 3 ☐ La relation avec le délégataire est fondée sur un suivi ni trop intrusif ni trop laxiste et une confiance réciproque.

Cas pratique 4

Monsieur X est manager d'un établissement scolaire. Ces quatre dernières années, il a mis en place une stratégie qui a fait de son établissement une structure d'excellence car les résultats de ses élèves ont été très bons. Il décide alors d'employer deux personnes à plein temps payés par le Comité de Gestion des Établissements Scolaires (COGES), pour aider dans certaines tâches. Cette nouvelle situation ajoutée à la stratégie déjà en place rend sa gestion plus complexe. Le 03 mai

dernier, il est décidé à la réunion de l'administration élargie au COGES, au représentant des enseignants et autres, l'informatisation de la gestion de l'établissement avec l'achat d'un ordinateur complet. Après cette rencontre, monsieur X va seul s'informer sur les prix des ordinateurs et du logiciel de gestion existants sur le marché et il s'occupe de la mise en place du système informatique avec la collaboration du président et du trésorier du COGES.

- 1) Apprécie le comportement de ce manager ?
- 2) Décris en te basant sur les principes de la délégation, comment tu aurais conduit cette activité ?

4.6 Activités et cas pratiques en gestion des tensions et des conflits

Activité 11

En tant que manager de l'école :

- 1) Cite les principaux acteurs qui se côtoient à l'école.
- 2) Identifie les types de conflits qui peuvent survenir entre ces acteurs.

Activité 12

- 1) Donne deux causes de conflits qui peuvent survenir entre les protagonistes ci-après.
- 2) Précise-en les conséquences en utilisant le tableau ci-dessous :

PROTAGONISTES	CAUSES	MANIFESTATIONS	CONSÉQUENCES
Élèves/Élèves			
Élèves/Enseignants			
Enseignants/Enseignants			
Enseignants/Parents d'élèves			
Directeur/Adjoints			
Directeur/COGES			

Cas pratique 5

Un enseignant réputé violent a frappé et blessé un élève de sa classe qui n'a pas fait ses exercices. Les parents mécontents viennent se plaindre chez toi et menacent de saisir les ONG et la gendarmerie. Pendant ce temps, malgré l'intervention de certains de ses collègues lui demandant de se calmer, l'enseignant garde sa position et promet de recommencer autant de fois que cela se présentera.

En tant que manager, comment vas-tu traiter ce conflit ?

CORRIGÉS DES AUTOTESTS - ACTIVITÉS - CAS PRATIQUES

5.1 CORRIGÉS DES AUTOTESTS

Corrigé Autotest 1

Voici quelques affirmations du mot « équipe ».

1. Coche "vrai" ou "faux"

	AFFIRMATIONS	vrai	faux
1	Regroupement sélectif d'individus d'après leurs compétences	X	
2	Pas d'enjeu, les membres se réunissent ensemble et se partagent le travail		X
3	Travaille ou fonctionne avec une grande exigence mutuelle	X	
4	Peu ou pas d'exigence réciproque		X
5	Existence d'un leader		X
6	Existence d'un enjeu collectif	X	
7	Existence d'un manager	X	
8	Regroupement à tout hasard d'individus	X	

2. Dédus-en une définition complète.

Une équipe est un regroupement sélectif d'individus d'après leurs compétences, avec l'existence d'un enjeu collectif (Buts à atteindre), une grande exigence mutuelle et la présence d'un manager.

Corrigé Autotest 2

Coche par oui ou par non les énoncés qui décrivent ton style de management en général.

N°	QUESTIONS	OUI	NON
1	Es-tu attentif à la cohérence entre ton discours et tes actes ?	X	
2	Sais-tu remettre en cause tes idées? tes pratiques? ton organisation?	X	
3		X	
4		X	
5	Sais-tu prendre du recul par rapport au quotidien ?	X	
6	Regardes-tu chacun de tes collaborateurs comme une personne qui a un potentiel énorme, et qui peut permettre à l'équipe de progresser et d'atteindre ses objectifs ?	X	
7	Les encourages-tu à prendre conscience de leurs talents et à les développer ?	X	
8	Fais-tu confiance à tes collaborateurs / interlocuteurs ?	X	
9	Prends-tu le temps de dialoguer avec tes collaborateurs ?	X	
10	Ta manière d'échanger des informations avec tes collaborateurs est-elle satisfaisante ?	X	
11	Dans tes prises de décisions, privilégies-tu la concertation ?	X	
12	Sais-tu valoriser les qualités de chacun de tes collaborateurs ?	X	
13	Définis-tu clairement les missions, les tâches et les responsabilités de chacun de tes collaborateurs ?	X	
14	Encourages-tu l'innovation dans ta structure ?	X	
15	Prends-tu régulièrement un temps avec chacun de tes collaborateurs pour faire un point	X	
16		X	
17	Prends-tu le temps d'écouter tes collaborateurs lorsqu'ils s'expriment ?	X	
18	Encourages-tu le travail en équipe ?	X	
19	Invites-tu chacun de tes collaborateurs à remettre en cause ses habitudes ?	X	
20	Encourages-tu chacun à s'exprimer librement ?	X	
21	Exprimes-tu à ton collaborateur les qualités que tu apprécies chez lui ?	X	
22	Sais-tu affirmer ton autorité ?	X	

Corrigé Autotest 3

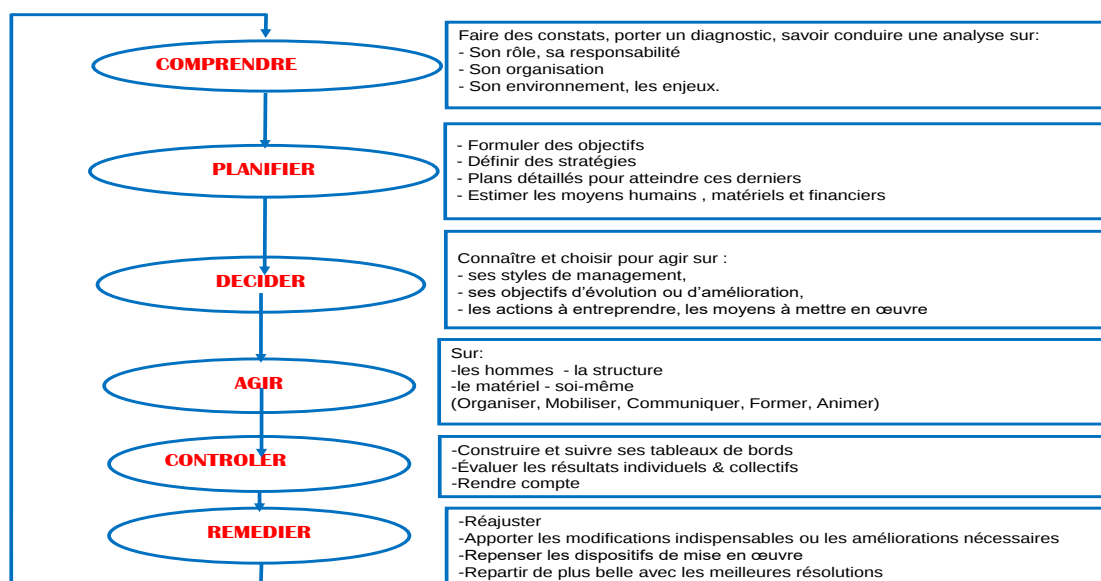
QUALITÉS	MANAGER
1. Je dirige mes collaborateurs	
2. Je demande	X
3. J'impose mon autorité	
4. Je distribue les récompenses	X
5. J'inspire la peur	
6. Je fais la promotion de mes collaborateurs	X
7. Je dis « Je »	
8. J'assume et corrige les erreurs des agents	X
9. Je dis « Allons-y »	X
10. J'appuie sur les erreurs des agents	
11. J'adapte ma stratégie à mon équipe	X
12. J'utilise mes collaborateurs	
13. Je génère l'enthousiasme	X
14. Je récolte les lauriers	
15. Je dis « Nous »	X
16. Je commandais	
17. J'accompagne mes collaborateurs	X
18. Je dis « Allez-y »	

Corrigé Autotest 4

1)

N°	Missions en tant que manager d'une administration scolaire	
a	Diriger (indiquer une direction)	
b	Orienter et Piloter (tracer un chemin)	
c	Divertir	
d	Faire un projet (donner un visage à l'avenir)	
e	Discuter	
f	Créer de la valeur ajoutée	

2)



Corrigé Autotest 5

Informations sur la manière de servir de tes agents	Diagnostic de l'agent	Décision à appliquer
M.Kouassi connaît son travail et on peut compter sur lui. Du moins jusqu'à 17h30. À 17h31, il n'est plus là. Ponctuel, consciencieux, fiable, ce n'est pas la bonne volonté qui lui manque, mais le désir ! Tout ce qu'il veut, c'est qu'on lui fiche la paix !	Compétent Non motivé	Associer – responsabiliser – challenge dans son travail
M.Ouattara n'a pas encore compris les règles de la vie professionnelle. Rebelle à l'autorité, il ironise sans cesse sur les pesanteurs du système. Heureusement, il déborde d'énergie et de bonne volonté.	Non compétent Motivé	Directivité ferme en le tirant vers le haut par des challenges- Renforcement de capacités
Mlle Konan est efficace, elle est compétente et motivée. Et elle le sait ! Elle maîtrise sa fonction tant sur le plan technique que dans ses relations avec les autres services. Quand tu la convoques pour un problème, elle a déjà une solution.	Compétente Motivée Besoin d'exister	Déléguer des responsabilités avec contrats d'objectifs

Corrigé Autotest 6

STYLES DE MANAGEMENT	FORCES	FAIBLESSES
DIRECTIF / AUTOCRATIQUE	- axé sur la tâche et sur les résultats	- Peu relationnels
PERSUASIF /INFORMATIF	- axé sur la pédagogie	- plus de temps pour le mettre en œuvre
PARTICIPATIF /DÉMOCRATIQUE	- axé sur le partage des informations	- Peu organisationnels
DÉLÉGATIF / VALORISANT	- axé sur le transfert de pouvoir ou sur les personnes	- plus de temps pour le mettre en œuvre

Corrigé Autotest 7

Tu discutes de la situation avec l'équipe et tu introduis les changements nécessaires

Corrigé Autotest 8

Le DREN, dans sa posture de leader, conduit son organisation en s'appuyant sur cinq piliers

1. Quels sont les cinq piliers sur lesquels repose l'exercice de son leadership ?

Les cinq piliers de la posture de manager moderne sont :

- L'intelligence stratégique ;
- L'intelligence managériale ;
- L'intelligence collective ;
- L'intelligence relationnelle ;
- L'intelligence axiologique.

2. Explique l'importance de chaque pilier dans le pilotage de la DREN

- L'intelligence stratégique permet d'avoir une vision globale sur la mission
- L'intelligence managériale permet au leader d'avoir une capacité multifacette à comprendre, anticiper et décider.
- L'intelligence collective permet au manager de mettre l'équipe en synergie avec ses talents ;
- L'intelligence relationnelle fournit au manager, la capacité à comprendre et à appréhender un collaborateur, son mode de fonctionnement ;
- L'intelligence axiologique donne au leader, la capacité de savoir comment faire vivre les valeurs au sein de l'équipe.

Corrigé Autotest 9

1-

AFFIRMATIONS		OUI	NON
1	Ensemble des activités traditionnelles qui assurent le fonctionnement d'une organisation		X
2	Ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources de l'organisation pour atteindre un but	X	
3	Système complet d'intervenants, de moyens et d'actions, constituées pour apporter une réponse à une demande élaborée	X	
4	Un ensemble fini comportant un début et une fin	X	
5	Un regroupement d'individus ayant chacun un but à atteindre		X
6	C'est une équipe orientée vers un seul but	X	
7	Une aventure mêlant des expériences positives et négatives	X	

- 2- Un projet est un ensemble d'actions coordonnées, piloté par une équipe et faisant appel à diverses compétences et ressources de l'organisation pour atteindre un but. Il comporte toujours un début et une fin. Il mêle souvent des expériences positives et négatives.

Corrigé Autotest 10

N°	AFFIRMATIONS	D'accord	Pas d'accord
1	La préparation, le déroulement, la conclusion et l'après réunion sont les phases essentielles d'une réunion	X	
2	Une réunion comporte quatre (4) catégories de participants : l'animateur, le secrétaire ou rapporteur, le responsable à l'organisation et les autres participants (les membres, les invités, etc.)	X	
3	La conduite d'une réunion, c'est l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.	X	
4	Animer une réunion, c'est favoriser l'interactivité et créer un climat propice à l'atteinte des objectifs.	X	
5	La présider, la rendre vivante et active afin d'amener les participants aux résultats attendus n'est pas animer une réunion.		X
6	Conduire une réunion, c'est la présider, diriger, guider, orienter, administrer, piloter, gérer les temps de paroles et les émotions, amener les participants à atteindre l'objectif.	X	
7	A la fin de la réunion, il faut remercier les participants pour leur collaboration et lever la séance.	X	
8	Une réunion est le fait de se retrouver et par extension de se trouver ensemble ; groupe de personnes réunies.		X
9	Une réunion est une pratique de communication (ensemble de règles et techniques)	X	

Corrigé Autotest 11

N°	COMPOTEMENTS	Participant centré sur la méthode	Participant centré sur le relationnel
1	Il s'informe à l'avance sur l'ordre du jour de la réunion, ou demande l'ordre du jour au cas où cela ne serait pas communiqué avant la tenue de la réunion	X	
2	Il prend soin d'argumenter calmement son opinion en cas de position divergente		X
3	Il arrive un peu en avance à la réunion	X	
4	Il respecte les règles d'animation		X
5	Il arrive avec tous les documents nécessaires à son intervention	X	
6	Il vient en réunion avec son agenda	X	
7	S'il souhaite ajouter personnellement des points à l'ordre du jour, il le mentionne en début de réunion		X
8	Il prend soin de lire les documents qui lui sont remis pour information avant la réunion	X	
9	Pendant la réunion, il fait des interventions courtes et précises		X
10	Il sait respecter les interventions de ses collègues sans leur couper la parole		X
11	Il pose des questions pour mieux comprendre, plutôt que de contredire et de s'opposer aux autres		X
12	Il demande l'avis des autres participants avant de prendre position		X

Corrigé Autotest 12

N°	AFFIRMATIONS	Bonne pratique	Mauvaise pratique
1	La délégation consiste à donner une autonomie totale à mon délégataire		
2	Je suis responsable auprès de ma hiérarchie des résultats obtenus dans le cadre de la délégation	X	
3	Je dois contrôler en permanence et sur tous les aspects ma délégation et mon délégataire.		
4	La délégation ne nécessite aucune contrepartie pour le délégateur		
5	La délégation me permet de me décharger de mes activités les plus fastidieuses.		
6	La délégation permet au délégateur et au délégataire de progresser.	X	
7	La relation avec le délégataire est fondée sur un suivi ni trop intrusif ni trop laxiste et une confiance réciproque	X	
8	La délégation est écrite, en se référant uniquement aux activités concernées et aux tâches à mener		
9	La délégation me fait gagner du temps.	X	
10	Je choisis les activités à déléguer en fonction de mes impératifs de manager et des compétences de mes collaborateurs	X	
11	Je peux déléguer des tâches à n'importe qui dans mon équipe.		
12	Je délègue une tâche ou une responsabilité à un collaborateur à la fois compétent et motivé	X	

N°	AFFIRMATIONS	Bonne pratique	Mauvaise pratique
13	La délégation est construite de façon transparente avec le délégataire, sur la base d'objectifs, et communiquée à toute l'équipe	X	
14	La délégation est un bon outil de gestion des ressources humaines.	X	

Corrigé Autotest 13

1. Définis un conflit en cochant la proposition correcte :

- a. Lutte, opposition entre des pays ou des personnes. ☐
- b. Le conflit est une situation de heurt et d'opposition entre des opinions. ☒
- c. Le conflit exprime un désaccord entre 2 ou plusieurs parties. ☐

2. Écris vrai ou faux pour indiquer les causes des conflits dans une école

- a) Le déficit de communication. **Vrai**
- b) La non clarification des buts, des objectifs et des rôles de chacun. **Vrai**
- c) Le respect de la hiérarchie. **Faux**
- d) Le non-respect des statuts et règlement intérieur. **Vrai**
- e) L'inexécution ou l'exécution partielle des tâches. **Vrai**
- f) L'assiduité et la ponctualité. **Faux**
- g) L'encadrement de proximité de vos collaborateurs. **Faux**
- h) L'absence de cohésion dans l'équipe. **Vrai**

5.2 CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

Corrigé activité 1

AFFIRMATIONS	PROPOSITIONS
1. Avoir des équipes sous sa responsabilité requiert	a. d'être toujours présent b. de ne pas intervenir dans ce qu'elles font c. de chercher à en déléguer la responsabilité dès qu'elles fonctionnent bien pour se consacrer aux autres
2. Pour moi, l'esprit d'équipe, c'est	a. la compétence que je détecte chez mes futurs collaborateurs b. une manière de caractériser le climat d'une équipe qui fonctionne bien c. une manière un peu traditionnelle de parler des équipes de travail
3. La notion d'équipe évoque pour moi	a. la solidarité entre les membres de l'équipe b. le sens du collectif qui prime sur les stratégies individuelles c. le rassemblement de compétences complémentaires
4. Pour moi, manager une équipe, c'est	a. être toujours disponible pour soutenir et aider mes collaborateurs b. être présent c. faire en sorte que mon équipe développe son autonomie et puisse fonctionner efficacement seule
5. Manager une équipe, c'est surtout	a. savoir lui donner la bonne impulsion b. corriger discrètement la réalité du quotidien pour lui faire atteindre son objectif c. lui laisser la plus grande autonomie possible
6. Pour moi, le leader d'une équipe, c'est celui (celle)	a. qui a le plus de charisme et de vision b. qui incarne les valeurs et les objectifs de l'équipe c. qui a des suiveurs

Corrigé activité 2

AFFIRMATIONS	OUI	NON
1. Il ne faut pas changer une équipe qui gagne	X	
2. Travailler en équipe est toujours plus efficace	X	
3. Manager une équipe, c'est l'accompagner	X	
4. Le fonctionnement en équipe crée toujours de la solidarité entre ses membres	X	
5. Développer les collaborateurs et s'occuper de leur satisfaction, c'est la même chose	X	
6. Le manager peut laisser sans danger les bonnes équipes se débrouiller toutes seules		X
7. Manager une équipe, c'est faire en sorte discrètement qu'elle ait accompli sa tâche	X	
8. Les règles ne sont pas très importantes quand une équipe fonctionne bien		X
9. Être dans une équipe aujourd'hui, c'est une obligation pour travailler efficacement	X	
10. Être un bon membre d'une équipe, cela comporte des exigences	X	

Corrigé activité 3

AFFIRMATIONS	ATTITUDES
A. Pour devenir manager je dois	1. Être techniquement compétent que mes collaborateurs 2. Avoir des compétences complémentaires que celle de mes collaborateurs 3. Connaître les enjeux et contraintes du métier
B. En prenant une responsabilité managériale, ma priorité est	1. De nourrir mon besoin de reconnaissance 2. De m'affranchir de certaines contraintes opérationnelles 3. De gagner plus d'argent 4. D'avoir un impact sur la réussite de l'organisation et des collaborateurs
C. Je considère que pour être un bon	1. Être toujours disponible pour mes collaborateurs 2. Être disponible sur certaines conditions

AFFIRMATIONS	ATTITUDES
manager je dois	3. Me déclarer parfois disponible
D. Pour un nouveau manager, ce qui est important c'est	1. De tisser de bonnes relations avec ses collaborateurs 2. De ne pas remettre en cause les modes de fonctionnements précédents pour se faire accepter 3. D'inspirer de la crainte pour pouvoir s'imposer rapidement 4. D'observer le nouveau contexte puis d'impulser de nouvelles orientations
E. Pour moi, manager, la priorité c'est	1. De trouver des solutions aux problèmes rencontrés par mes collaborateurs 2. De motiver mes collaborateurs 3. De créer les conditions de la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet partagé. 4. D'accompagner mes collaborateurs dans la recherche de solution
F. Au lendemain de sa nomination, un manager doit	1. Mettre en place des changements importants dès que possible 2. Prendre un temps pour observer avant de proposer de nouvelles orientations 3. Procéder rapidement à des micro-changements
G. Ma responsabilité de manager consiste à	1. Prendre des décisions seul et convaincre mes collaborateurs de leur bien-fondé. 2. Me forger une vision, y faire adhérer mes collaborateurs en les impliquant dans l'élaboration des plans d'action 3. Transmettre et faire appliquer les directives en provenance du niveau supérieur 4. Distribuer les tâches aux collaborateurs compétents
H. Fixer les objectifs sert à	1. Mesurer la performance 2. S'assurer que tout le monde a bien un travail à faire 3. Demander beaucoup pour obtenir le maximum 4. Focaliser l'énergie sur les priorités
I. Pour maintenir un bon climat dans l'équipe je dois	1. M'attacher à créer de la confiance entre les membres de l'équipe 2. Éliminer toute cause de tension pour que chacun puisse s'atteler à sa tâche 3. Augmenter la capacité de chacun à vivre sereinement les divergences et les tensions

Corrigé activité 4

RÔLES	EXPLICATIONS
A. VENDRE	1. être à l'écoute des ressources humaines du projet ;
B. RÉCOMPENSER	2. assurer la promotion du projet en interne ;
C. COORDONNER	3. planifier les tâches de chacun ;
D. DÉLÉGUER	4. mettre en valeur le projet auprès des sponsors ;
E. ORGANISER	5. suivre l'équipe ; coacher certaines ressources ;
F. VALORISER	6. définir des moyens de récompense ;
G. ACCOMPAGNER	7. mener la coordination des acteurs entre eux au-delà de la planification ;
H. ÉCOUTER	8. organiser la délégation ; former pour pouvoir déléguer ; répartir les pouvoirs.

RÉPONSE : A/2 B/6 C/7 D/8 E/3 F/4 G/5 H/1

Corrigé activité 5

ÉTAPES DU PROJET	ACTIVITÉS CORRESPONDANTES
1. PRÉPARATION DU PROJET	A. le commanditaire dit ce qu'il veut de manière macro ;

2. BILAN DU PROJET	B. le responsable de l'étude clarifie les intentions ;
3. PILOTAGE DU PROJET	C. le responsable de l'étude affine les objectifs ;
4. ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ	D. le chef de projet traduit le projet en éléments opérationnels détaillés
5. ÉTUDE PRÉALABLE	E. le chef de projet gère les événements externes entraînant une modification des objectifs ;
6. ÉTUDE DE FAISABILITÉ	F. le chef de projet rassemble tous les éléments du projet ;

RÉPONSES : 4.A 6. B 5.C 1.D 3. E 2.F

Corrigé activité 6

	ÉVÉNEMENT DÉCLENCHEUR	Oui	Non
1	Je modifie l'organisation du service et souhaite en informer l'ensemble des personnels concernées.	X	
2	Une nouvelle secrétaire a été affectée dans mon établissement, j'organise une réunion pour la présenter aux autres personnels.		X
3	Pour faire le point sur les inscriptions en ligne en cours, j'organise une réunion hebdomadaire avec l'économe et les éducateurs.		X
4	Constatant une augmentation des absences du personnel en raison d'un relâchement dans l'application des consignes de travail, je veux en comprendre les raisons.	X	
5	De nouveaux objectifs individuels ont été fixés à certains collaborateurs, j'organise une réunion avec toute l'équipe pour en expliquer les raisons.		X

Corrigé activité 7

1. La réunion a-t-elle été **programmée** à l'avance ?
2. **L'ordre du jour** a-t-il été communiqué à l'avance ?
3. L'animateur a-t-il rappelé les **livrables** décidés précédemment ?
4. Le **sujet** traité justifiait-il une réunion ?
5. Les **participants** à la réunion ont-ils été bien choisis ?
6. Votre **présence** était-elle nécessaire ?
7. Les conditions **matérielles** étaient-elles satisfaisantes ?
8. La **disposition** des tables facilitait-elle la communication ?
9. Le **lieu** de la réunion convenait-il ?
10. L'**animateur** encourage-t-il la prise de parole ?
11. L'**animateur** fait-il des résumés partiels ?

Corrigé activité 8

TEMPS	SÉQUENCES	Numéros
9 H à 9 H 10	PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS ET OBTENTION DU CONSENSUS	1 ; 5 ; 2
9 H 10 à 10H 20	FACILITATION DU TRAVAIL DES PARTICIPANTS	4 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9

Corrigé activité 9

1. La délégation de signature,
2. La délégation de responsabilité,
3. Oui, car la délégation engage ma responsabilité.
4. Modèle de contrat de délégation

Délégation de signature pour la gestion administrative

Chef de la Structure du MENET-FP

Nom du délégataire : Le collaborateur

Objectif : remplacer de manière temporaire pour la signature des actes administratifs

Actes délégués :

1. Autorisation d'absence
2. Ordre de mission
3. Attestation de prêt bancaire
4. Attestation de présence
5. Attestation de travail
6. Certificat de travail

Monsieur....., Chef de la Structure du MENET-FP, sera absent de la ville pendant sept (7) jours du 02 au 08 mai 2018. Pendant cette période, j'autorise la délégation de signature à Monsieur, **collaborateur du Chef de la Structure du MENET-FP**, pour tous les actes administratifs énumérés plus haut, et sous la condition de faire précéder sa signature de la mention suivante :

« **Pour le Chef de la Structure du MENET-FP, et par délégation, le collaborateur** ».

Je précise que les activités non mentionnées dans les activités déléguées citées plus haut ne font pas l'objet de délégation.

Je précise aussi que la présente lettre de délégation annule et remplace toute délégation antérieure.

| Le Chef de la Structure du MENET-FP

On pourrait également, proposer la rédaction du contrat de délégation sous forme de tableau à renseigner

Activité déléguée : Droit de signature sur : 1. Autorisation d'absence 2. Ordre de mission 3. Attestation de prêt bancaire 4. Attestation de présence 5. Attestation de travail 6. Certificat de travail			Nom du délégataire : Le collaborateur	
Objectifs et échéances	Pouvoir de décision	Moyens à disposition	Suivi et évaluation	Soutien et appui proposé

Corrigé activité 10

CAS 1 : LE CHOIX DES ACTIVITÉS À DÉLÉGUER

1	☐ Je délègue à la fois les activités qui m'encombrent et les activités qui peuvent faire progresser mes collaborateurs
2	☐ Je ne délègue que les activités qui ne sont pas stratégiques pour moi
3	☒ Je choisis les activités à déléguer en fonction de mes impératifs de manager et des

	compétences de mes collaborateurs
CAS 2 : LE CHOIX DU DÉLÉGATAIRE	
1	☐ Je délègue à un collaborateur compétent
2	☐ Je délègue à un collaborateur qui me demande depuis 1 an d'avoir plus de responsabilités
3	☒ Je délègue une tâche ou une responsabilité un collaborateur à la fois compétent et motivé
CAS 3 : LA MISE EN PLACE DE LA DÉLÉGATION	
1	☒ La délégation est construite de façon transparente avec le délégataire, sur la base d'objectifs, et communiquée à toute l'équipe
2	☐ La délégation est construite avec le délégataire et ne concerne que lui et le délégateur
3	☐ La délégation est écrite, en se référant uniquement aux activités concernées et aux tâches à mener.
CAS 4 : LA RELATION AVEC VOTRE DÉLÉGATAIRE	
1	☐ Une relation basée sur la confiance réciproque est suffisante pour réussir la délégation
2	☐ La relation avec le délégataire repose sur un système de suivi formalisé et sur des contrôles très fréquents, à la fois sur les activités et les résultats
3	☒ La relation avec le délégataire est fondée sur un suivi ni trop intrusif ni trop laxiste et une confiance réciproque

Corrigé activité 11

- 1) Élèves, enseignants, direction, parents d'élèves, Président de COGES.
- 2) Types de conflits :

Élèves/Élèves,
 Élèves/Enseignants,
 Enseignants/Enseignants,
 Enseignants/Parents d'élèves,
 Direction/Adjoints,

Direction/Président de COGES
 Enseignants/Président de
 COGES
 Élèves/Président de COGES

Corrigé activité 12

PROTAGONISTES	CAUSES	CONSÉQUENCES
Élèves/Élèves	- Les problèmes de leadership - La stigmatisation filles-garçons	- Naissance de groupes antagonistes - Abandon de scolarité
Élèves/Enseignants	- Châtiment corporels - Abus d'autorité - Harcèlement sexuel - Refus d'apprendre ou de faire ses exercices	- Abandon de scolarité - Dégradation de matériels - Abandon de scolarité - Mauvais résultats scolaires - Mauvais résultats scolaires - Baisse du rendement - Abandon de la scolarité
Enseignants/Enseignants	Les problèmes de leadership	Dysfonctionnement dans les équipes

PROTAGONISTES	CAUSES	CONSÉQUENCES
	- Orgueil, arrogance - Responsabilités et tâches mal définies	pédagogiques
	Les revendications syndicales	Programmes scolaires inachevés
Enseignants/Parents d'élèves	L'environnement scolaire non sécurisé	Destruction du patrimoine scolaire
	- Les levées de cotisations intempestives - Parent non satisfait du travail de l'enseignant	Parents réfractaires à la scolarisation et à l'entretien de l'école
Directeur/Adjoints	Insuffisance et mauvaise gestion des intérêts matériels et financiers	- Dégradation du patrimoine - Démobilisation des enseignants
	La non application des textes administratifs	Mauvaise collaboration
	Les revendications syndicales	- Programmes scolaires inachevés - Violence sur le lieu de travail
	Abus d'autorité	Baisse du niveau de collaboration
	Insubordination	- Non-respect des consignes de travail - Réduction de l'efficacité du travail
Directeur/COGES	L'environnement scolaire non sécurisé	Destruction du patrimoine scolaire
	- Les levées de cotisations intempestives - L'environnement scolaire non sécurisé et mal entretenu	Parents réfractaires à la scolarisation et à l'entretien de l'école
Enseignants/COGES	COGES non satisfait du travail de l'enseignant	- Baisse du rendement et de la qualité des enseignements - Démotivation et démobilisation des enseignants

5.3 CORRIGÉS DES CAS PRATIQUES

Corrigé Cas pratique 1

AFFIRMATIONS	OUI/NON	EXPLICATIONS
1. Je passe un long moment à échanger avec elle sur les raisons de ce débordement et à mieux comprendre pourquoi elle ne parvient pas à faire face aux sollicitations	Oui	- Comprendre la situation - Accompagner son collaborateur - Responsabiliser le collaborateur
2. Je passe beaucoup de temps à lui expliquer les procédures, les raisons des habitudes et des méthodes employées, les particularités psychologiques de certains de mes interlocuteurs.	Non	
3. Je laisse passer quelques semaines et j'évite de brusquer les choses. Elle est intelligente, elle va s'adapter	Non	
4. Je lui explique très clairement les missions qu'elle doit accomplir et les priorités du moment	Non	

Corrigé Cas pratique 2

Les 13 étapes sont décrites correctement

Il faut simplement changer la numérotation. (Partir donc de 1 à 13)

Corrigé Cas pratique 3

- 1) Identifie les objectifs de cette réunion ;
- 2) Détermine le ou les types de réunions à partir de ces objectifs ;

Objectifs	Type de réunion
Faire un bilan (évaluation) ; Prendre des décisions ; Produire ou rechercher la solution d'un problème Étudier des problèmes Rechercher des solutions Préparer une décision	Réunion de conseils de classe Réunion bilan Réunion de décision

- 3) Identifie les 3 phases essentielles de cette réunion ;

- 1^{ère} phase : **la préparation (avant la réunion)**
- 2^{ème} phase : **le déroulement de la réunion (pendant la réunion)**
- 3^{ème} phase : **La conclusion et après la réunion**

- 4) Détermine les différents acteurs ou participants à cette réunion ;

- L'animateur
- Le secrétaire ou rapporteur
- Le responsable à l'organisation
- Les autres participants (Membres, invités, experts etc...)

- 5) Décision prise face à la situation décrite

En accord avec les acteurs impliqués :

- Faire des cours de renforcement des capacités des élèves
- Faire un renforcement des capacités des enseignants
- Prolonger les dates d'arrêt de cours
- Faire des heures supplémentaires
- Demander aux parents de suivre effectivement le travail de leurs enfants.

Corrigé Cas pratique 4

- 1) Je n'aurais pas agi ainsi car il pourrait y avoir des personnes mieux informées que toi dans le domaine des TICE, et à qui tu pourrais confier ou t'associer pour ce projet. Le meilleur moyen de réaliser cet objectif est donc de confier ce travail à une personne ou groupe de personnes.

- 2) Identifier tes collaborateurs capables de faire ce travail, et fais-les travailler en équipe avec un chef d'équipe (le délégataire). Si possible, leur adjoindre un spécialiste en informatique car vous allez y investir beaucoup d'argent.

Tandis que cette équipe de recherche poursuit son travail, elle te fera régulièrement un compte rendu de ses activités. Tu pourras juger si celles-ci correspondent à tes attentes.

Lorsque les choix possibles sont ramenés à deux ou trois, l'équipe te produira un rapport dans lequel, elle te fera des suggestions. Tu pourras, sur la base de ce rapport, prendre la décision qui s'impose.

En tant que Chef d'établissement scolaire, tu aurais économisé un temps précieux que tu aurais consacré à d'autres activités.

En outre, tu aurais offert à tes collaborateurs l'opportunité d'agir par eux-mêmes et de sortir enrichis de cette expérience.

En résumé :

En tant que manager, lorsque tu as des tâches à réaliser, sache que celles-ci sont classées par ordre de priorité et prêtes à être réalisées.

Il faudrait éviter de te précipiter lorsque tu dois gérer de telles situations.

Passes en revue ces neuf (09) points :

1. détermine d'abord quels sont tes collaborateurs qui peuvent accomplir les tâches que tu as l'intention de leur confier.
2. veille à ce que tes collaborateurs sélectionnés comprennent ce que tu attends d'eux.
3. laisse attendre à tes collaborateurs que tu les crois sincèrement capables de mener à bien leurs projets.
4. négocie les dates limites de remise des travaux.
5. fais-leur confiance.
6. fais-leur savoir dès le début que tu les suis dans la réalisation de leur projet.
7. laisse toute la latitude à tes collaborateurs pour utiliser leur imagination et leur sens d'initiative.
8. ne faites pas le travail à leur place.
9. félicitez et récompensez vos collaborateurs selon les résultats obtenus.

Corrigé Cas pratique 5

ANALYSE :

- Les protagonistes : enseignant/parents d'élèves
- Le niveau du conflit : conflit ouvert
- La source du conflit : blessure de l'élève
- Les attitudes des protagonistes : positions très tranchées
- La manifestation du conflit : plainte des parents
- Le type de conflit : inter- groupes
- Les impacts du conflit : arrêt des cours

MÉTHODE :

- Audition
- Conciliation

OUTILS :

- Code de conduite des personnels des structures publiques et privées (article 5 page 3)
- Bureau des parents d'élèves
- Amicale ou syndicats des enseignants
- CCEN en région
- Article 19 de la convention internationale des droits de l'Enfant

RÉSOLUTION :

- Prise en charge médicale de l'élève par l'école
- Information de l'enseignant sur le code de conduite des personnels des structures publiques et privées (article 5 page 3)
- Présentation d'excuses aux parents au nom de l'établissement
- Présentation des excuses de l'enseignant
- Réunion de réconciliation avec PV signé.

BILAN DES ACQUISITIONS

Ce bilan est individuel mais tu pourras le partager avec le formateur interne de ton pool
Cette rubrique te permettra de faire le point de tes acquis et des difficultés éventuelles que tu as rencontrées au cours de l'exploitation de ce manuel.

1. Qu'as-tu appris après avoir exploité ce manuel ?

.....
.....
.....
.....
.....

2. As-tu rencontré des difficultés dans l'exploitation de ce manuel ? ☐ Non ☐ Oui

Si oui, lesquelles ?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Après avoir exploité ce manuel, ta pratique de gestion managériale d'une structure scolaire va-t-elle être différente désormais ? Justifie ta réponse.

.....
.....
.....
.....
.....

4. Ce manuel t'a-t-il permis de résoudre une situation vécue au cours de l'année et d'éviter certaines erreurs que tu commettais précédemment ?

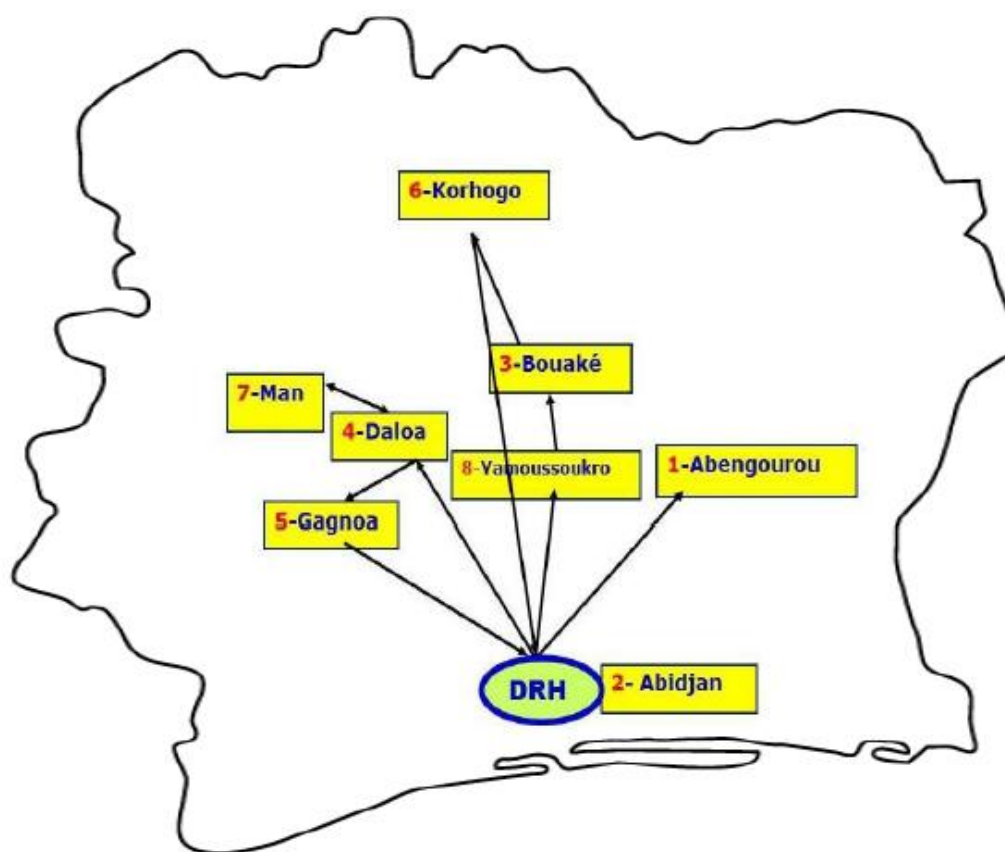
.....
.....
.....
.....

5. Formule d'autres aspects de la gestion managériale d'une administration scolaire que tu souhaiterais voir traiter dans d'autres manuels.

.....
.....
.....
.....

POOLS DE FORMATION

POOLS DE FORMATION	DREN ET DDEN RATTACHÉES
1. ABENGOUROU	Abengourou - Adzopé –Bondoukou – Bongouanou - Bouna
2. ABIDJAN	Abidjan 1 – 2-3 – 4 - Aboisso –Agboville - Dabou -Grand-Bassam - Tiassalé
3. BOUAKE	Bouaké 1-2 - Daoukro - Katiola - Mankono
4. DALOA	Daloa- Séguéla - Guiglo –Issia - Soubré
5. GAGNOA	Divo – Gagnoa - San-Pedro-Sassandra
6. KORHOGO	Boundiali - Ferkessedougou - Korhogo
7. MAN	Danané – Duékoué – Man - Minignan – Odienné - Touba
8. YAMOOUSSOUKRO	Dimbokro - Sinfra-Bouaflé - Yamoussoukro



Bibliographie – webographie

OUVRAGES

- Philippe RAMOND, Management opérationnel Direction et Animation des équipes, Broché, 2017
- Tom PETERS, Robert H WATERMAN, Le Prix de l'excellence, Ed Dunod, 2017
- John KOTTER, Conduire le changement, Ed Nouveaux Horizons, 2015
- Peter F DRUCKER, Frances HESSELBEIN, Les cinq questions fondamentales du Management, Ed d'organisation, 2015
- Pascal BELORGEY, Nathalie VAN LACHEM, Manager, Leader, Ed Dunod, 2014
- Henri Mintzberg, le Manager au quotidien, Ed Nouveaux Horizons, 2016
- William D EGGELS, Paul Mc MILAN, La révolution des solutions, Ed Nouveaux Horizons, 2016
- Collectif (auteur), La bible du manager, ESF éditeur, 2015
- La conduite de projet, Hugues MARCHAT, Éditions d'Organisation, 2008
- Les fondamentaux de la gestion des projets, Roger AIM, Éditions Afnor, 2011
- Le prix de l'excellence, Tom PETERS, Robert WATERMAN, Dunod, Paris, 2012
- Garel G, le management des projets, la Découverte, 2003
- Collectif ESF, La bible du manager, Ed, ESF, 2015
- Herve Aulner, Le manuel du chef, Ed, MAXIMA, 2013
- Charles R. Hobbs , Organisez votre temps, Maîtrisez votre vie, FIRST, 1988
- Kerry Gleeson, Mieux s'organiser pour gagner du temps, MAXIMA, 2004
- Hellriegel D., SLOCUM J.W., WOODMAN R.W., Management des organisations, De Boeck, 2006
- Stephen Robbins, DAVID DECENZO, MARY COULTER, CHARLES-CLEMENS RÜLING, Management, Pearson, 2014
- Philippe Ramond, Management opérationnel Direction et Animation des équipes, MAXIMA, 1998
- Jacques Desponds, LE COACHING QUOTIDIEN, mieux diriger son équipe tous les jours, MAXIMA, 2003
- Ghuyssaine Roy-Lemarchand, YAN RODIE-TALBERE, Management, évaluez vos collaborateurs pour bien manager, Broché, 2010.
- Richard Bourrelly, Labille de l'efficacité professionnelle, EYROLLES, 2010

REVUES

- Guide sur la gestion axée sur les résultats, 2014
- Gestion axée sur les résultats, Concepts et Principes, cellule d'analyses de politiques économiques du CIRES, Mars 2012
- Concevoir et mettre en œuvre le Suivi-Évaluation des projets eau et assainissement, Guide méthodologique, 2011
- Management Sciences For Health, **Transformer les managers en leaders**, Cambridge, Massachusetts

WEBGRAPHIE

- Gestion du cycle projet et cadre logique, http://ifad.org/evaluation/guide_f/annexb/b.pdf
- Le suivi des interventions de développement : Mario Bucci Hédidjaj-Castro. COTA. 2010 <http://www.cota.be/download/hors-série/HS9.pdf>
- Les standards d'évaluation. Thomas Widmer, Charles Landert et Nicole Bachmann SEVAL. 2001 http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL_Standards_2001_fr.pdf