

LES CONFLITS ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ÉCOLE DANS LA COMMUNE RURALE DE BAROUÉLI

Idrissa Soïba TRAORE

Maître de Conférences

Oumar DEMBELE

Doctorant

RÉSUMÉ

Le présent article a pour objectif d'analyser les causes, les conséquences des conflits de leadership entre les acteurs de l'école dans la commune rurale de Barouéli. Il est inspiré essentiellement de la thèse de Oumar Dembélé intitulée : *La gestion de l'école en mode décentralisé : Conflit de leadership entre les différents acteurs (CAP, Enseignants, CGS, Communes) au CAP de Kalabancoro dans l'Académie d'Enseignement de Kati et au CAP de Niéna dans l'Académie d'Enseignement de Sikasso*. Pour la récolte des données, la méthode qualitative a été utilisée. Elle a été nourrie par des entretiens et des séances d'observation dans les établissements et au cours des rencontres entre acteurs. Les acteurs impliqués dans la gestion de l'école à Barouéli ont été interrogés. Les différents résultats obtenus sur le terrain montrent que les conflits entre les acteurs constituent une réalité. Ils ont des conséquences néfastes sur le rendement scolaire des élèves, sur le climat de vie et de travail à l'école.

Mots clés : acteurs de l'école, conflits, décentralisation de l'école, école.

Conflicts between the different actors of the school in the rural commune of Baroueli

ABSTRACT

This article aims to analyze the causes and consequences of leadership conflicts between school actors in the rural commune of Baroueli. It is mainly inspired by the thesis of Oumar Dembele entitled : « The management of the school in decentralized mode : Leadership conflict between the different actors (CAP, Teachers, CGS, Communes) at the CAP of Kalabancoro in the Kati Teaching Academy and at the CAP of Niena in the Sikasso Teaching Academy. » For data collection, the qualitative method was used. It was fed by interviews and observation sessions in the establishments and during meetings between actors. The actors involved in the management of the school in Baroueli were interviewed.

The various results obtained in the field show that conflicts between actors are a reality. They have harmful consequences on the academic performance of pupils, on the climate of life and work at school.

Keywords: school actors, conflicts, school decentralization, school.

INTRODUCTION

La décentralisation est un processus d'instauration récente dans nombre de pays de l'Afrique. Au Mali, elle remonte à la période coloniale. Les premières communes ont été créées dans les années 1950. La politique de décentralisation a tardé à être effective. C'est sous la troisième République, instaurée à la faveur de l'avènement de la démocratie en mars 1991 que les autorités de l'époque ont mis en place une mission de décentralisation, chargée de la conception de la politique de décentralisation et de l'appui à sa mise en œuvre. Cette nouvelle politique visait deux objectifs fondamentaux :

- l'approfondissement du processus de démocratisation qui met l'Etat et la société civile dans leurs rôles et responsabilités respectifs ;
- la promotion du développement local en favorisant l'émergence d'initiatives au niveau des différents acteurs de la société civile et l'avènement d'un développement mieux maîtrisé par les populations.

Face au nouveau défi mondial (l'Education Pour Tous), adopté au forum de Dakar en Avril 2000, qui visait particulièrement la scolarisation primaire universelle en 2015 et l'élimination de la disparité entre genres. La demande était fortement supérieure à l'offre d'éducation dans la majorité des pays qui venaient de connaître la démocratie. Au Mali, l'Etat avait montré ses limites en matière de gestion des problèmes scolaires notamment le paiement de salaires des enseignants, la construction et l'équipement des infrastructures scolaires, l'achat des matériels didactiques et pédagogiques, l'entretien des bâtiments etc. Cette situation a mis rude épreuve les capacités de l'Etat à maintenir un système centralisé et plus tard avec la démographie galopante, la question scolaire devient plus préoccupante. Traoré I. S (2011) parle de l'omnipotence de l'Etat, perçue comme un aveu d'impuissance qui conduisit à la décentralisation de l'éducation. Aujourd'hui, tous les pays de l'OCDE¹ ont abandonné la centralisation en matière de gestion de l'école. A tous les niveaux, des formes d'autonomie des établissements sont perceptibles. Elles se traduisent par des options différentes et variées. La pertinence de l'option de la décentralisation de l'éducation est reconnue par d'éminents chercheurs :). Elle apparaît comme une solution capitale pour résoudre le problème de déséquilibre entre l'offre et la demande d'éducation permet une identification plus rapide des problèmes et facilite la recherche de solutions appropriées. Cependant, elle donne lieu à de véritables changements dans la vie des écoles.

Cette dynamique de la gestion locale de l'école ne peut se faire sans incidence. Elle génère dans l'espace scolaire des conflits souvent tendus entre les différents acteurs, notamment le Centre d'Animation Pédagogique (CAP²) structure déconcentrée de l'Etat au niveau local, le conseil communal ou la commune, collectivité territoriale, les Comités de Gestion Scolaire, nouvelle structure de gestion au niveau des écoles et les enseignants chargés des affaires administratives, pédagogiques et socioculturelles dans les écoles. Les communautés qui sont longtemps restées en marge de la gestion de l'école sont désormais en première ligne avec la décentralisation de l'éducation. Cette foultitude d'acteurs se trouve désormais dans une interaction pour la gestion et le fonctionnement de l'école. Tout ne se passe pas a priori en faveur de l'équilibre des écoles dans la mesure où entre les différents acteurs, les affrontements, malentendus deviennent fréquents. Traoré I.S 2011) précise que les écoles sont des arènes au sein desquelles, il y a une confrontation entre les acteurs à l'école et autour de l'école.

Au regard de tout ce qui vient d'être mentionné, une question majeure est posée comme fil conducteur de cet article : **qu'est ce qui suscite les conflits entre les acteurs dans la gestion de l'école en mode décentralisé ?** Pour répondre à cette question, nous nous sommes fixés les objectifs suivants :

- Cerner les causes des conflits entre les différents acteurs de l'école au CAP de Barouéli ;
- Analyser les conséquences des conflits entre les différents acteurs de l'école sur le fonctionnement de l'école au CAP de Barouéli ;

¹ Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

² Centre d'Animation Pédagogique

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été élaborées :

- La non maîtrise des tâches confiées, la volonté d'appropriation de l'école par les nouveaux gestionnaires que sont les Comités de Gestion Scolaire (CGS3) et les collectivités territoriales sont les causes des conflits entre les acteurs de l'école au CAP de Barouéli ;
- Les conflits entre les différents acteurs entravent le bon fonctionnement des écoles et détériorent le climat social au CAP de Barouéli ;

Avant de présenter les résultats des enquêtes qui montreront la confirmation ou l'infirmerie des hypothèses, une définition des concepts s'impose.

1. ELUCIDATION DES CONCEPTS

Conflit, décentralisation de l'éducation, leadership sont les trois notions majeures de cet article. Elles font l'objet de décortication avant l'analyse des résultats de la recherche.

LE CONFLIT

Le mot conflit vient du latin *conflictus* : choc et de *confligere* : *heurter, choquer, comparer, opposer*. Donc *le conflit est une opposition d'idées, une divergence d'opinions, sentiments contraires entre des personnes ou des groupes*.

Selon Toupie dictionnaire :

« un conflit est un combat, une lutte armée entre deux ou plusieurs personnes ou puissances qui se disputent un droit. Au sens figuré, c'est une violente opposition de sentiments, d'opposition ou d'intérêts, un antagonisme entre des forces contraires.⁴ »

Cette définition se rapproche du sens étymologique du conflit. Pour Bayada Bernadette et al. (1997, p 225) :

« C'est le résultat de l'interférence entre forces opposées qu'il s'agisse de divergence de besoins d'intérêts ou de valeurs. Plus simplement, on peut dire que le mot « conflit » exprime un désaccord entre deux ou plusieurs parties, personnes ou groupes... ».

Selon Fischer et al (2000) : « Un conflit est une relation entre deux ou plusieurs parties (individus ou groupes) qui ont ou qui croient avoir des objectifs incompatibles. »⁵

Il est évident de préciser ici que tous les acteurs doivent avoir pour objectif de faire progresser les établissements. Cet a priori est sujet à discussion dès lors que les terrains sont investigués et dès lors que des analyses approfondies sont portées sur la conduite des acteurs, les intérêts et objectifs cachés qui sont autant de paramètres importants définissant leur agir.

LA DÉCENTRALISATION DE L'ÉDUCATION

Dans le contexte du Mali, la décentralisation ne signifie point l'abandon ou l'absence de l'autorité de l'Etat. Le Mali a adopté en 2003 à la faveur du forum sur l'école en mode décentralisé un modèle de politique qui est fondée sur la collaboration. Ce modèle auquel Nathalie Mons (2006, p 124) fait référence suppose le choix d'une décentralisation réelle mais modérée. L'Etat :

³ Comité de Gestion Scolaire

⁴ www.toupie.org/Dictionnaire consulté le 6 mars 2022 à 18 heures

⁵ Fischer et al (2000) www.gestionorienteeverslimpact.org « files »resource

« continue de maîtriser la régulation du système par des cadres procéduraux nationaux très contraignants (définition d'un cadre national pour les programmes scolaires, pour les conditions d'embauche, de service et les salaires des enseignants...) » .

Il s'agit bien d'une coopération entre les décideurs nationaux et locaux dans le cadre de la gestion des ressources et l'Etat reste le garant de la bonne gestion des compétences et des ressources transférées. Selon Welsh et Mc Ginn (1999, p 10) :

« La décentralisation de l'éducation est tout processus de transfert de pouvoir d'une autorité, d'un échelon hiérarchiquement supérieur à une autorité d'un échelon hiérarchiquement inférieur. Mais ce transfert peut recouvrir plusieurs formes et le problème est complexe. Si l'échelon hiérarchiquement inférieur est un autre échelon administratif au sein du même ministère, de l'éducation par exemple, on appelle ce processus une déconcentration. S'il s'agit d'une autorité, régionale, locale, élue, on parle alors de la décentralisation du pouvoir. La décentralisation peut aussi désigner un transfert d'autorité à une entreprise privée ou à un individu : ce processus s'apparente plus précisément à une privatisation ».

Les pensées développées par Welsh, T. Mc Ginn. F sont en adéquation avec les visions de décentralisation de l'éducation au Mali. Selon ces deux auteurs : « *la décentralisation de l'éducation vise à délocaliser les responsabilités, à transférer le pouvoir de décision des individus qui sont dans un lieu ou à un niveau donné par rapport aux instances éducatives vers ceux qui opèrent à un autre niveau* » Welsh, T. Mc Ginn, F (1999, p 17)

Traoré I. S (2011) conçoit la décentralisation de l'éducation comme un management public de l'école qui consiste à un rééquilibrage des rôles entre les collectivités, qui se substituent à l'Etat, les services déconcentrés de l'Etat et les populations. C'est donc un ensemble de dispositions de transfert des compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales qui sont associées à la gestion des établissements scolaires. Une telle initiative favorise la fluidité en matière de gestion grâce à l'implication des acteurs qui sont proches des écoles.

Enfin, le mot acteur signifie ici un individu ou un groupe d'individus qui participe à la mise en œuvre de la politique éducative locale. Au Mali, les acteurs de l'école sont les CGS, les élus, les communautés, les parents d'élèves, les enseignants, les élèves, les CAP, les AE, les Collectivités territoriales (Communes, cercles, régions)

2. PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DE BAROUELI

Barouéli est issu par déformation de « Bara-Wèrè » en Bamanankan (hameau de la femme préférée). C'est un hameau fondé par Dakam Samba Diallo, éleveur Peulh venu de Macina en quête du pâturage. En 1857, il accorda l'hospitalité aux Sylla et aux Tounkara venus de Goundounba, aux Sacko venus de Médine rive gauche du fleuve Niger.

La commune de Barouéli est créée par la loi No 96 -059/AM- du 04 /11/1996 portant création de communes au Mali. Elle est composée de 43 villages pour une population totale de 29663 habitants (Recensement 2007). Elle couvre une superficie de 864km².

L'école de village de Barouéli fut créée en 1910, elle ouvre ses portes le 13 mars 1911. Aujourd'hui il y a eu une évolution considérable dans le domaine de l'éducation dans la commune de Barouéli. Avec des 1^{ers} cycles, 2^{ème} cycles, des écoles communautaires, des écoles privées et des medersas.

Le tableau suivant explique les réalités de cette commune.

Le tableau I : relatif aux statistiques scolaires de la commune

Indicateurs	Ecoles publiques		Ecoles privées		Medersas		Ecoles communautaires	Effectifs
	1 ^{er} cycle 28	2 ^{ème} cycle 3	1 ^{er} cycle 2	2 ^{ème} cycle 1	1 ^{er} cycle 7	2 ^{ème} cycle 3	1 ^{er} cycle	
Garçons	2491	615	234	22	1202	626	486	5676
Filles	2248	569	131	1	783	9	591	4418
Effectifs	4739	1184	365	23	1985	721	1077	10094

Source : enquête sur le terrain, commune de Barouéli, Octobre 2021

3. APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES

Dans notre méthodologie de recherche, nous avons fait une recherche exploratoire sur les documents qui ont abordé le sujet avant nous et quelques ouvrages sur la décentralisation de l'éducation, la gouvernance locale de l'éducation, les conflits en milieu scolaire.

La méthode qualitative a servi de ressort à la collecte des données. Des entretiens semi-directifs ont servi de base aux échanges entre les acteurs. La diversité des acteurs a été une source importante de récolte d'informations. Outre l'entretien, des séances d'observation à travers la participation à des réunions du CGS et les visites dans les établissements scolaires ont permis d'accéder à des foules d'informations sur l'état des infrastructures scolaires et la nature souvent des interactions entre les acteurs lors d'échanges, de discussions sur les ressources de l'école. Nous présentons sous forme de verbatim, les résultats des observations dans le cadre de la fréquentation scolaire.

La méthode qualitative nous a permis de recueillir des discours auprès des acteurs de l'école. Sur la base d'entretiens semi-directifs, nous avons enregistré les discours des enquêtés. Certains sont utilisés dans les résultats avec des identifiants : E comme pour désigner l'enquêté suivi d'un numéro d'ordre 1, 2, 3... auprès des enquêtés. L'ensemble de ces données ont été analysées et interprétées.

Nos enquêtes ont été menées auprès de vingt (20) Enseignants, dix (10) Directeur d'école, Vingt (20) membres du CGS, dix (10) Présidents de CGS, Le DCAP et deux Conseillers pédagogiques, le Maire et deux Conseillers communaux et Secrétaires généraux des syndicats des enseignants. Ce qui nous donne un échantillon de soixante-sept (67) enquêtés.

5. RÉSULTATS

Les résultats de cette recherche montrent des données issues des discours qui confirment l'existence des conflits de leadership.

Le tableau II : relatif aux types de conflits dans la commune

Types de Conflits	Acteurs en présence	Manifestations
Conflits liés à la gestion des ressources humaines	CAP/Mairie	Interférence de rôle, politisation de l'espace scolaire.
Conflits liés à la gestion des ressources matérielles	CGS/Enseignant/CAP	Mauvaise gestion des fonds, soupçons d'hostilité, violences verbales.
Malentendus liés à l'insuffisance de communication entre acteurs.	CGS/CAP/Enseignants	Démotivation des acteurs, Sabotage des activités, incompréhension.
Conflits liés à la gestion du fonds ADARS ⁶	Mairie/CGS/Enseignants	Soupçons d'hostilité, Injures, violences verbales

⁶ Appui Direct à l'Amélioration du Rendement Scolaire

Le tableau fait ressortir les types de conflits dans les écoles de la commune de Barouéli. Au terme des échanges avec les acteurs, quatre types de conflits ont été identifiés. Les premiers sont liés à la gestion des ressources humaines. Les acteurs en l'occurrence les enseignants sont caractérisés par l'absentéisme. Ce comportement qui est assez fréquent, s'accomplit pourtant sans motif. C'est pourquoi, ils sont source de frustrations et de non-respect surtout de la hiérarchie. La réaction de la hiérarchie se fonde sur des sanctions qui sont mal appréciées de la part des fautifs d'où les conflits professionnels. La question de la collaboration entre les CGS et le CAP par rapport au recrutement des enseignants des écoles communautaires et de la gestion des cantines scolaires entre dans ce registre. Dans le recrutement des enseignants des écoles communautaires, le CAP n'est pas associé et en cas de problème on engage la responsabilité du CAP. Dans la même logique, la Mairie agit sans prendre le soin d'informer le CAP surtout pour des cas de mutation des enseignants.

E1, 54 ans Conseiller communal soutint :

« La première cause des conflits entre acteurs est : la gestion des ressources de l'école, que ce soit les ressources financières, matérielles et humaines. Il y a deux niveaux de gestion du personnel enseignant. Le premier niveau de gestion est le service technique (CAP) et le deuxième niveau de gestion est la Mairie. Entre ces deux gestionnaires, il y a souvent une interférence de rôles et responsabilités. Les CGS doivent travailler sur contrat avec la Mairie mais malheureusement il n'y a pas de contrat entre la Mairie et les CGS. « Le sur pouvoir » (trop de pouvoir) de la Mairie dans la gestion des enseignants, l'insuffisance de concertation entre la Mairie et le CAP, la politisation de l'espace scolaire ont créé des conflits entre les acteurs. Les directeurs d'école sont nommés sur la base de leurs colorations politiques. Quand un enseignant est du même parti que le Maire ou le DCAP, alors il devient intouchable... »

Une telle situation n'est pas sans difficultés dans la mesure où la mairie ne maîtrise pas la situation des enseignants. Elle ne sait pas par exemple si un enseignant a reçu une formation dans des innovations pédagogiques ou pas. Le remplacement des enseignants initiés aux innovations par des novices crée toujours des blocages.

Une autre dimension de ce type de conflit est le reclassement des enseignants contractuels de la commune qui est souvent négligé par la Mairie. A cela s'ajoute enfin le refus de signature des demandes d'autorisation de participation au concours d'entrée dans les facultés et les demandes de mutations des enseignants. En effet, quand les enseignants introduisent des demandes pour participer aux concours, elles tardent à être transmises au CAP. Les maires sont souvent préoccupés par leur remplacement. Il est à noter à ce niveau la lenteur de l'acheminement des dossiers des enseignants par la Mairie et le CAP à l'Académie. Cette lenteur est l'expression d'un rejet. Sur la question, E3, 32 ans, enseignant, membre du syndicat déclare :

« Il y a plusieurs causes de conflits entre le CAP, la Mairie et le Syndicat. Ici, nous avons entre autres le reclassement des enseignants contractuels des collectivités, il s'agit de ceux qui ne sont pas encore intégrés à la fonction publique des collectivités. Il y a un manque de collaboration entre la mairie et les syndicats des enseignants dans la gestion des problèmes des enseignants. La mairie n'achemine pas les dossiers des enseignants à temps et cela est valable pour le CAP. Le CAP nous montre souvent le numéro du bordereau d'envoi de nos dossiers mais l'Académie nous affirme qu'elle ne les a pas reçus. Par exemple en 2013 et 2014, la mairie a mis avis défavorable sur toutes les demandes de participation au concours professionnel d'entrée dans les facultés. Il faut citer aussi le fait que les enseignants sont mutés ou que les directeurs d'école sont nommés par note de service. Cependant quand un enseignant est muté par note de service, il ne peut pas émarger sur le budget de la commune d'accueil et quand un directeur n'a pas de décision de nomination il ne bénéficie pas de la prime de direction. Il faut toujours l'intervention du Préfet pour résoudre les litiges entre le syndicat et les gestionnaires que sont le CAP et la Mairie. Nous reconnaissons aussi que le syndicat doit sensibiliser ces militants afin qu'ils préparent les examens professionnels surtout les enseignants sortant des IFM qui pensent déjà maîtriser toutes les questions qu'on puisse poser. »

Dans les différents cas évoqués, l'atmosphère se détend soit par le biais de la négociation, du dialogue soit par l'abandon des écoles par les enseignants. Une telle situation a des répercussions graves sur les performances des apprenants qui se retrouvent sans enseignants.

E3, 57 ans Conseiller pédagogique corrobore ce passage :

« Parmi les causes des conflits à l'école, il y a l'absentéisme des enseignants, l'échec des enseignants lors des examens professionnels, la mutation des enseignants. Certains enseignants pensent que s'ils se trouvent dans une école qu'ils ne doivent plus être mutés. Les CGS recrutent souvent les enseignants communautaires sans passer par le CAP qui est le service technique et quand ils ont des problèmes ils viennent dire que ces enseignants n'ont pas de niveau... »

En ce qui concerne le deuxième type de conflits, lors de l'achat des matériels des cantines scolaires les CGS ne respectent pas le délai de livraison des factures d'achat et quand le CAP réclame les factures certains ne comprennent pas. Le fonds ADRAS est donné dans tous les sens. Des établissements perçoivent les fonds ADRAS chaque trimestre, d'autres par semestre.

A propos de ce volet, E4, 45 ans, Directeur d'école s'exprime en ces termes : « Il y a une insuffisance de salles de classe, de tables bancs, et de matériels didactiques. Les écoles sont *confrontées à l'entretien des infrastructures, des matériels. Les CGS qui doivent prendre en charge ce volet ne sont pas souvent prompts. La gestion de cette situation crée des conflits avec des enseignants qui crient au scandale* ».

Les malentendus entre les acteurs peuvent être illustrés par les conflits entre CAP et mairie. Les parents d'élèves voient dans leur rapport un déficit de collaboration qui affecte les écoles.

Entre le CAP et la mairie, il y a en fait des accusations mutuelles au sujet du maintien des enseignants à Barouéli, chef-lieu de commune au détriment d'autres villages. E5, 56 ans : « Le problème de l'école tient à la mauvaise répartition des enseignants. Je ne peux pas comprendre que des écoles puissent avoir des classes doublées pendant que d'autres n'ont que trois enseignants pour six classes. Rien n'est respecté. Ces situations montrent que les CAP et les mairies ne travaillent pas ensemble ou ne se parlent pas. » Ces propos d'un parent d'élèves en dit long sur les rapports entre des acteurs institutionnels chargés de gérer la politique éducative. Le parent d'élèves fait étalage d'un dysfonctionnement dans l'utilisation du personnel enseignant qui est en défaveur de certaines écoles. En dernière analyse, le parent d'élèves trouve que les CAP et les mairies ne tiennent pas compte des besoins de l'école, des demandes des CGS.

Les ressources allouées à l'école sont insuffisantes malgré leur diversité et leur variété. Les écoles perçoivent le fonds ADARS donné au niveau de la mairie, les frais d'inscription des apprenants qui s'élèvent à 1500. Quand ce fonds est perçu, 500 francs CFA sont donnés à l'école et 1000 francs au CGS. Les directeurs demandent constamment du matériel didactique sans satisfaction. Les CGS répondent difficilement aux préoccupations. En règle générale, les CGS donnent des cartons de cahiers et de la craie. Ils ne donnent pas les autres matériels comme les équerres, les compas, les rapporteurs. Au lieu de payer ces matériels, ils posent toujours cette question aux directeurs : « Qu'avez-vous fait des 500 francs de la coopérative ? »

A l'approche de la deuxième décennie d'application de la politique de décentralisation de l'éducation, les acteurs de l'école sont caractérisés par des incompréhensions. Celles-ci sont sources de malentendus, de désaccord. A titre illustratif, si les CGS sont des organes de l'école, il est indispensable qu'ils informent les parents d'élèves sur l'utilisation des fonds mis à leur disposition : fonds ADARS et une partie des cotisations scolaires. Outre cela, le CGS doit demander les besoins de l'école et faire face à cela que de payer toujours et sans raison des cahiers non demandés.

La gestion des ressources financières E6, 60 ans : « les ressources financières allouées à l'école ne sont pas suffisantes. La gestion du fonds ADARS représente un vrai problème. Les CGS sont venus se plaindre de la gestion unilatérale de ce fonds par les mairies. A la réunion de la rentrée des classes, j'ai évoqué le problème.

Mais les maires ont fait savoir, qu'ils font cette gestion pour que toutes les écoles de la commune bénéficient des mêmes avantages. Aujourd'hui, les CGS gèrent le fonds ADARS. Leur gestion n'est pas transparente. En les interpellant sur l'entretien des bâtiments scolaires, vu le nombre élevé de classes en mauvais état, ils disent toujours qu'ils n'ont pas d'argent. Il faut savoir aussi que le fonds d'entretien des locaux est logé à la mairie, mais je n'ai pas de pouvoir de contrôle ».

Ce propos d'un acteur avisé de la commune de Baraoueli montre d'abord les difficultés auxquelles les établissements se trouvent confrontés. Leur nombre pose des charges qui sont difficiles à satisfaire. Cependant, il convient d'ajouter que ces écoles sont en proie à des mauvaises gestions. En effet, les CGS comme les mairies qui reçoivent des fonds ADARS ou des fonds d'entretien des écoles ne l'investissent pas véritablement dans les établissements. Ils font autres choses avec cela. D'ailleurs, beaucoup de parents se plaignent que ces fonds sont détournés. Cette accusation tient au fait que ces parents payent toujours des frais de scolarité annuelle qui varie entre 1 500 et 2 500 francs pour chaque élève. Les parents sont convaincus que cet argent n'est pas investi intégralement dans les dépenses de l'école. Du reste, les enseignants estiment que les besoins liés à certains matériels didactiques restent toujours lettre morte. Les CGS se contentent d'amener toujours craie et cahier.

Les critiques à l'endroit des mairies s'inscrivent dans le même registre. Les bâtiments qui abritent les écoles sont vétustes. La mairie qui est censée être la propriétaire de ces bâtiments n'agit pas face aux dégradations qui sont patentées.

Les conséquences des conflits de leadership entre les acteurs sont multiples et jouent sur le bon fonctionnement et le climat social à l'école. En parcourant l'ensemble des discours sur les causes des conflits entre les acteurs de l'école, nous constatons qu'il y a effectivement des conflits entre les différents acteurs. Il s'agit des problèmes liés à la gestion du personnel enseignant, des ressources matérielles et financières et les problèmes de collaboration entre les acteurs (CAP, Mairie, CGS et enseignants). Selon E6, 54 ans, DCAP :

« L'une des conséquences des conflits entre acteurs est le manque de synergie d'action autour de l'école et pour l'école. Il y a aussi la démotivation des acteurs, le sabotage des activités, l'insuffisance de communication entre acteurs. A cela s'ajoutent le mauvais rendement scolaire, l'abandon voire l'exclusion massive des élèves. En somme tout cela retombe sur les enfants qui ne reçoivent plus normalement les enseignements nécessaires. On assiste ainsi à une baisse de niveau des enfants. »

Notre présence sur le terrain a été un facteur essentiel d'identification d'un certain nombre de conséquence des conflits entre acteurs. Le tableau suivant qui explique le cas patent de l'école d'un village est illustratif. Ce village a été nommé D, l'objectif étant de garder le maximum possible l'anonymat :

LA DÉGRADATION DU CLIMAT SOCIO-PÉDAGOGIQUE À L'ÉCOLE, PARAMÈTRES CLÉS DES CONFLITS À L'ÉCOLE :

En terme d'observation, les conflits entre les acteurs jouent sur la fréquentation de l'école.

L'école de D est le prototype d'établissement où tout manque. Des enseignants qui sont constamment absents car viennent toujours dans le chef-lieu de commune pour leur mutation.

Le CGS est en faillite. Les membres lors des enquêtes étaient à six mois sans réunion. Le bureau se réduit au trésorier et au président. Dans les classes, les enseignants réclament des matériels comme la règle, le compas, l'équerre, le rapporteur. Ils font défaut.

Le directeur accuse le CGS de n'être présent qu'en début d'année pour récupérer les cotisations des parents et disparaître. Le CGS accuse les parents de ne point s'occuper de l'école et de ne pas payer la cotisation. Les parents se plaignent de l'incapacité de la mairie à mettre à disposition les enseignants. Pour six classes, l'établissement n'a que trois enseignants. Chaque enseignant s'occupe de deux classes dans un système de double-division.

Les trois autres étant toujours absents de leur poste depuis six mois, le directeur a fini par adopter cette répartition.

En situation de conflit, les enseignants manifestent de mauvaise volonté dans l'exécution des tâches pédagogiques. L'enseignant ne se débrouille plus pour dispenser certaines leçons en cas de manque de matériels didactiques.

Avec l'absence des sollicitations en termes de matériels, les enseignants sont en conflit avec le CGS ou avec le directeur d'école. Le conflit aboutit à l'échec scolaire ou à l'inadaptation scolaire. A titre illustratif, le refus des mutations pousse des enseignants à se porter fréquemment absents comme nous l'avons constaté à travers nos observations. Les élèves à force de ne pas voir les enseignants en classe ne viennent pas et certains par découragement finissent par abandonner. Ils s'investissent moins. Ils n'apportent pas de soutien aux élèves en dehors des classes. Or l'insuffisance de soutien ou le manque de soutien aux élèves peut diminuer les performances scolaires des élèves.

Les critiques à l'endroit du CGS font que des membres ne se présentent plus à l'école tant que ce n'est pas une obligation. Les objectifs et les intérêts des acteurs deviennent divergents.

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Il convient de noter l'existence de plusieurs recherches sur la décentralisation de l'éducation et les conflits entre les acteurs autour de la gestion de l'école en mode décentralisé. Oumar Dembélé, dans sa thèse qui sera soutenue en janvier 2023 montre aussi que le conflit mal géré peut détériorer la collaboration entre les acteurs de l'école. Toujours selon lui, dans une situation de conflit l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs est très difficile. Certains acteurs se désengagent et ne prennent pas part aux activités de l'école : un point important en rapport avec les conflits et la question du leadership. Il ressort que les conflits de leadership se manifestent souvent dans la gestion du personnel enseignant. Le syndicat revendique les droits aux mutations des enseignants. Le CAP est confronté au leadership des collectivités locales et des ressortissants des villages occupant des responsabilités dans la hiérarchie du Département de l'éducation.

SIDIBE, M et DAOU, S (2021), ont travaillé sur les *conflits scolaires dans l'enseignement fondamental à l'académie d'enseignement rive-droite du district de Bamako*. Ils ont fait une recherche sur les conflits entre les acteurs de l'école. Ils ont trouvé que les conflits s'éclatent souvent entre administrateurs scolaires et enseignants, entre enseignants eux-mêmes, entre enseignants et parents d'élèves, entre administrateurs et parents d'élèves, entre enseignants et élèves et entre élèves et élèves. Ces conflits dégradent le climat social à l'école et jouent négativement sur la qualité de l'éducation en affectant l'efficience et l'efficacité de l'école. Cette recherche est purement qualitative. Elle est menée à l'aide du guide d'entretien.

Bien que cette étude soit menée dans l'Académie rive droite de Bamako et exclusivement qualitative, elle confirme l'existence des conflits entre les acteurs de l'école. Elle retient certains facteurs qui favorisent l'explosion des conflits que nous avons cités dans notre recherche. Ces facteurs sont entre autres : la position géographique des écoles et la qualité des salles de classes.

Elle aboutit à certaines des conséquences des conflits que nous avons consignées dans nos résultats. Il s'agit de la dégradation du climat social à l'école et celle de la qualité de l'éducation.

TRAORE, I, S, (2017), a travaillé sur le thème : la régulation locale de l'école au Mali : entre légitimité et légalité. Dans cette étude, il nous parle des conflits entre les CGS et les APE⁷ dans la régulation locale de l'école. Les conflits entre ces deux acteurs ont abouti à la disparition de l'APE.

Traoré I.S (2012) montre que les conflits « perturbent » le fonctionnement de l'institution scolaire et « polluent » les rapports entre les différents acteurs. Ces conflits prennent, semble-t-il leur source dans les difficultés, la mauvaise traduction des décisions par des acteurs (élus municipaux), le déficit d'information et de sensibilisation. Il reste entendu que les affrontements entre les acteurs de l'école autour du contrôle des instances, des ristournes déséquilibrent et fragilisent l'école certes mais ils ne signent pas pour autant son acte de décès, sa mort. Traoré I.S (2012) écrit que malgré les frondes, chaque acteur ou groupe d'acteurs restent préoccupés par la question de l'équilibre à l'école. Il faut entendre par équilibre le souci de voir l'institution scolaire fonctionner.

Une telle idée est défendue par Crozier et Friedberg (2006) pour lesquels le conflit est dans l'organisation. Cette évidence n'est pas une fatalité. Dans chaque organisation, les acteurs poursuivent des objectifs divergents. Cette divergence n'exclut pas l'existence de relations d'interdépendance entre eux. En fait, la réalité des conflits dans les écoles est que les acteurs de l'école arrivent à des compromis plus ou moins stables et ont tout intérêt à s'associer (Traoré 2013).

Dans le même ordre d'idée, le conflit est considéré comme normal par Barwendé Médard Sané (dir 2020). Il fait partie de toute la vie sociale et il est normal de voir les chocs se produire dans la vie relationnelle. Dans un corps social, la confrontation est normale, elle est d'ailleurs signe de vie, de circulation et d'échanges. C'est plutôt l'évitement de la confrontation, par l'incapacité de le gérer, qui est signe de vie du corps social.

Il reste entendu selon Freund (1983) que les conflits à l'école ne sont pas permanents même s'ils ne disparaissent pas totalement car chaque acteur et ou chaque groupe cherche à accroître son influence en d'autres termes transformer son avantage en règle

CONCLUSION

La gestion de l'école relevait du gouvernement central et de ses services déconcentrés pendant la première et la deuxième République. Mais, c'est sous la troisième République avec la décentralisation que l'Etat a transféré la gestion des ressources de l'éducation aux collectivités. La décentralisation de l'éducation a été d'un apport considérable pour réduire l'écart entre l'offre et la demande d'éducation au Mali. Cependant, la gestion locale de l'école continue de susciter des conflits entre les acteurs. Loin de créer des climats permanemment délétères les conflits connaissent des dépassements. C'est ce qui explique d'ailleurs que les écoles restent ouvertes.

Mais, les acteurs doivent être formés et outillés pour la gestion des conflits afin de faire face à l'essentiel de leurs tâches et surmonter les malentendus. La communication doit être un outil privilégié pour favoriser le dialogue entre eux. En clair comme le dit le document de réflexion et d'orientation du CONFEMEN (2017 : 49) :

«La bonne gouvernance de l'école passe nécessairement par l'application des principes d'éthique dans l'éducation, l'autonomisation et la responsabilisation des principaux acteurs, en particulier des chefs d'établissement scolaire, la culture de la concertation et du dialogue ainsi que la mise en valeur d'outils de pilotage»

⁷ Association des Parents d'Elèves

Enfin, il convient de noter que les acteurs de l'école malgré leur opposition arrivent à un moment donné de taire les différences. Généralement les penchants pour le fonctionnement prennent toujours le dessus. C'est pourquoi, les combats qui font rage se poursuivent en dehors de l'espace scolaire. Ainsi, les conflits ne sont jamais des facteurs de blocages indépassables. A ce sujet GARBY fait remarquer (2004 : 1) : « Les conflits ne sont pas une fatalité : ils sont notre fait et peuvent être prévenus et gérés pour en éviter les conséquences négatives et en tirer des avantages. »

Notre recherche est loin d'être fermée puisque qu'elle n'a pas pu prendre en compte tous les aspects de la gestion de l'école. Elle ne s'adresse qu'aux premiers cycles et dans une commune rurale. Elle n'a pas pris en compte tous les acteurs de l'école tels que les ONG, les associations des ressortissants du village et les élèves qui sont d'un apport considérable dans le développement local des écoles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABU-DUHOI Ibtisam (1999), *Une gestion plus autonome des écoles*, Paris, IPE-UNESCO,
- BAYADA Bernadette et al (1997) *Conflit, mettre hors-jeu la violence, chronique sociale*, Lyon.
- Crozier M. Friedberg E. (1986), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- DEMBELE, Oumar, (2022) : « *La gestion de l'école en mode décentralisé : Conflit de leadership entre les différents acteurs (CAP, Enseignants, CGS, Communes) au CAP de Kalabancoro dans l'Académie d'Enseignement de Kati et au CAP de Niéna dans l'Académie d'Enseignement de Sikasso.* », Bamako, IPU⁸
- Freund Julien (1983), *Sociologie du Conflit*, Paris, PUF.
- GARBY Thierry (2004) *La gestion des conflits*, Paris, Economica,
- MONS Nathalie : *Gouvernance locale et Performances des élèves : que nous enseigne les comparaisons internationales* in Chapelle Gaëtane et Meuret Denis : *Améliorer l'école*, PUF, Paris, 2006
- SIDIBE, Moctar et DAOU, Souleymane (2021), conflits scolaires dans l'enseignement fondamental à l'académie d'enseignement rive-droite du district de Bamako, Mali, *Akofena n°003, Vol.2*, p-p 267-278.
- TRAORE, Idrissa Soiba (2011) *Ecole et décentralisation au Mali : Des logiques d'appropriations locales aux dynamiques de conquête de l'espace scolaire*, Paris, Harmattan,
- TRAORE, Idrissa Soiba (2013) Pilotage des écoles et dynamiques des conflits entre acteurs à Kati : mécanismes, confrontations et compromis. *Revue RA* No 12, p.225
- TRAORE, Idrissa Soiba (2017) la régulation locale de l'école au Mali : entre légitimité et légalité, *ETUDES MALIENNES* N°84, Bamako-Mali, p-p 122-138.
- TRAORE, Idrissa Soïba, (2018) Analyse des paradoxes de l'implication des élus locaux dans la gouvernance de l'école au Mali (cas dans les communes de Ouatagouna, Markala, San et commune V du district de Bamako), *ECHANGES*, volume 3, N°11, Lomé, p-p 886-903
- WELSH Thomas et Mc GINN Noël (1999) *La décentralisation de l'éducation: pourquoi, quand, quoi et comment?* Paris, IPE

Webbographie

- [www.toupie.org/Dictionnaire/ conflit_internet.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/conflit_internet.htm), p.35 consulté le 6 mars à 18 heures
- Fischer et al (2000) www.gestionorienteeverslimpact.org »files »resource consulté le 6 mars 2022 à 18heures.

⁸ Institut de Pédagogie Universitaire