

# Breaking down Barriers

FICHE  
PROJET  
15

Les champions de l'éducation inclusive :

## L'exception positive des directeurs d'école au Cameroun

Ngoran Mathew Banlanjo, Valentine Banfegha Ngalim et Willem Elbers<sup>1</sup>

### Résumé

Bien que l'éducation inclusive (EI) ait été encouragée depuis les années 90 du siècle précédent, la plupart des écoles camerounaises ne la mettent pas en pratique. Cette étude se penche sur les écoles qui font exception à cette tendance : les exceptions positives. En cherchant à comprendre pourquoi et comment ces écoles avaient atteint un certain succès, elle étudie le rôle du leadership scolaire (directeurs d'école et enseignants). Dans les cinq écoles concernées, l'étude a révélé que les directeurs des écoles se comportent en véritables ambassadeurs de l'éducation inclusive. Forts de leur passion et leur connaissance du sujet, ces leaders veillent à ce que l'inclusion reste inscrite à l'ordre du jour, tout en prenant des mesures d'ordre pratiques pour la concrétiser, malgré les efforts supplémentaires nécessaires pour y parvenir. En outre, l'étude a révélé que les cinq écoles ont employé des stratégies pratiquement similaires pour mettre en œuvre et promouvoir avec succès l'éducation inclusive. Il s'agissait d'activités de sensibilisation communautaire, de collectes de fonds externes, de renforcement des capacités des enseignants et du développement des compétences en langage des signes. Dans une certaine mesure, toutes ces stratégies s'appuient sur un certain type de soutien (connaissances, formations ou apports financiers) provenant de la part d'intervenants externes et notamment de la CBCH Health Services (organisation civile de services de santé). Sans ce soutien externe, il semble peu probable que ces leaders aient pu atteindre les mêmes niveaux de réussite.

Photo header:  
Un professeur d'anglais  
enseignant par la parole  
tandis que son collègue  
transcrit la leçon en  
langage des signes pour les  
élèves malentendants.



Un enfant handicapé physique dans une salle de classe classique

### Introduction

Le système éducatif classique a réalisé une avancée significative de l'inclusion des enfants handicapés au sein de la communauté internationale, à commencer par les conférences sur l'éducation pour tous à Jomtien (1990) et Salamanque (1994). Au Cameroun, cependant, les initiatives visant à promouvoir et à mettre en œuvre l'EI n'ont pas été très couronnées de succès dans leur ensemble. Les principaux obstacles sont le manque de ressources, les croyances socio-culturelles inhibitrices, les stéréotypes négatifs dont l'objet les enfants handicapés, l'inaccessibilité des infrastructures pour les élèves handicapés et le manque de personnel formé aux besoins d'apprentissage de ces enfants. En dépit de tous ces éléments, certaines écoles du Cameroun ont fait preuve de remarquables progrès dans le domaine de l'EI.

Dans cette étude, nous examinons cinq écoles du Nord-Ouest du Cameroun qui ont réalisé des progrès impressionnants dans le domaine de l'EI et qui, en tant que telles, peuvent être considérées comme des « exceptions positives ». Nous sommes particulièrement intéressés à analyser le rôle de catalyseur joué par la direction de l'école pour favoriser l'EI. Outre le fait de mettre en exergue les caractéristiques personnelles qui permettent aux chefs d'établissement d'être des « champions » de l'éducation inclusive, cet article vise également à identifier les principales stratégies utilisées par les chefs d'établissement

pour promouvoir l'EI. Pour saisir le rôle des directeurs d'école, il est important de comprendre que les cinq écoles de l'étude ont toutes reçu le soutien de l'organisation de la société civile CBC Health services. Cette dernière dispose d'un programme durable qui offre un soutien technique et des ressources matérielles et financières à plusieurs écoles pilotes pour l'EI dans la région du Nord-Ouest, y compris les cinq écoles qui ont participé à l'étude.

### Méthodologie

L'étude a utilisé un plan de recherche qualitatif, à savoir la Méthode de l'étude de cas. Des données ont été recueillies auprès d'un échantillon de 24 répondants sélectionnés à dessein dans cinq écoles « d'exception positive » des régions du Nord-Ouest et du Centre du Cameroun. Ces écoles ont été sélectionnées en fonction des indicateurs de réussite dans la mise en œuvre de l'EI, en utilisant les suggestions d'experts et les connaissances contextuelles de l'équipe de recherche. Quatre de ces écoles faisaient partie du programme susmentionné de CBC Health Services. Il est essentiel de souligner ici que ces écoles ont été considérées parmi les meilleures des écoles soutenues par CBC.

Les méthodes de collecte des données ont consisté en des entretiens avec des informateurs clés et des discussions de groupe. (Focus Group Discussions). Les données ont été analysées à l'aide des techniques d'analyses thématiques et descriptives.

INCLUSIVE EDUCATION IS ABOUT CREATING  
BETTER WORLD FOR EVERYONE

### Les résultats

#### Les qualités personnelles des champions de l'EI

Les cinq écoles qui ont réussi à mettre en place l'EI ont toutes une direction exceptionnelle qui joue un rôle clé dans la promotion et la mise en œuvre de l'EI. Tout au long de la période scolaire, les directeurs d'école supervisent la mise en œuvre de l'EI dans tous les aspects de leur vie scolaire, c'est-à-dire à la fois les programmes d'études et les activités extra-scolaires. Ils ont également pris l'initiative d'impliquer les communautés dans le plaidoyer en faveur de l'EI en favorisant l'élimination des obstacles, en réduisant la stigmatisation et par leur travail de sensibilisation dans ces communautés sur les avantages de l'EI. Dans l'ensemble, les directeurs d'école ont joué un rôle de pilier et catalyseur pour la promotion de l'éducation inclusive.

Dans tous les cas, une passion personnelle et une motivation intrinsèque pour l'inclusion ont joué un rôle majeur. Faire de l'EI une réalité au Cameroun exige un engagement sérieux à fournir des efforts supplémentaires, et la motivation des directeurs d'école a donc une importance cruciale. Le contexte ambiant au Cameroun oblige les directeurs d'école à aller au-delà de leurs tâches de chef d'enseignement et de professeur des écoles s'ils veulent appliquer l'EI. Par exemple, les directeurs des cinq écoles ont consacré une partie considérable de leur temps à des campagnes de sensibilisation et à des partenariats avec des intervenants externes. Ces campagnes de sensibilisation visent à accroître le niveau de sensibilisation de l'EI au sein des communautés afin de défier les obstacles culturels et les stéréotypes sociaux qui existent sur l'éducation des enfants handicapés.

De même, les connaissances des directeurs d'école en matière d'EI et de bonnes pratiques, ainsi que la visibilité de la rhétorique de l'EI et des efforts en la matière, sont apparues déterminantes pour la réalisation de l'inclusion. Cette connaissance est primordiale parce que vous ne pouvez pas mettre en œuvre ce que vous ne connaissez pas. En outre, la compréhension des politiques gouvernementales et de la situation actuelle facilite énormément la mise en œuvre de l'EI. Les cinq écoles de cette étude ont toutes eu l'avantage de pouvoir participer à une formation de renforcement des

capacités relative à l'EI organisée par CBC Health Services. De ce fait, les écoles qui participent au programme pilote susmentionné de CBC Health Services relatif à l'EI ont pu bénéficier d'un système de soutien. Les résultats de l'étude confirment l'importance de ce système de soutien, sachant que les directeurs d'école au Cameroun n'ont généralement que peu de formation à l'EI.

Dans l'ensemble, deux messages clés concernant le leadership scolaire ressortent de l'analyse : 1) la promotion de l'EI exige un leadership scolaire engagé et compétent et 2) le renforcement des capacités des directeurs d'école est essentiel dans un contexte où ces derniers n'ont en général que peu de connaissances de l'EI.

#### Stratégies de l'EI

En plus de répertorier les caractéristiques des directeurs d'école faisant d'eux des champions de l'EI, cette étude a également pour but d'analyser les stratégies principales et récurrentes menées par ces leaders pour promouvoir l'EI dans leurs propres écoles. Les stratégies suivantes sont apparues comme étant fondamentales : sensibilisation de la communauté, collecte de fonds externes, renforcement des capacités des enseignants et incitation à la langue des signes.

#### La sensibilisation de la communauté

Au Cameroun, les personnes handicapées sont souvent stigmatisées et victimes de discrimination. Souvent, elles sont considérées comme inaptes, incapables et comme un fardeau pour la société. Ainsi, les directeurs d'école ont compris que s'ils voulaient convaincre différents publics d'adopter l'EI, ils devraient également s'attaquer aux opinions négatives sur le handicap en général. Tant que ces opinions négatives ne seront pas remises en question, la communauté ne considèrera pas la non-scolarisation des enfants handicapés comme un problème urgent à résoudre. Par conséquent, les cinq écoles cherchent à changer les mentalités, à favoriser l'acceptation des enfants handicapés en général, et en particulier à faire prendre conscience que ces enfants peuvent réussir leur scolarité. Leur message essentiel est que le handicap n'est pas une incapacité, mais une particularité comme une autre.



Un enseignant malentendant enseigne aux enfants malentendants le langage des signes avant qu'ils n'entrent dans la salle de classe traditionnelle

Dans les cinq écoles, des efforts continus sont déployés pour sensibiliser les parents et les communautés voisines. La direction de l'école veille à ce que la sensibilisation de la communauté reste à l'ordre du jour car les idées fausses sur la culture sont difficiles à modifier, et les gens ont toujours tendance à y revenir s'il ne sont pas constamment éduqués à ce sujet, et rééduqués. En plus de sensibiliser les élèves, l'organisation de séminaires et de conférences par les directeurs au sein de l'école offre un climat propice aux enseignants et aux parents pour mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences sur les meilleures pratiques de l'EI. Lorsque les parents apprennent certaines compétences appropriées pour l'EI, ils pourront aider leurs enfants à faire leurs devoirs et à répondre à d'autres besoins scolaires.



Une classe avec inclusion du handicap en activité

Les directeurs d'école ont expliqué dans quelle mesure leurs activités de sensibilisation à la communauté étaient liées aux activités de réadaptation à base communautaire (RBC) dans la région organisées par CBCHS. Dans quatre des cinq écoles, les dirigeants des écoles font intervenir des mobilisateurs communautaires externes comme les collaborateurs de la RBC pour repérer les enfants handicapés dans les communautés et les amener à l'école. Ces collaborateurs ont déjà des compétences en évaluation et placement des enfants handicapés et jouent donc un rôle important dans la promotion de l'EI. Cette stratégie essentielle s'explique par le partenariat des écoles avec CBC Health services qui dirige un programme de RBC dans la région du Nord-Ouest.

#### **La collecte de fonds externe**

Les directeurs d'école de l'étude s'investissent à entretenir des relations avec des intervenants externes à des fins de collecte de fonds. Outre CBC Health services, les leaders ont des contacts avec divers intervenants, comme des bienfaiteurs à l'étranger qui sont sollicités pour parrainer des enfants handicapés. Un domaine-clé pour lequel le financement externe s'est avéré essentiel est celui des bourses d'études. Les écoles privées du Cameroun (qui exigent des frais de scolarité) font beaucoup mieux en termes de mise en œuvre de l'EI que les

écoles publiques (scolarité gratuite). Il est toutefois très difficile de convaincre les parents d'envoyer leur enfant handicapé dans une école privée, d'autant plus si la famille manque déjà de ressources. Les bourses d'études allouées aux enfants handicapés de familles pauvres atténuent cette restriction.

Outre les bourses d'étude, les cinq écoles de l'étude ont utilisé des ressources externes (en s'appuyant sur le soutien de CBC Health Services) pour construire des centres de ressources dotés d'équipements pédagogiques nécessaires (projecteurs, ordinateurs, appareils braille, appareils auditifs, etc.) afin de faciliter l'inclusion. Bon nombre de ces ressources sont coûteuses et les familles ne peuvent pas les acheter individuellement pour leurs enfants. Les centres servent de plate-forme commune où parents et enseignants ont accès à des ressources qui permettent un soutien sur mesure aux enfants handicapés.

#### **Le renforcement des capacités des enseignants**

La plupart des enseignants du Cameroun n'ont pas été formés dans le domaine de l'EI. Les enseignants des cinq écoles ont pu acquérir des compétences en EI grâce aux initiatives de renforcement des capacités de CBC Health Services. Les directeurs d'école, qui ont également bénéficié de la formation en EI, représentent une force motrice pour s'assurer que, outre les personnes-ressources de l'EI, les enseignants en place ainsi que les nouveaux recrutés puissent y participer.

La formation entreprise par les enseignants consiste à comprendre ce que signifie l'EI, la nécessité et la manière de mener des actions de proximité et de sensibilisation, comment gérer les cas et comment exploiter les ressources du centre pour les besoins éducatifs des élèves qui ont certaines déficiences intellectuelles comme l'autisme, la dyscalculie et la dyslexie. De plus, les formations encouragent l'interaction enseignant-élève dans l'utilisation du langage des signes. Tout au long de la période scolaire, les directeurs d'école supervisent la mise en pratique de la formation sur l'EI dans tous les aspects de leur vie scolaire, c'est-à-dire à la fois les programmes d'études et les activités extra-scolaires.

#### **L'incitation au langage des signes**

Pour réussir l'inclusion des enfants malentendants, les enseignants ont besoin de maîtriser quelque peu le langage des signes. Dans quatre des écoles, le langage des signes a été un élément important de la stratégie de promotion de l'EI. Puisque ces écoles adoptent le principe de l'enseignement coopératif, les enseignants qui maîtrisent le langage des signes sont disponibles pour aider leurs collègues nouvellement arrivés dans les écoles et qui ont encore besoin de temps pour maîtriser l'interprétation en langage des signes.

Dans deux des cinq écoles comprenant davantage d'enfants malentendants, la direction a rendu obligatoire l'enseignement du langage des signes pour tous les élèves et enseignants. Cet apprentissage a lieu les vendredis. Cette pratique s'est avérée bénéfique pour combler le fossé dans la communication entre les enseignants et les enfants malentendants, et entre les enfants entre eux, avec ou sans déficit auditif. Certains directeurs d'école ont rendu obligatoire l'enseignement et l'apprentissage du langage des signes dans leurs écoles pour tous les enseignants et élèves. Un des écoles a choisi de proposer gratuitement une formation au langage des signes aux parents d'élèves malentendants, afin de pouvoir suivre et surveiller l'apprentissage de ses élèves, après l'école.

### Conclusions et recommandations

En examinant cinq écoles « d'exception positive » dans le domaine de l'EI, cette étude a établi l'importance d'un leadership scolaire engagé et compétent. La mise en œuvre de l'EI dans un pays comme le Cameroun est très difficile et nécessite du temps, de l'énergie et des ressources. Cela n'est pas possible sans un dévouement conséquent et des efforts supplémentaires, ni sans la collaboration et l'expertise des directeurs d'école et des enseignants. Ces enseignants favorisent les meilleures pratiques pour l'EI, en sensibilisant la population aux besoins d'apprentissage des enfants, en menant des campagnes de sensibilisation et en collaborant avec les collaborateurs en RBC pour s'assurer que les enfants handicapés aillent à l'école.

Les résultats montrent également que dans le contexte camerounais, il ne suffit pas d'avoir un leadership scolaire engagé et compétent. Comme nous l'avons mentionné, les stratégies répertoriées pour promouvoir l'EI s'appuient toutes sur une certaine forme de soutien externe (connaissances, formations ou apports financiers). Concernant les écoles qui ont fait l'objet de cette étude, le soutien de CBC Health Services a

été particulièrement important. Sans ce soutien externe, il semble peu probable que les directeurs d'école aient pu atteindre les mêmes niveaux de réussite dans le contexte du Cameroun, peu enclin à l'EI. Sans les efforts inexorables des directeurs d'école, il semble peu probable que ces efforts externes aient connu un développement de cette manière. Par conséquent, la conclusion générale est que l'EI au Cameroun nécessite à la fois un fort leadership et un soutien externe. En d'autres termes, la direction de l'école a joué un rôle déterminant pour s'assurer d'un soutien externe garantissant la réussite de l'EI.

Le message à retenir pour les décideurs est que les initiatives en matière d'EI devraient au minimum se focaliser à inspirer les directeurs d'école sur l'inclusion tout en renforçant leurs capacités dans le domaine de l'EI. Plus concrètement, de telles initiatives pourraient envisager de donner en priorité une allocation de ressources limitées aux écoles dont les leaders sont déjà engagés, tout en s'assurant que les dirigeants disposent de capacités et de soutien nécessaires pour surmonter les nombreux obstacles à l'inclusion.



Les enfants, avec ou sans handicap, en train d'apprendre ensemble dans une classe classique

### Éditeurs

Ngoran Mathew Banlanjo, Valentine Banfegha Ngalim et Willem Elbers

### Pour en lire davantage

Banlanjo (2022) Learning from Successful School Leaders (Apprendre des directeurs d'école à succès) : Inclusive Education in Primary Schools in Cameroon (L'éducation inclusive dans les écoles primaires au Cameroun). Étude de recherche, université de Bamenda, Cameroun

### Notes

Le Dr Willem Elbers est le chercheur en chef du projet « Breaking down Barriers » à l'Université Radboud. Valentine Banfegha Ngalim est professeur agrégé à l'université de Bamenda