

L'IMPORTANCE DU PILOTAGE DE LA QUALITÉ DE L'ÉDUCATION EN AFRIQUE

Diagnostiquer
Outiller
Transformer

Atelier régional de partage

Webinaire

1^{er} - 4 décembre 2020

<https://at.iiep.unesco.org/AtelierQualite2020>

Digest – Jour 2 : Mercredi 2 décembre 2020

Après un rappel de la journée précédente et un accueil des participants (**170 participants et 35 observateurs**), une présentation de la journée est réalisée par **M. Patrick NKENGNE** responsable du programme.

Cette deuxième journée de l'atelier est consacrée à l'explicitation, étape par étape, de la méthodologie de la démarche adoptée et des outils développés par le programme :

Méthodologie d'analyse des pratiques de pilotage de la qualité au niveau des écoles - Intervention de M. Guy Romuald OUEDRAOGO (Burkina Faso)



[Lien vers la vidéo YouTube](#)

Méthodologie d'analyse des pratiques de pilotage de la qualité au niveau déconcentré - Intervention de Mme Andry RABENASOLO (Madagascar)



[Lien vers la vidéo YouTube](#)

Questionnement des participants :

- **Q/Quelle est la contribution des encadreurs pédagogiques de circonscription à cette première phase de l'enquête ?**
 - o R/ Les encadreurs pédagogiques, faisant partie des équipes des services déconcentrés, sont intégrés au deuxième niveau d'investigation.

- **Q/ Quels sont les points clés de la préparation de ces entretiens ? Pourquoi des entretiens intra écoles avant inter-écoles ?**
 - o R/ Le protocole suit bien une démarche bottom up qui démarre de la salle de classe jusqu'au ministère. L'analyse commence donc dans une école, avant de s'étendre aux ateliers inter-établissements.
Il y a plusieurs entretiens, pour les enseignants, pré et post observation de classe (ces entretiens s'appuient sur 3 focales à observer – étayage, gestion du temps d'apprentissage et enseignement explicite) ainsi que la problématisation qu'aura choisi l'enseignant.
Le directeur d'école est, quant à lui, interviewé sur différentes thématiques (les parcours et résultats, le bien-être, les déterminants de la réussite, l'analyse des forces et difficultés, etc.) et sur les données collectées avec son équipe.

- **Q/L'équipe de supervision de Dakar nous fournira-t-elle les différents questionnaires à administrer ?**
 - o R/ Le guide méthodologique est disponible ici <https://dakar.iiep.unesco.org/fr/atelier-regional-sur-limportance-du-pilotage-de-la-qualite> sous l'onglet « ressources », les volumes qui l'accompagnent seront également bientôt en ligne.

- **Q/Comment la communauté dans laquelle l'école est implantée a-t-elle été impliquée dans l'enquête étant entendu que son implication est capitale dans la gestion de l'école ?**
 - o R/ L'ENR, lors de ses différents entretiens, se documente sur l'implication de la communauté dans la gestion de l'école, et, si elle en a la possibilité, rencontrera des membres ou assistera à des instances les impliquant. Dans certains pays des instances de gestion communautaire ont été observées en fonction des opportunités.

- **Q/Peut-on revenir sur les objectifs spécifiques des ateliers ?**
 - o R/ Objectifs atelier intra-établissement : i) Collecter les représentations des acteurs de la qualité de l'éducation et analyser ces représentations en tenant compte de la définition de la qualité adoptée par le programme (résultats, parcours, bien-être et déterminants de la réussite) ; ii) Analyser les pratiques de pilotage de la qualité identifiées au niveau de l'établissement ; iii) Identifier et formaliser les préfigurations d'axes d'amélioration du pilotage de la qualité.
 - o R/ Objectifs atelier inter-établissements : i) Présenter et promouvoir la réflexion autour de la définition de la qualité portée par le programme et sa relation avec les représentations des acteurs ; ii) Partager et valider les pratiques de pilotage de la qualité documentées dans les écoles enquêtées, visant notamment à identifier parmi l'ensemble des pratiques documentées, celles les plus représentatives ou « parlantes » dans la zone ; iii) Présenter et approfondir la discussion sur les axes potentiels d'amélioration, notamment en vue de l'identification de leurs possibles composantes et l'analyse de leur faisabilité.

- **Q/ Une école a trois types d'acteurs : des enseignants, le directeur et les élèves. Ce dernier acteur principal n'a pas été pris en compte au cours des entretiens. Quelle en est la raison ? N'est pas pertinent d'introduire un sondage élève ?**
 - o R/ La collecte menée dans les collèges a pris en compte des élèves (notamment ceux impliqués dans les gouvernements scolaires et les clubs). Quant aux élèves du primaire, ils sont un peu jeunes et peu habitués à s'exprimer dans des instances.

- **Q/Que faire quand la négociation avec les observés n'aboutit pas ? Faut-il recourir à l'autorité pour donner l'ordre de service ?**
 - o R/ Des agents de l'administration centrale jusqu'aux enseignants dans les salles de classes, l'adhésion volontaire des acteurs à la démarche de la recherche est une des conditions de réalisation du programme.
 - o R/ Sur le terrain, cette crainte n'a pas vraiment lieu d'être. Les acteurs sont très volontaires et engagés.

- **Q/Par ailleurs à quel niveau capte-t-on les perceptions des partenaires sectoriels qui ont une intervention directe au niveau école, c'est le cas de la santé à travers la nutrition et le WASH ?**
 - o R/ Ils font partie des PTFs considérés lors de l'enquête, notamment lors de l'élaboration de la feuille de route, s'ils sont présents.

- **Q/ Quelle est en moyenne le volume horaire alloué à chaque école ciblée et qui participe au programme ?**
 - o R/l'ENR reste en moyenne une semaine à 10 jours ouvrés dans chaque école.

- **Q/En quoi consiste l'observation de classe ? la pratique de classe ou la gestion administrative de la classe ? Combien de séances de classe ont été observées par école ?**
 - o R/Trois focales sont observées : étayage, gestion du temps d'apprentissage et enseignement explicite. Une appréciation qualitative de l'efficacité des enseignements/apprentissages et l'observation de la problématique exprimée par l'enseignant sont également réalisées par l'ENR. En moyenne, deux séances par classe dans trois ou quatre classes par école étaient observées.

- **Q/La méthodologie semble adopter une approche ethnographique pendant le temps que l'enquêteur (observateur) vit pratiquement à l'école. Quels rapports à ce moment-là l'enquêteur entretient-il avec l'observé étant donné que dans les travaux des enseignants, une part importante de son travail ne se situe pas au moment de la classe donc de l'observation ?**
 - o R/Ce sont les différents entretiens et outils de la classe observés qui constituent le complément d'informations nécessaire à une analyse plus complète qui cherche à développer une réflexion sur la pratique ou les pratiques y compris dans le cadre d'une présence soutenue dans l'école (10 jours).

- **Q/ Comment sont sélectionnées les écoles dans lesquelles se font les enquêtes ? Est-ce que les écoles rurales sont intégrées ? Est-ce que les écoles privées sont intégrées ? Quels sont les indicateurs de qualité qui ont été pris en compte au niveau école ?**
 - o R/ Le programme a tenté de sélectionner des écoles dites performantes dans des contextes dits éprouvants, plus simplement il s'agit d'écoles avec de bons résultats aux examens nationaux et autres critères mais dans des régions disposant de peu de ressources. Les écoles rurales ont été prises en compte, les écoles privées ne l'ont pas été dans les quatre premiers pays impliqués.

- **Q/ S'agissant de l'exposé de Madagascar, est-ce que la vulgarisation des résultats d'analyse a été faite vers les acteurs locaux par souci de confiance et de consolidation ?**
 - o R/ C'est un objectif de l'atelier du niveau déconcentré qui regroupe les responsables et agents des services en charge de l'éducation.

- **Q/ Question adressée aux deux présentateurs : Vous êtes-vous soucieux de détecter les tensions (conflits) pouvant résulter des interactions des acteurs impliqués dans le pilotage ? Si oui, de quelle nature sont-elles ?**
 - o R/ Conflit maître-élèves : « ... Au niveau des différents entretiens, si on a constaté que la communication entre élève et enseignant est difficile (conflit éventuel), on peut l'aborder avec l'enseignant puis le directeur et faire avancer cette thématique sans tomber dans un travers de délation... »
 - o R/ Les ateliers de partage constituent autant de moments où les acteurs sont en situation de dialogue afin de faire émerger si nécessaire les points de divergences ... Ces points sont indispensables à la compréhension de ce qui se joue entre les acteurs... »

- **Q/ Quels sont les moyens humains développés pour l'enquête ? Quel est le volume horaire accordé ?**
 - o R/ « L'ENR est composée de huit membres, deux équipes de quatre personnes se sont partagés les deux régions
 - Pour cibler les personnes responsables susceptibles de répondre aux thématiques à travers des entretiens
 - Pour identifier au préalable les instances et y participer
 - Pour analyser les entretiens enregistrés afin d'avoir l'intégralité des réponses
 Dans le cas particulier de Madagascar, nous étions en fin d'année scolaire et l'enquête a été réalisée sur 15 jours, ce qui est très court. »
- **Q/ Est-ce que les conseillers pédagogiques ainsi que les inspecteurs sont aussi observés en situation réelle pendant leur séance de suivi et d'appui aux personnels enseignants ?**
 - o Si l'opportunité se présente, les encadreurs seront observés en situation réelle, autrement ce sont les entretiens et les traces écrites de leurs outils (ex : grille d'observation, rapports de visite) qui serviront de base au niveau déconcentré.

Remarque : Indiquer que des ressources sont disponibles ici <https://dakar.iiep.unesco.org/fr/atelier-regional-sur-limportance-du-pilotage-de-la-qualite>

Sous l'onglet « ressources », le guide permet de répondre à la plupart des questions durant cette journée d'atelier.

Questionnement sur YouTube :

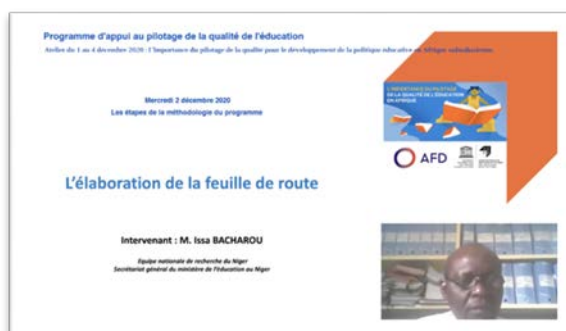
- **Q/ Les moyens humains (volume horaire) pour mettre en place ces activités d'investigation ? Quel est le protocole d'observation de la classe ? Quelle place pour les acteurs exogènes du système éducatif ?**
 - o R / Les équipes nationales de recherche sont composées de 8 personnes mobilisées pour l'ensemble de la conduite du programme (6 à 8 mois).

Méthodologie d'analyse des pratiques de pilotage de la qualité au niveau de l'administration centrale – Mme Brigitte Birné NDOUR (Sénégal)



[Lien vers la vidéo YouTube](#)

Méthodologie de l'élaboration de la feuille de route - Intervention de M. Issa BACHAROU (Niger)



[Lien vers la vidéo YouTube](#)

Questionnement des participants :

- **Q / Qu'en est-il des plans d'actions des directions centrales et des initiatives de correction des processus en cours ? Comment les acteurs centraux définissent-ils la qualité de l'éducation ?**
 - R/ Ce sont précisément ces processus de correction qui intéressent le pilotage de la qualité et qui sont globalement défailants. La définition de la qualité de tout acteur du système induit sa pratique routinière car elle est portée par des représentations sociales qui font sens pour lui. C'est la raison pour laquelle nous les interrogeons dans le programme.

- **Q / Qui propose les chantiers de travail ?**
 - R/ Ce sont les acteurs impliqués dans les différentes étapes du diagnostic qui se constituent en un collectif inter-catégoriel et interrégional, en charge de l'élaboration de cette feuille de route. Voici plusieurs exemples de chantiers en cours au Niger :
 - Expérimentation de la mise en place des démarches et outils accompagnant le développement du travail autonome des élèves.
 - Élaboration du cahier des charges d'un observatoire national de la décentralisation.
 - Mise en place de groupes d'entraînement à l'analyse des pratiques professionnelles liées à la réforme de l'accompagnement axé sur les résultats.

- **Q / N'est-il pas pertinent de réduire les programmes d'enseignement de nos jours, si on envisage une mise en autonomie des élèves ?**
 - R/ Non, ce n'est pas nécessaire, car l'autonomie des élèves constitue un temps d'apprentissage intégré au curriculum.

- **Q / Par rapport au pilotage de la qualité de l'éducation au niveau central, quels impacts de l'évolution numérique sur leurs pratiques ?**
 - R/ Le numérique impacte actuellement très faiblement les pratiques scolaires en raison de sa très faible pénétration dans les écoles observées.

- **Q/ Que pouvez-vous nous dire sur la prise en compte du genre dans les études ?**
 - R/ La question du genre est intégrée dans les études de cas réalisées pour chaque établissement scolaire visité.

- **Q/ Est-ce qu'en perspective, les pays bénéficiaires auront la possibilité de combiner la collecte de ce genre de programme avec la collecte de recensement scolaire organisé annuellement pour que ces types de diagnostic sur la qualité de l'éducation soient durables ?**
 - R/ Ces deux logiques, quantitative et qualitative, n'ont pas les mêmes objectifs et doivent nécessairement cohabiter tout en étant complémentaires.

- **Q/ Est-ce qu'il existe avant cette étude une expérience sur le pilotage de la qualité de l'éducation dans un autre pays ? Si oui quel impact a-t-elle eu sur la planification au niveau central ?**
 - R/ Nous n'avons pas connaissance d'un programme équivalent actuellement en Afrique subsaharienne.

- **Q/ Comment aborder la question du pilotage de la qualité de l'éducation dans un contexte de classes multigrades et/ou de classes pléthoriques où il est souvent conseillé de pratiquer la pédagogie de grand groupe ?**
 - R/ C'est au cœur d'un des chantiers actuellement en phase de démarrage au Niger, où il s'agit de développer l'autonomie des élèves.

Questionnement sur YouTube :

- **Q/ Comment la question de l'inclusion est-elle prise en charge dans le programme ?**
 - o R/ Une focale concerne la prise en charge des élèves en difficulté de toute nature, comme par exemple des élèves ayant des déficiences visuelles ou des jeunes filles en déperdition scolaire. Certains établissements ont des stratégies d'accueil de ces publics comme au Sénégal.
- **Q/ La méthodologie est-elle applicable à l'enseignement supérieur ?**
 - o R/ Sans doute avec une adaptation ...
- **Q/ Comment les élèves tuteurs ont-ils été choisis et ont-ils été formés ?**
 - o R/ L'expérimentation est en cours, et ce sont les équipes pédagogiques qui effectuent ces choix ... Les petits tuteurs sont simplement entraînés à assurer leur fonction.
- **Q/ Quelles réactions du ministère par rapport aux éléments du diagnostic et à l'émergence des chantiers de travail ?**
 - o R/ Les ministères sont associés dès le départ à la construction du diagnostic et des ateliers de partage sont réalisés jusqu'à l'élaboration participative de la feuille de route. Les chantiers de travail doivent répondre aux problématiques résistantes identifiées dans le diagnostic partagé notamment au niveau central. Le développement des chantiers est réalisé de concert avec les équipes ministérielles.

Dans un second temps, les participants ont été répartis dans 3 groupes de travail ayant pour objectifs de préciser les défis à surmonter, les enjeux administratifs et politiques pour la mobilisation des acteurs en temps opportun avec notamment l'importance du rôle du point focal, et enfin de recueillir des questionnements autour du guide méthodologique et des nombreux documents d'accompagnement mis à la disposition des participants sur le site de l'IPE UNESCO DAKAR. [Lien vers le site \(onglet RESSOURCES\)](#)

Groupe de travail N°1 : Les expériences techniques, les défis et la façon de les surmonter

Animation réalisée par les membres de l'équipe de supervision du programme M. Brian BEGUE et M. Thierry HUG (Consultants)



[Téléchargement de la présentation](#)

Restitution en plénière :

- Les ENR ont fait l'expérience de l'évolution de la posture de l'enseignant dans un contexte d'entretien qui reconnaît l'expertise de l'acteur de terrain et sa capacité à « penser sa pratique ».
- La nécessité d'outiller¹ les enseignants et de « développer des recherches-actions impliquant directement les enseignants eux-mêmes ».

¹ * Guide de la R/A en cours de diffusion.

- La posture du contrôle de conformité n'est pas compatible avec la démarche réflexive. C'est le « **questionnement de l'observateur** » qui doit permettre à l'observé de prendre conscience de ce qu'il produit dans sa pratique de classe.
- La verticalité des relations interprofessionnelles nuit au développement de la réflexivité qui nécessite un **minimum de confiance réciproque**. Cette question concerne tous les niveaux hiérarchiques.
- Aller vers des **projets d'établissement** qui s'appuient sur des recherches-actions étayées par les différents niveaux possibles de l'administration (déconcentrée et/ou central).
- Si l'enseignant pilote effectivement les apprentissages, y a-t-il des compétences pré-requises pour développer le praticien réflexif ? La formation initiale peut-elle y contribuer ?
- La posture d'auto-analyse devrait être généralisée chez tous les acteurs du système ... *Est-ce que j'ai fait tout ce qui était en ma possibilité de faire ? Ai-je atteint les objectifs que je m'étais fixés ?*
- L'évaluation formative est un outil qui doit également être développé dans le cadre de cette pratique réflexive.

Groupe de travail N°2 : Les enjeux administratifs et le rôle du point focal

Animation réalisée par M. Patrick NKENGNE, responsable du programme et M. Jérôme GERARD, animateur réseau



[Téléchargement de la présentation](#)

Restitution en plénière :

Discussions sur les pratiques en cours dans les pays et proposition de différentes solutions auxquelles un point focal peut recourir pour :

1. La mise à disposition des membres de l'ENR pendant 6 mois
2. Une appropriation efficace de son rôle

La mise à disposition des membres de l'équipe nationale de recherche pendant 6 mois:

- Des dispositions d'ordre administratif peuvent être prises :
 - Arrêté du Ministre pour désigner l'équipe
 - Note de service précisant les missions de l'équipe ainsi que les durées afférentes
- Accord général sur le fait qu'il est difficile de mettre à disposition 8 membres du MEN sur une période de 6 mois. Essentiellement déjà parce que les ressources en main d'œuvre du MEN sont rares
 - ⇒ Il y a besoin d'être flexible sur cette exigence.
- Quelques propositions qui ont été évoquées
 - Noter que dans tous les cas, il y a une période incompressible de 3 mois où les agents doivent être sur le terrain (analyse niveau école et déconcentré). Pour l'analyse au niveau central, on peut négocier des moments de disponibilité de l'équipe
 - Recourir plus à des agents des niveaux déconcentrés pour constituer l'équipe

- Élargir l'équipe au-delà de 8 membres (par exemple 12) de sorte à avoir 4 personnes en standby prêtes à intervenir si un des 8 membres devait quitter le terrain pour une urgence au MEN
- ⇒ L'expérience du Niger qui a fait recours à 4 inspecteurs stagiaires en fin de formation a été rappelé. Le pays a fait le choix de retarder l'affectation des 4 inspecteurs en garantissant ainsi leur disponibilité. Ceci a permis de les affecter à des postes plus stratégiques après l'étude afin qu'ils puissent mobiliser au service du MEN les connaissances acquises à travers le programme.

Pour une appropriation efficace du rôle de point focal pilotage de la qualité:

Compte tenu du rôle qu'il aura à jouer, le point focal doit être désigné à un niveau suffisamment élevé du MEN (proche du Ministre)

A ces postes, il est difficile que la personne soit disponible à 100% pour suivre ce qu'il se passe sur le terrain. Il pourra être utile de lui associer un adjoint ou suppléant désigné par lui-même, qui pourra lui faire régulièrement des rapports pour information et utilisation afin d'assurer son rôle.

Il est nécessaire que les activités soient bien planifiées, et suffisamment à temps, et partagées avec le point focal afin qu'il puisse jouer convenablement son rôle de facilitateur.

Groupe de travail N°3 : Questionnement autour du guide méthodologique

Animation réalisée par les membres de l'équipe de supervision du programme Mme Ghyslaine LETHUILLIER et Mme Nesrine GOURINE (Consultantes)



[Téléchargement de la présentation](#)

Restitution en plénière :

Question N°1 : Parmi ces ressources, lesquelles vous semblent les plus pertinentes ? Et lesquelles vous semblent manquantes et dont vous auriez besoin pour poursuivre la réflexion ?

Ressources pertinentes :

- Ressources qui permettent la collecte des données au niveau local et au niveau de toutes les strates du système éducatif (guide et ses outils).

Ressources décrites comme manquantes par les participants :

- Un élément de rappel permanent du changement de posture chez le chercheur/à savoir les membres de l'ENR => un outil ou exercice pour aider les membres de l'équipe à se repositionner dans une posture de chercheur/position d'écoute,
- Outil simplifié d'accompagnement de l'ENR durant les phases de formation au protocole de collecte et analyse des données du système éducatif en question.

Question N°2 : Quelles sont les limites mais aussi les opportunités pour un pays à conduire le travail en autonomie ?

Limites :

- Ne pas pouvoir bénéficier du partage d'expérience des pays qui ont participé au programme

- Une mise à disposition exclusive des membres de l'ENR durant toute la phase de diagnostic, c'est-à-dire environ 6 mois
- L'absence d'une expertise externe au moins aux étapes clés (comme pour la mise en œuvre des différents ateliers participatifs) constitue une limite à la réalisation du diagnostic en autonomie
- Le guide et ses outils doivent être adaptés aux réalités structurelles et institutionnelles, le manque d'expertise de l'ENR nommée et le non-respect des principes et instructions de la démarche peut nuire à la réalisation du diagnostic
- La non-appropriation institutionnelle (qui entraîne une mauvaise coordination des interventions) et l'absence de légitimité qu'apporte l'IIEP peut également nuire à la réalisation du diagnostic.

Opportunités :

- Le partage d'expériences des pays ayant participé au programme
- Les repères pour la mise en œuvre des ateliers et les ressources existantes produites par les ENR des pays du 1^{er} groupe faciliteraient l'autonomisation des équipes de recherche, ex : les conducteurs des ateliers participatifs, si ces ressources sont accessibles
- Les résultats des PASEC à venir constituent une motivation/opportunité à conduire le diagnostic et permettent de mener un diagnostic local mieux ciblé.

Question N°3 : Au vu du guide et des présentations de l'atelier, à quel moment pensez-vous que la présence d'une expertise externe serait nécessaire ?

- A certaines étapes clés telles que la mise en œuvre des différents ateliers aux différents niveaux du système éducatif du pays
- Une expertise pour renforcer les capacités de l'équipe nationale à la phase d'analyse des données et la rédaction du rapport
- Une expertise indépendante est nécessaire durant la démarche :
 - Ante : l'expertise participe à l'élaboration du guide adapté au contexte
 - Pendant : l'expertise intervient au niveau central et local aux étapes clés
 - Post : l'expertise intervient au niveau de la validation
- L'autorité du Ministère après avoir consulté l'équipe nationale technique déterminera à quel moment l'expertise sera nécessaire.

Questionnement en plénière :

- **Q/ L'autonomie des ENR dans la conduite du programme est-elle compatible avec la fiabilité du programme ?**
 - R/ Les prises d'initiatives sont indispensables pour coller aux réalités du terrain qui émergent au fur et à mesure du développement du diagnostic. Par ailleurs, l'équipe de supervision du programme est en accompagnement constant de l'ENR via la plateforme numérique de mutualisation (Campus Virtuel) ou lors de missions in situ sur le terrain.
 - Le recrutement du coordonnateur et la présence de l'IIEP permet de conduire ce programme dans de bonnes conditions.
- **-Q/ L'écart entre « le prescrit et le réalisé » est au cœur de la stratégie d'analyse conduite par le programme...**
 - R/ Effectivement l'analyse des chaînes de pilotage prend en compte cette dualité.

Pour conclure cette 2^{ème} journée, la question de **la convergence entre « le normatif et le pratique », ou entre le « prescrit et le réalisé »** est de nouveau posée avec la contribution du Congo, en se donnant rendez-vous demain à la même heure (9h00 GMT) afin de poursuivre la réflexion.
