

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

Diagnostiquer
Outiller
Transformer



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation
IIEP-UNESCO Dakar
Bureau pour l'Afrique

Atelier régional
de partage

Webinaire

1^{er} - 4 décembre 2020

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

AVEC LE SOUTIEN DE



Digest – Jour 4 : Vendredi 4 décembre 2020

Après un accueil des participants (**170 participants et 29 observateurs**), cette quatrième et dernière journée de l'atelier s'ouvre sur une intervention de **Mme Therrezinha FERNANDEZ KINKIN**, chargée des formations. Cette première intervention est consacrée à la conception de **formations autour du pilotage de la qualité**.



[Lien vers la présentation](#)

Questionnement des participants :

- **Q/ L'IIEP propose-t-il des offres de formation en évaluation des acquis scolaires ?**
 - o R/ Il existe un module dans la formation PSGSE sur les acquis scolaires, mais qui focalise surtout sur le renforcement des notions de base pour comprendre la démarche.
- **Q/ Quelles sont les conditions d'accès aux différentes offres de formation de l'IIEP, notamment existe-t-il des conditions d'âge ? Quels sont les critères de sélection retenus pour permettre une participation équitable ?**
 - o R/ A part la formation PSGSE qui est délivrée en partenariat avec une université (FASTEF-UCAD) et dont il faut se plier aux exigences de diplôme, il n'y a pas véritablement de préalables requis pour les autres formations. L'objectif premier est de renforcer les capacités des cadres des ministères. Cependant, il est nécessaire de savoir utiliser le traitement de texte – un tableur mais si ce préalable n'est pas atteint, l'IIEP peut proposer une formation de mise à niveau dans ce domaine.

Il n'y a pas non plus de restriction en termes conditions d'âge, si ce n'est d'être « adulte » et une préférence pour des candidats âgés de moins de 55 ans ; ceci est une simple recommandation.

- R/ par rapport à la participation équitable, nous faisons attention au genre (on essaie d'intégrer autant de femmes que possible, si le profil est pertinent bien sûr). Nous devons cependant travailler pour que les formations soient plus accessibles aux personnes avec un handicap.

- **Q/ Quels sont les coûts de ces formations ?**
 - R/ A déterminer, en fonction de la durée de la formation, du mode de déploiement (100% en ligne ou mixte ou en présentiel), du nombre de personnes impliquées dans son déploiement, etc.

- **Q/ La demande de formation incombe-t-elle au MEN ou relève-t-elle de la diligence de chaque membre de l'ENR ?**
 - R/ La demande doit venir du pays, donc du MEN.

- **Q/ Je trouve que les missions de l'IPE sont très importantes. Mais, je m'inquiète sur l'accessibilité des formations à voir les besoins sur le continent. Y-aurait-il de stratégies déjà prises pour satisfaire toutes les demandes ? Est-ce qu'il y aurait collaboration avec les centres de recherche au niveau local pour faciliter la pérennisation ?**
 - R/ Les besoins sont effectivement nombreux. Pour satisfaire tous ces besoins, il faut des stratégies de mise à l'échelle. L'IPE a commencé à développer et offrir des MOOCs (Cours ouverts en ligne massifs). Nous renforçons également les capacités des institutions nationales de formation pour qu'elles puissent former un plus grand nombre au niveau national.

- **Q/ Je voudrais savoir quel est le document officiel obtenu à la fin d'une formation ?**
 - R/ Une attestation de fin de formation dans laquelle seront précisées les compétences validées

- **Q/ Quels sont les profils des formateurs qui interviennent à l'IPE ?**
 - R/ Ce sont des experts appuyés en cas de besoins par des experts extérieurs (consultants)

- **Q/ Quels sont les différents modules envisagés autour du pilotage de la qualité ?**
 - R/ Les modules sont encore au stade de la réflexion, cependant, ils seront systématiquement articulés à la démarche du programme.

- **Q/ La formation de l'ENR se fera à la demande du pays ou est-elle systématiquement octroyée une fois que le pays adhère au programme ?**
 - R/ L'ENR est formée au protocole de collecte et d'analyse des données à partir du moment où le pays adhère au programme et nous l'accompagnons aux étapes clés du diagnostic en présentiel et à distance le reste du temps. Cette formation est continue jusqu'à la mise en œuvre de la feuille de route.

Un participant : « *Concernant le financement, les bailleurs sont plus enclins à accepter que leurs contributions nationales permettent de financer des participations aux formations si elles sont inscrites dans un plan national cohérent et suivi. La recherche-action du projet Pilotage de la qualité, la participation à des communautés de pratiques sont aussi des opportunités de formation ad hoc, adaptées aux besoins et aux contextes avec des modalités innovantes.* »

Suit une intervention de **M. Koffi SEGNIAGBETO**, Chef du bureau de IPE UNESCO DAKAR, qui précise quelle est **la contribution du pilotage de la qualité aux processus sectoriels en éducation.**



[Lien vers la présentation](#)

Questionnement des participants :

Q/ : Dans la comparaison entre le processus sectoriel et le pilotage de la qualité de l'éducation, je voudrais savoir s'il ne faut pas aussi procéder à la priorisation des activités avant l'élaboration de la feuille de route ?

R/ : L'objet du développement de la feuille de route dans les pays vise justement à stabiliser un certain nombre d'activités opérationnelles dans le cadre d'échanges permanents avec les directions ministérielles et l'équipe élargie de praticiens ayant fait partie du diagnostic constituée en collectif d'acteurs censés penser l'insertion de cette feuille de route dans les initiatives concrètes du Ministère et ses priorités.

Q/ : Pourriez-vous revenir un peu sur les différenciations des concepts de processus sectoriel versus Pilotage qualité ; Analyse du secteur versus Diagnostic du pilotage ; Pilotage qualité versus Diagnostic du pilotage. Tous les participants ne sont pas probablement ancrés dans la recherche en éducation pour comprendre facilement les nuances.

R/ Les deux démarches (processus sectoriels et pilotage de la qualité) ne s'opposent pas. Toutefois, l'approche classique du processus sectoriel implique la mise en place d'un diagnostic de type RESEN, puis la conception d'outils économétriques visant à appuyer la mise en œuvre d'un plan sectoriel conçu par les acteurs nationaux.

R/ Mais de façon plus précise, voici 7 ingrédients qui contribuent à différencier le diagnostic mené par le programme d'appui au pilotage de la qualité, des diagnostics sectoriels de type RESEN, et qui constituent tout autant d'ingrédients pour que d'une façon générale les diagnostics puissent être intégrés dans les politiques sectorielles :

- 1. Ingrédient n°1 : Un ciblage du diagnostic** sur des questionnements faisant émerger des problématiques résistantes identifiées par les acteurs aux différents niveaux du système éducatif
- 2. Ingrédient n°2 : Un angle d'analyse** prenant en compte les capacités effectives de pilotage des politiques en éducation par les pays

3. **Ingrédient n°3 : Une méthodologie** s'appuyant sur un dispositif de recherche action favorisant la production d'informations au plus près de l'acteur et dans un délai réduit
4. **Ingrédient n°4 : Une expertise** constituée de praticiens nationaux et supervisée par une équipe de consultants rompue à la méthodologie de la recherche-action sur les enjeux de politique publique
5. **Ingrédient n°5 : Une reformulation des résultats** du diagnostic non pas en termes de recommandations, mais sous forme de chantiers de travail mobilisant un panel intercatégoriel d'acteurs dans une dynamique collaborative
6. **Ingrédient n°6 : Une capitalisation des résultats** du diagnostic par une analyse complémentaire visant à renforcer les politiques nationales ou à les réviser
7. **Ingrédient n°7 : Une transformation effective des résultats en activités opérationnelles** pour le Ministère par le biais d'échanges constants avec les partenaires et les autorités ministérielles

Q/Par rapport aux diagnostics que vous menez, et aux feuilles de route, à quel moment vous connectez-vous aux réformes nationales ?

R/ Les réformes sont prises en compte à plusieurs niveaux dans le cadre du programme : 1) au niveau du diagnostic, on les documente. 2) Ensuite, au niveau de l'élaboration de la feuille de route, on cherche spécifiquement comment les résultats du diagnostic permettent d'éclairer lesdites réformes.

Enfin une dernière intervention de **M. Patrick NKENGNE**, responsable du programme, aborde la question de la **production de savoirs à partir des ressources mobilisées et disponibles.**



[Lien vers la présentation](#)

- **Q/ Je voudrais savoir si pour ce deuxième groupe de pays, les outils de collecte ne sont toujours pas adaptés ?**
 - o R/ Les outils de collecte de données sont adaptés en fonction du contexte de chaque pays d'intervention du programme par les membres de l'ENR.
- **Q/ Comment assurer la pérennité de ce programme ?**
 - o R/ A travers une réelle appropriation institutionnelle mais la question reste ouverte...
- **Q/ Pourrait-il y avoir un processus de co-construction avec l'IPE dans l'élaboration des programmes de formation initiale des enseignants ?**

- R/En fonction des résultats du diagnostic du pilotage de la qualité du système éducatif, les établissements de formation initiale des enseignants et des encadreurs peuvent être associés à l'élaboration de la feuille de route, incluant des activités opérationnelles pour une intervention au niveau de leurs programmes de formation.
- **Q/ Par rapport à la quantité d'informations, la collecte se fait à trois niveaux (école, déconcentré et central). Ne peut-on pas ajouter la communauté pour plus de fiabilité des informations collectées ? Pourquoi ne pas prendre en compte les parents des apprenants lors des enquêtes ?**
 - R/ Un membre de l'ENR « *les parents sont aussi pris en compte à travers l'observation des instances si elles se tiennent pendant le séjour des chercheurs dans les établissements scolaires et même au niveau déconcentré. Par exemple, au Niger, nous avons participé en tant qu'observateur à une rencontre communale de CGDES (comité de gestion décentralisée des établissements scolaires, évidemment si ces instances existent.* »
- **Q/ Le pilotage de la qualité n'a de sens à mon avis que si l'élève réussit. Or, parmi les outils déclinés, aucun ne cible spécifiquement l'élève. Peut-on en connaître les raisons ?**
 - R/ Les élèves sont au cœur des focales de l'observation de classes. Tous les moments de vie de l'école sont également observés, comme par exemple les jeux des enfants pendant les récréations, ce qui permet de favoriser des échanges informels ...
 - R/Un membre de l'ENR « *Au Sénégal, au niveau collège, la recherche a également ciblé les élèves* ».
- **Q/ Pensez-vous que votre programme permet à terme de résoudre les problèmes de qualité pour les pays qui ne présentent pas toujours les mêmes difficultés en matière de formation et d'éducation ?**
 - R/La phase de diagnostic de l'ensemble du système, et d'une durée de 6 mois, permet de cibler les chantiers de travail spécifiques de chaque pays, tenant compte des expériences cumulées dans les différents pays d'intervention. Mais se dégagent des invariants tels que les enjeux de posture professionnelle et la fonction de régulation qualitative.
- **Q/ Les données qualitatives livrent beaucoup d'informations. Mais ne pensez-vous pas qu'il serait plus pertinent de les croiser avec des données quantitatives pour un regard plus critique ?**
 - R/Les deux types de données existent et sont bien complémentaires. Nous utilisons les données quantitatives dès la phase de démarrage du programme dans un pays tels que les résultats PASEC et RESEN, ou encore les annuaires statistiques. Cependant, les systèmes croulent sous le poids du chiffre, il y a donc un rééquilibrage à réaliser et le développement de l'interprétation des données.

Un participant : « *C'est très important dans ce programme de pilotage de la qualité de l'éducation d'intégrer la formation des formateurs car la qualité souhaitée à l'enseignement de base sera conditionnée par ce qui se passe au niveau supérieur* »

Un temps de parole aux participants ... pour des contributions.

Un participant : « *Les activités du programme de Pilotage de la qualité peuvent contribuer à enrichir les stratégies sectorielles nationales (leur formulation et leur mise en œuvre) à travers des apports spécifiques :*

- *Démarche globale « apprenante » à partir du terrain (écoles, services techniques déconcentrés, etc.) ;*
- *Valorisation de bonnes pratiques professionnelles contribuant à un meilleur pilotage de la qualité ;*
- *Expérimentation d'Innovations dans les pratiques professionnelles dans les divers chantiers de mise en œuvre.*

Parmi les résultats attendus on pourrait citer :

- *Modifier les postures et pratiques professionnelles et la culture professionnelle des acteurs et faire évoluer les pratiques de management et d'encadrement (développer la concertation, la participation des acteurs et leur responsabilisation, moins de management vertical) ;*

- *Faire émerger des communautés de pratiques à différents niveaux du système pour partager des savoirs et savoir-faire et d'apporter des réponses cohérentes aux problématiques résistantes ;*
- *Les pesanteurs en milieu scolaire sont le lot de la macro-société en Afrique et moins du microcosme que constitue l'école. »*

Un participant : « Le travail que fait l'IIEP est intéressant du fait que nos systèmes éducatifs sont en train d'assumer des mutations intéressantes. L'émergence de différents types de collectifs de praticiens constitue autant d'espaces de partage des démarches du programme d'appui au pilotage de la qualité. »

Un participant : « Cette approche du Pilotage de la qualité mérite d'être approfondie, car nous sommes sûrs qu'elle peut aider notre école à surmonter les problématiques qu'elle rencontre. J'ai compris que les observations de terrain dans les écoles et les analyses de pratiques menées à tous les niveaux vont pouvoir nous aider à aller au-delà de ce que nous avons l'habitude de faire. Le partage d'expérience est donc fondamental, et nous en sommes demandeurs ! »

Un participant : « Toujours sur la question de la formation, il serait intéressant d'intégrer dans les modules de formation des enseignants, un module sur le pilotage de la qualité. Il faut aussi intégrer les parents d'élèves, qui constituent des acteurs clés. Or, ces parents remettent leurs enfants aux mains des enseignants qui sont souvent en difficulté à les prendre en charge notamment dans le contexte des classes multigrades. »

Un participant : « Il y a beaucoup de points à améliorer dans le pilotage de la qualité de l'éducation à Madagascar, donc l'étape de la feuille de route vient à point nommé. »

Un participant : « Merci beaucoup à votre équipe, l'équipe du Cameroun a été très heureuse de participer aux côtés des autres pays du deuxième groupe. Nous avons eu le plaisir de bénéficier antérieurement de plusieurs accompagnements pédagogiques. Votre programme nous permettrait davantage d'être mieux outillé pour la mise en œuvre du pilotage de la qualité au sein de notre système éducatif. Merci à toute votre équipe... »

Un participant : « Après les 4 jours d'échange, j'apprécie la qualité des interventions et les différents thèmes choisis. »

Un participant : « Je voudrais souligner l'importance des résultats du programme pour l'AFD. Un premier point, c'est la nécessité d'insister sur l'importance de ce programme dans un contexte de prise de conscience des systèmes éducatifs sur la nécessité de renforcer la qualité des apprentissages. Mais encore faut-il que les données existantes soient effectivement utilisées pour renforcer les systèmes et réduire les écarts de performance entre les écoles et entre les zones. Et c'est bien l'objectif du programme pilotage de la qualité de montrer que ces enjeux doivent être intégrés dans la planification et la mise en œuvre des politiques nationales.

Ce programme est aussi atypique par sa démarche, car il est participatif et bottom-up car il part vraiment d'une identification des problématiques et des réalités du terrain. Il a fallu des mois de travail sur le terrain et qui ont dégagé des diagnostics innovants et qui ont permis une forte appropriation des équipes de recherche nationale ce qui n'est pas aussi fréquent. Des thématiques importantes sont également discutées dans les feuilles de route.

On voit aussi que le programme a un impact dans les routines de travail des agents bénéficiaires ce qui est très éclairant. On voit aussi déjà que la méthodologie a déjà produit des résultats notamment dans les habitudes de travail. La mise en œuvre de la méthodologie en tant que telle a déjà fait beaucoup bouger les lignes. »

Un participant : « *Merci à toute l'équipe qui nous a abreuvé durant ces quatre jours. Nous avons beaucoup appris sur le pilotage de la qualité. Notre souhait est que tous les acteurs à tous les niveaux puissent véritablement prendre une part active durant les formations, pour une amélioration de la qualité de l'éducation au Cameroun.* »

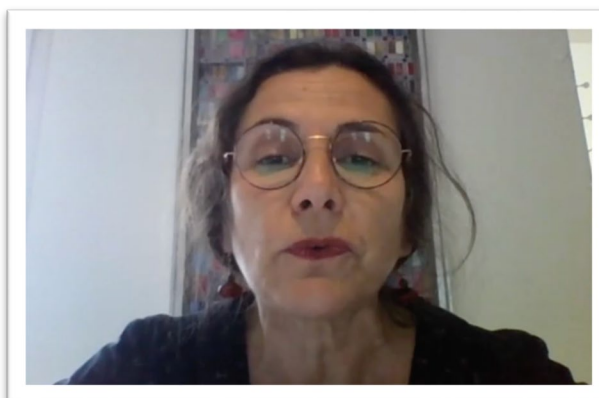
Un observateur : « *Le Cameroun qui frappe à la porte du programme s'est abreuvé à la source des pays qui l'ont précédé, d'une part et à celle de l'équipe IPE-Dakar d'autre part. Au regard des pratiques managériales actuellement en cours dans le pays, on peut dire que le pays ne va pas vers l'inconnu. Le pays saura capitaliser les expériences des pays de la première génération et émet le souhait que les pays mutualisent leurs expériences sous l'encadrement de l'instance factière mondiale en matière d'éducation. Au moment où le pays est engagé dans un vaste mouvement de modernisation de son système éducatif, le programme de pilotage de la qualité de l'éducation vient à point nommé.* »

Un participant : « *Au nom de l'équipe du Burundi qui a participé à ce webinaire, je voudrais exprimer sa satisfaction pour avoir été conviée à cette activité. La question de qualité de l'éducation au Burundi, comme ailleurs, reste une question préoccupante. Le pilotage de la qualité qui était à la base de cet atelier reste fondamental pour la réussite de la qualité de l'éducation. Nous avons apprécié les échanges menés au cours de cet atelier, les témoignages des pays ayant déjà mis en œuvre le programme, les organisateurs de cet événement, etc. Le Burundi réitère sa disponibilité à participer à ce programme qu'il trouve d'intérêt capital dans la recherche de la qualité de l'éducation à travers l'amélioration du pilotage de cette qualité. Nous restons à la disposition de l'IPE pour la suite dans la mise en œuvre de ce programme au Burundi.* »

Contributions de YouTube :

Un observateur : « *Nous tenons à vous remercier de nous avoir partagé tant d'informations et d'avoir accepté de répondre à nos questions... Nous souhaitons encore être au courant de la suite de votre programme.* »

Pour conclure cette 4^{ème} journée l'allocation de **Mme Véronique SAUVAT**, Responsable Division Éducation - Formation – Emploi de l'Agence Française de Développement (AFD)



[Lien vers l'allocation](#)
