

## Programme d'appui au pilotage de la qualité : en quoi nous propose-t-on quelque chose de nouveau ?

Le constat de départ est simple, et étayé aujourd'hui par une littérature abondante : malgré des efforts massifs au cours des dernières décennies, la qualité des apprentissages n'est pas au rendez-vous. Si beaucoup plus d'enfants ont aujourd'hui accès à l'école, ce qu'ils y apprennent et en retiennent demeure en-deçà des attentes. La « crise de l'apprentissage » se traduit par des performances scolaires inquiétantes, avec une grande majorité d'enfants ne maîtrisant pas les compétences de base en lecture et calcul à la fin du cycle d'études primaires<sup>1</sup>.

### Changer d'angle d'analyse pour mieux comprendre

Nous disposons aujourd'hui d'une quantité importante de données fournies notamment par les analyses sectorielles, assorties de recommandations à appliquer pour arriver à cette amélioration tant recherchée. Mais cette abondance de recommandations contraste avec les faibles résultats en termes d'amélioration des performances des élèves. **Si chaque pays s'est attaché à développer des politiques et stratégies qui, sur le papier, apparaissent pertinentes et cohérentes au regard des problèmes identifiés, à quel niveau se situe le blocage ?** Pour arriver à répondre à cette question il apparaît nécessaire de **changer d'angle de vue**, et c'est ce qui constitue le point de départ du Programme d'Appui au pilotage de la qualité de l'éducation.

**Le Programme s'intéresse à la question de la qualité sous un angle très peu analysé jusqu'à présent : celui du rôle des acteurs.**

- Arrivent-ils à tirer profit du contexte (informations disponibles, mobilisation des outils existants, etc.) pour orienter l'action éducative dans le sens souhaité ?
- Que se passe-t-il concrètement sur leurs lieux de travail, au plus près du terrain, pour améliorer la qualité de l'éducation ?
- Leurs actions sont-elles pertinentes, planifiées, coordonnées, cohérentes et orientées vers l'amélioration de la qualité de l'éducation ?

Le Programme fait le choix de porter son regard sur **l'analyse des pratiques qui existent déjà, le « déjà-là », plutôt que sur les manques identifiés dans le système.** Il postule que **c'est notamment à partir de là que l'on pourra identifier et proposer des mesures efficaces** pour améliorer à terme la qualité de l'éducation. Et cette analyse doit se faire avec et par les acteurs.

### Déconstruire les idées reçues sur les obstacles à une éducation de qualité

Le programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation comporte trois spécificités :

- **On ne fait pas de présupposé sur les obstacles** : le programme cherche à les découvrir au moyen d'une immersion auprès des acteurs, débouchant sur un diagnostic partagé. Les équipes s'appuient sur ce qui est prescrit par les textes règlementaire des politiques éducatives mais également sur ce qui est énoncé par les acteurs et ce qui est observé par ceux qui conduisent l'analyse.

---

<sup>1</sup> Voir notamment Banque mondiale. 2018. « *Rapport sur le développement dans le monde 2018 : Apprendre pour réaliser la promesse de l'éducation.* » Washington, DC: Banque mondiale. doi : 10.1596/978-1-4648-1318-4. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

- **Il n'a pas de solution préétablie pour améliorer la qualité de l'éducation** : les propositions d'amélioration sont élaborées avec les acteurs en privilégiant les pratiques prometteuses déjà existantes au sein du système.
- **Il ne se limite pas à la formulation de recommandations** : au contraire il met l'accent sur les conditions requises au niveau individuel et au niveau du système pour que les actions adoptées génèrent les améliorations attendues, augmentant ainsi les chances d'une mise en œuvre réussie.

### Dépasser le stade de l'analyse et accompagner le changement de pratiques

Le Programme propose une approche en trois phases dont la méthodologie inspirée de la recherche-action et utilisant une **approche hautement participative** vise à **favoriser l'accompagnement au changement des pratiques**.

- La première consiste à la réalisation d'un **diagnostic participatif ciblé**, co-construit par les acteurs depuis l'intérieur du système **à partir de l'analyse de leurs pratiques, et pas uniquement à partir des données quantitatives issues du système**. Il s'agit d'observer les pratiques routinières à chaque niveau de responsabilité, de les mettre en correspondance avec les attendus et d'analyser la pertinence, l'efficacité ou encore la raison d'être de ces pratiques. Sur cette base, il est possible de faire ressortir les pratiques prometteuses et, à l'inverse, celles jugées peu efficaces, voir nuisibles.
- La deuxième étape consiste à **accompagner l'identification d'actions concrètes pour renforcer l'efficacité des pratiques identifiées**. Ne pas se contenter de pointer du doigt des pratiques, mais aider les acteurs à les transformer et les améliorer : c'est aussi une des plus-values de l'accompagnement proposé, notamment grâce à l'appui d'expertise à des moments clés.
- Enfin, une troisième et dernière étape vise à **accompagner la mise en œuvre de ces actions** : si cela s'avère une réussite, il s'agira ensuite de faire en sorte qu'elles soient inscrites dans le plan d'action du Ministère concerné.

Plus que de chercher à analyser les pratiques des acteurs, le Programme entend donc mener une action **visant à renforcer la capacité des acteurs à analyser et à réguler leurs pratiques en faveur de la qualité de l'éducation**. Les problématiques et les défis se posant aux systèmes éducatifs étant nombreux et surtout **évolutifs**, l'accent mis sur la **capacité des acteurs à agir et réagir dans un contexte en perpétuel changement** est appréhendé comme un gage de réussite.

### Obtenir des résultats durables

Enfin, en agissant sur et à partir des pratiques réelles des acteurs, on cherche à **inscrire durablement dans les systèmes de nouvelles modalités de travail et de collaboration**. Ainsi, on retiendra que l'ensemble des actions proposées ou encouragées se construisent autour des objectifs suivants, considérés comme déterminants :

- Inculquer la pratique réflexive à tous les niveaux du système éducatif
- Impliquer les acteurs chargés de la mise en œuvre dans la prise de décision
- Construire une relation de confiance / responsabilisation envers les acteurs
- Rendre possible plus de collaboration
- Renforcer le partage d'expérience

**Accompagner les autorités éducatives à diagnostiquer et à réguler leurs pratiques à tous les niveaux, constitue l'enjeu central sur lequel le Programme entend apporter une plus-value et contribuer aux efforts en vue de permettre l'accès pour tous à une éducation inclusive et de qualité.**

**Continuer à conduire des réformes sans améliorer les capacités du Ministère en ce sens, n'apportera pas plus de résultats.**