



L'expérience du Sénégal dans la recherche d'un dispositif alternatif d'accompagnement pédagogique plus rapproché

1. Les principaux constats du diagnostic en matière d'accompagnement pédagogique

Les Cellules d'Animation Pédagogique (CAP), un investissement essentiel pour influencer efficacement sur les pratiques enseignantes et améliorer les performances des élèves

L'étude diagnostique menée dans le cadre du Programme d'Appui au Pilotage de la Qualité de l'Éducation a montré que pour optimiser la qualité des activités d'enseignement-apprentissage, les autorités scolaires sénégalaises accordent un grand intérêt au suivi-encadrement des enseignants assurés par les chefs d'établissements mais aussi à la mutualisation des bonnes pratiques, à travers les cellules d'animation pédagogiques (internes et externes), creuset essentiel de formation continue des enseignants.

- Beaucoup d'insuffisances malgré un cadre institutionnel bien défini et des nombreux outils de travail

L'existence d'un cadre institutionnel clairement rédigé (arrêtés et décrets) et de nombreux outils de travail (rapport de la séance de CAP, rapport de supervision CAP, bulletin de visite de classe, et cahier conseil) visant à faciliter la mise en œuvre et le suivi de la formation continue des enseignants, pourrait laisser penser que le suivi-encadrement des enseignants et la mutualisation des bonnes pratiques ne souffrent d'aucune insuffisance. Cependant, l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation des pratiques menés sur le terrain lors de l'étude diagnostique ont révélé certaines insuffisances mais aussi un « déjà-là » pouvant servir de levier pour améliorer les pratiques d'accompagnement pédagogiques. En effet, les principaux constats qui ressortent des réponses des acteurs sont : l'absentéisme des enseignants dans les CAP, la rareté des visites d'inspections et l'existence d'initiatives informelles pour créer des échanges de nature pédagogique entre enseignants.

a) L'absentéisme des enseignants dans les cellules d'animation pédagogiques

L'absentéisme des enseignants au sein des CAP est dû essentiellement à un manque de motivation, du fait que les CAP accordent la primauté aux enseignants candidats aux examens professionnels. Autrement dit, tout se passe comme si les CAP ne sont qu'au service du Certificat d'Aptitude Pédagogique. Selon la plupart des acteurs rencontrés, si les thématiques abordées ne sont pas corrélées aux besoins réels des enseignants, il s'ensuit naturellement une

démobilisation. Or, il est apparu que les thèmes abordés se limitent généralement aux « leçons de chant et de PCME¹ organisées à l'intention des maîtres candidats aux examens professionnels pratiques ».

Lors d'un atelier inter-établissements certains enseignants déclarent que :

- « Dans la programmation des séances d'animation, le fait d'accorder la primauté aux candidats aux examens professionnels fait que nous qui avons déjà réussi à notre examen professionnel et qui constituons la majorité des enseignants n'y voyons presque aucun intérêt, ce qui réduit de facto la richesse des débats ».
- « Les séances d'animation sont presque devenues une simple routine : un enseignant présente une leçon devant un petit groupe d'élèves composés des meilleurs de la classe et les autres enseignants suivent pour ensuite discuter, « évaluer » en vue d'améliorer la leçon ».

Ainsi, le manque d'intérêt des thématiques développées, la présence insuffisante du corps d'encadrement lors de ces CAP et l'absence de feed-back des inspecteurs aux difficultés soulevées par les enseignants lors des séances font que les CAP, pour la plupart, ne jouent plus leur rôle. Les participants aux CAP partent sans être édifiés sur certains points importants pour améliorer leurs pratiques de classe.

En plus, l'analyse d'exemplaires de rapports de supervision de CAP qui sont établis pour rendre compte du fonctionnement de la séance montre qu'en général, l'information présentée reste très procédurale (lieu, date, heure et nombre de participants, appréciation sommaire du déroulement de la séance) mais n'offre pas de traces des discussions et donc ne permet pas de connaître ce qui s'est effectivement produit dans la séance. Cette retranscription de l'information n'est pas de nature à permettre aux autorités de tutelle de jouer leur rôle d'accompagnement et de suivi de ces cellules, qui doivent théoriquement servir de lieu de réflexion et de prise de décisions sur les difficultés rencontrées par les enseignants.

En plus, pour lutter contre cet absentéisme, la hiérarchie l'assimile à une faute professionnelle et donc, applique des sanctions aux mis en cause. Selon les textes, la présence aux CAP est obligatoire. Seulement l'approche punitive semble ne pas produire l'effet escompté car les cellules enregistrent toujours un faible taux de présence. Finalement, la CAP est vue comme une surcharge de travail qui n'a pas trop d'impact positif sur l'amélioration des pratiques enseignantes et par ricochet sur les acquis des élèves.

b) La rareté des visites d'inspections

Par ailleurs, selon les enseignants et des directeurs d'écoles interrogés, les visites d'inspection au sein des écoles et des classes sont quant à elles relativement rares et lorsqu'elles ont lieu elles sont fortement focalisées sur le contrôle d'aspects purement formels (respect du temps prescrit pour le cours, respect des étapes issues des manuels, vérification de l'existence effective des cahiers de gestion de la classe etc.) plutôt que sur les difficultés rencontrées par les enseignants et la façon d'y remédier.

¹ Procédé de Compétitions Multiples par Equipe

c) Des initiatives locales pour pallier les manquements en matière de mutualisation des pratiques pédagogiques

Le diagnostic a noté que des initiatives locales assez pertinentes sont développées dans certaines zones visitées. Ce sont des espaces d'échange pédagogique proposés par les enseignants et qui portent plusieurs noms : partenariat pédagogique, palabres pédagogiques, cadre des professeurs, etc.

Pour le partenariat pédagogique, il s'agit de mettre les enseignants en binôme (un expérimenté et un nouveau par exemple) pour qu'ils s'appuient mutuellement sur le plan social (gestion des conflits entre les enseignants et le directeur et, entre les enseignants eux-mêmes), pédagogique (échange autour de situations de classe) ou encore matériel (échange de documents).

Ailleurs, cette pratique porte le nom de palabre pédagogique. Ici, les échanges se font dans la cour, pendant les récréations ou lors des moments de pause. Ces palabres peuvent être prolongés en une matinée du week-end si le groupe de professeurs le désire.

Au collège, on l'appelle le cadre des professeurs. C'est un partenariat qui consiste à organiser des rencontres mensuelles au domicile d'un professeur ; rencontres au cours desquelles, les échanges sont menés sur des thèmes pédagogiques ou des thèmes d'actualité liés à l'établissement pouvant les intéresser autour du thé ou du déjeuner.

- **Des interrogations :**

Au regard de ces considérations, différentes questions se posent : Le format actuel des CAP ne doit-il pas être révisé pour répondre davantage aux besoins des enseignants ? Comment allier les autres cadres d'échange pédagogique avec les CAP de manière à les rendre viables ? Faut-il les officialiser, les généraliser ? Ces cadres d'échange ne sont-ils pas plus englobants que les CAP en raison de leur caractère participatif allant au-delà de la dimension pédagogique et étant au plus près des besoins réels des enseignants ? Quelles missions devraient remplir ces cadres d'échanges ?

Tout ce questionnement montre l'intérêt de trouver une autre approche susceptible de générer de nouvelles habitudes d'encadrement pédagogiques, pour surmonter les difficultés évoquées.

2. Un chantier de travail avec pour enjeux de renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement pédagogique par des pratiques plus rapprochées

A la lumière de ces constats, l'enjeu central qui ressort du diagnostic est la nécessaire évolution des espaces d'accompagnement pédagogiques - à savoir les cellules d'animations pédagogiques et les visites de classes - pour accompagner et soutenir plus efficacement les enseignants dans le développement de leurs compétences professionnelles. Cette évolution implique une mutation des habitudes de travail des corps d'encadrement, afin que ceux-ci parviennent à :

...redynamiser les espaces d'accompagnement pédagogiques afin de susciter davantage l'intérêt des enseignants en choisissant des thèmes d'encadrement pédagogiques qui font écho à leurs besoins ;

...se détacher de leur posture de supervision focalisée sur un contrôle de conformité aux normes au profit d'une posture de conseil et d'accompagnement de proximité ;

Cependant, le diagnostic montre que les personnels d'encadrement ne sont ni appuyés, ni préparés pour recentrer leurs pratiques professionnelles sur cette fonction de conseil et d'accompagnement de proximité. Le système éducatif n'offre pas non plus aux personnels d'encadrement les conditions nécessaires pour développer ces nouvelles postures. Cela demande du temps car il s'agit de faire appel à de nouvelles habitudes de travail complexes à construire. Assurément, ce changement ne peut donc passer simplement par l'élaboration de modules de formation académiques, mais passe surtout par la production de savoirs nouveaux par les acteurs eux-mêmes.

Alors comment y parvenir ? Le diagnostic met en évidence le besoin de mettre à disposition des acteurs des espaces de réflexion, de collaboration, d'expérimentation et de partage d'expériences. Ces espaces, quasiment inexistantes et/ou inadaptés à l'heure actuelle, seraient des endroits propices pour permettre aux corps d'encadrements d'explorer et de construire ces nouvelles compétences. Pour répondre à ce besoin, le Sénégal envisage d'expérimenter des Groupes d'Entraînement à l'Analyse des Pratiques Professionnelle (GEAPP) dans le cadre de la phase post-diagnostique du programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation.

3. Les GEAPP comme approche de solution

- Qu'est-ce que l'analyse des pratiques professionnelles ?

Il s'agit d'une démarche qui consiste à réunir des professionnels d'un même corps de métier pour leur permettre de réfléchir collectivement sur leurs pratiques et ceci afin d'apporter des réponses pragmatiques - en termes de « manière de faire » - à des problématiques qu'ils rencontrent dans leur routine de travail. Les finalités de l'analyse des pratiques professionnelles sont multiples. Elle permet à des praticiens de :

- (i) ...mettre en évidence des difficultés rencontrées dans leurs routines de travail et de les analyser collectivement. L'échange permet de rendre plus intelligible et compréhensible le vécu des acteurs.
- (ii) ...construire collectivement de nouveaux gestes professionnels. Le pouvoir d'évocation et de description d'une action passée par l'acteur lui-même et la multiplicité des regards sur la situation exprimée, permettent de dégager des solutions multiples que chacun pourra ensuite expérimenter dans son travail.
- (iii) ...mettre en pratique ce qui a été construit par le groupe et en évaluer l'efficacité.
- (iv) ...se préparer et se former à affronter des situations semblables à l'avenir.

A ce titre, l'analyse des pratiques professionnelles peut être considérée comme un moteur de développement professionnel car elle offre à des praticiens l'opportunité de prendre le recul nécessaire pour analyser leur activité professionnelle. Par conséquent, ceci participe à faire d'eux des « praticiens réflexifs » centrés sur l'amélioration constante de leurs pratiques.

Pour que l'analyse des pratiques professionnelles fonctionne et débouche sur quelque chose d'utile, il est nécessaire de mettre en place deux groupes, à savoir :

- 1) **Un groupe de praticiens** qui s'implique dans l'analyse de leurs pratiques professionnelles et expérimentent - entre deux sessions et sur leur terrain respectif - les éléments de propositions issus du groupe d'analyse.
- 2) **Un groupe de facilitateurs** qui accompagne de façon rapprochée les travaux du groupe de praticiens et analyse ce qu'il en ressort pour définir à terme les conditions de réussite des changements de posture attendus.

On parle alors de **Groupe d'Entraînement à l'Analyse des Pratiques professionnelles (GEAPP)** car l'analyse des pratiques se situe dans un cadre qui fait l'objet d'un suivi régulier pour analyser et capitaliser les acquis co-construits afin que l'ensemble de la profession puisse en profiter dans sa globalité.

- [En quoi les GEAPP peuvent-ils constituer une solution pour améliorer l'efficacité des pratiques d'accompagnement pédagogique au Sénégal ?](#)

Au regard des enjeux du chantier, l'avantage d'un tel dispositif est double :

Premièrement, **il permet à un groupe d'encadreurs pédagogique** de disposer d'un espace de partage et de réflexion « entre pairs » pour prendre le recul nécessaire à l'analyse de leurs pratiques d'encadrement pédagogiques, et ceci afin :

- D'élucider les marges d'autonomie dont ils disposent pour assurer les changements de posture professionnelle attendus ;
- D'identifier les conditions mais aussi les compétences nécessaires à la transformation de leurs habitudes de travail ;
- De construire avec leurs pairs les nouveaux gestes professionnels dont ils ont besoin pour assurer une mission d'encadrement davantage axées sur le conseil et l'accompagnement de proximité des enseignants ;
- D'expérimenter ces nouveaux gestes sur leurs lieux de travail respectifs et de discuter ensuite de leur expérience au sein du groupe selon une alternance « *analyse-expérimentation-analyse* ».

Deuxièmement, **il permet au système éducatif** - par le biais du groupe de facilitateurs - de disposer d'informations essentielles pour construire de nouvelles modalités de pilotage de ces transformations professionnelles. En effet, cela offre au système éducatif la possibilité :

- De comprendre et d'analyser les conditions nécessaires pour que son personnel d'encadrement soit en mesure de :
 - (a) ...développer les nouvelles postures professionnelles attendues d'un accompagnement pédagogique axé sur les résultats ;
 - (b) ...redynamiser les cellules d'animation pédagogique afin de susciter davantage l'intérêt des enseignants ;
 - De mieux accompagner ces acteurs dans ce processus de profondes mutations de leurs fonctions ;
 - De capitaliser les acquis issus du chantier de travail pour en faire profiter le système de manière générale.
- Le besoin pour le Sénégal de cibler deux groupes de praticiens différents pour expérimenter ces GEAPP

Les échanges conduits avec les acteurs du MEN mettent en évidence l'utilité de cibler deux groupes de praticiens différents pour expérimenter les GEAPP, à savoir :

- 1) **Les inspecteurs** : le diagnostic a montré de fortes divergences de points de vue au sein du corps d'inspection sur la prévalence ou non d'une posture de contrôle de conformité envers les enseignants. Dès lors, avoir recours à l'analyse des pratiques professionnelles entre pairs est une voie prometteuse pour permettre à ces acteurs de confronter et d'analyser les représentations parfois divergentes qu'ils ont de leur métier et qui sont à la base de leurs pratiques, mais aussi d'expérimenter de nouvelles manières de faire.
- 2) **Les directeurs d'écoles** : face au déficit d'inspecteurs, le système éducatif sénégalais délègue fortement l'accompagnement de proximité des enseignants aux directeurs d'écoles mais ceux-ci ne sont pas préparés à assurer cette fonction. Il y a en conséquence un réel besoin de concevoir des espaces d'analyse de pratiques entre directeurs d'écoles pour leur permettre de construire les compétences professionnelles nécessaires à l'exercice de cette mission d'accompagnement pédagogique.

Ces deux groupes de praticiens seront par ailleurs accompagnés de façon rapprochée par **un groupe de facilitateurs composé des membres de l'équipe de l'IPE UNESCO Dakar et d'une équipe du MEN**. Ce groupe de facilitateurs ayant quant à lui pour vocation à accompagner et analyser les travaux de ces deux groupes de praticiens pour définir à terme les conditions de réussite et de faisabilité d'un encadrement de proximité rénové.

- En quoi les GEAPP se différencient d'autres dispositifs déjà existant au sein du système éducatif Sénégalais ?

L'entraînement à l'analyse des pratiques professionnelles **se distingue** :

- ✓ **Des dispositifs de formations continue...** car il ne s'agit pas de transmettre aux acteurs des connaissances théoriques et/ou des éventuelles « bonnes pratiques » ayant prouvé leur efficacité dans d'autres contextes. Le développement de compétences professionnelles se fait ici plutôt selon une modalité qui permet aux encadreurs pédagogiques d'analyser et évaluer leurs propres pratiques par l'intermédiaire du partage et de l'échange avec leurs pairs engagés dans la même dynamique de réflexion collective.
- ✓ **Du coaching...** car il ne s'agit pas d'accompagner individuellement ou collectivement des encadreurs pédagogiques dont on saurait à l'avance quels sont les manques, le plus souvent sur un registre de développement personnel, qui seraient alors comblés par un coach investi d'un pseudo savoir.

Merci pour votre attention !