

LES PRINCIPAUX LEVIERS POUR

UN PILOTAGE EFFICACE DE LA

QUALITÉ DE L'ÉDUCATION

Atelier régional de partage d'expériences

21-25 février 2022



Avec le soutien de



## NARRATION N°1 SUR L'INGENIERIE D'ACCOMPAGNEMENT

### DES EQUIPES NATIONALES DE RECHERCHE

-----  
Titre du témoignage : De l'inspecteur ou conseiller pédagogique à chercheur : l'expérience d'un changement de posture professionnel

Je me présente : Je m'appelle Pierre Claver KANTABAZE. Je suis enseignant-chercheur à l'Ecole Normale Supérieure de Bujumbura. Après mes études à l'Université CHEIKH Anta Diop de Dakar, je centre mes recherches sur la promotion de la qualité de l'éducation, avec un accent particulier sur l'équité, l'efficacité et l'efficience des systèmes éducatifs. Très souvent, je suis associé à l'élaboration des documents stratégiques qui orientent le système éducatif burundais. A titre d'exemple, je suis parmi les concepteurs de la politique enseignante du Burundi et le Cadre d'Orientation Curriculaire du Burundi.

Depuis octobre 2021, je suis Coordonnateur national du Programme d'Appui au Pilotage de la Qualité de l'Enseignement de base dans les pays d'Afrique subsaharienne.

Avec sa propre méthodologie, ce programme apportera certainement une valeur ajoutée à la qualité de l'enseignement de base et partant à tous les autres niveaux d'enseignement.

La présente communication porte sur un témoignage que je voudrais faire en rapport avec un processus que j'ai vécu de déconstruction de posture professionnelle d'une équipe d'inspecteur que j'ai coordonné dans le cadre de ce programme, et qui devaient prendre la casquette de chercheurs alors même qu'ils possédaient des habitudes de travail fortement éloignés de ce cahier des charges.

Avant d'entrer dans le vif de mon témoignage, j'aimerais tout d'abord dire un mot sur le contexte dans lequel le programme de l'IIEP-UNESCO Dakar s'est mis en place au Burundi.

## **1. La recherche-action portée par le programme : une méthodologie innovante dans la mise en place des réformes**

Afin de promouvoir la qualité de l'éducation, le Burundi s'est doté des documents stratégiques à l'instar du Plan sectoriel de développement de l'Éducation et de la Formation (PSDEF 2012-2020) et du Plan Transitoire de l'Éducation (PTE) 2018-2020 qui accordent une grande importance à la qualité de l'éducation pour tout enfant en âge légal de scolarisation et au-delà.

Aujourd'hui plus qu'hier, le Gouvernement du Burundi reste préoccupé par la qualité de l'éducation dispensée aux premiers cycles de l'école fondamentale (enseignement de base), en témoigne son adhésion au Programme d'Appui au Pilotage de la Qualité de l'UNESCO Dakar.

Pourtant depuis 2010, des réformes majeures ont été opérées. Ainsi, depuis l'année scolaire 2013/2014, l'enseignement de base a connu de lourdes mutations. L'école primaire devient l'École Fondamentale et la durée de formation passe de 6 ans à 9 ans. Au niveau de l'école post fondamentale, c'est surtout la pédagogie de l'intégration qui est à la une et celle-ci a comme mérite de donner davantage de sens aux apprentissages.

La mise en œuvre de ces différentes réformes a certainement apporté une valeur ajoutée à la qualité de l'éducation, mais néanmoins des problèmes ne manquent pas.

### **1.1. Implication insuffisante des acteurs dans la mise en place des réformes**

La réussite d'une réforme dépend du caractère inclusif ( c'est-à-dire participatif ) des acteurs concernés. Or, dans pas mal de réformes opérées au Burundi, les acteurs à la base (enseignants, directeurs, parents, apprenants) restent peu associés. L'exemple parlant est la grande réforme initiée en 1973 à l'école primaire. Cette réforme a été préparée par les instances de

l'administration centrale et les acteurs de terrain se sont retrouvés face à un programme d'enseignement qu'ils ne comprenaient pas en totalité. Il y avait même des concepts forgés en langue nationale, à tel point que certains enseignants et parents d'élèves avaient des difficultés pour expliquer la matière aux apprenants.

De la même façon, certains enseignants déplorent les curricula du quatrième cycle de l'école fondamentale et du post fondamental et sont même réticents à appliquer la méthodologie prônée par ces réformes. Ce comportement serait imputable à la non inclusion des acteurs à la base dans la mise en place des réformes introduites.

## **1.2. La méthodologie prônée par le Programme d'Appui au Pilotage de la Qualité : un dispositif participatif et inclusif (une solution prometteuse à la réussite des réformes)**

Le Programme d'Appui au Pilotage de la qualité de l'IIEP-UNESCO Dakar vise la mise en place d'un diagnostic du pilotage de la qualité avec une phase d'accompagnement au changement autour d'actions construites à partir des résultats du diagnostic.

Pour arriver à cet objectif, le programme propose une méthodologie qui lui est propre. Elle est différente de celles des autres programmes qu'on est habitué de voir. En effet, elle propose une méthodologie inductive où les axes d'amélioration qui sont portés pour renforcer le système sont identifiés à partir d'une immersion sur le terrain permettant de déceler ce qui est récurrent dans les préoccupations des acteurs. Cette démarche qui part du bas du système vers le haut et tenant compte des contextes locaux peut donc être qualifiée d'inclusive, et constitue une vraie alternative à l'ingénierie traditionnelle de mise en place des réformes et prenant souvent essentiellement un caractère top-down. Pour faire cela, une recherche-action est mise en place dont le premier objectif est d'aboutir à un diagnostic partagé, avec les acteurs enquêtés, des pratiques routinières que mènent les acteurs pour renforcer le pilotage de la qualité de l'éducation. Les acteurs à la base (enseignants et directeurs d'écoles) ont été les premiers à être associés à la recherche. Cette démarche un peu inhabituelle a rencontré des succès auprès de

ces acteurs car ils ont reconnu être impliqués dès le départ et au même titre que les acteurs des services de l'administration centrale. Des pratiques pédagogiques innovantes ont été identifiées, et une analyse de leurs conditions d'efficacité, en vue d'une potentielle extension, est en cours de réalisation. Mais des pratiques aussi inefficaces, comme l'humiliation de certains acteurs de base lors des réunions pédagogiques à travers les réseaux, ont également été relevées et elles constituent des contre-exemples à éviter pour l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Un autre élément de la recherche est que les pratiques pédagogiques identifiées sont portées à la connaissance des acteurs des services déconcentrés (Direction communale de l'éducation, Bureau communal d'inspection, Direction provinciale de l'éducation et Bureau provincial d'inspection). Les acteurs de ce niveau réagissent à l'analyse qui est faite de ces pratiques en y apportant leur propre connaissance et expérience et le même exercice se poursuit jusqu'au niveau des services centraux du Ministère ayant en charge l'éducation.

A chaque niveau de la recherche, de nouvelles problématiques naissent et les hypothèses émises pour construire une phase d'accompagnement au changement s'enrichissent progressivement.

Ce processus d'inclusion dans la mise en place d'un diagnostic débouchant sur des chantiers d'expérimentation est fort apprécié par tous les acteurs rencontrés. Selon ces derniers, il y a espoir qu'une solution durable à la qualité de l'éducation de base soit trouvée puisque des stratégies efficaces sont proposées par tous les acteurs intervenants, y compris les acteurs de terrain qui participent directement à la production.

## **2. La participation au dispositif : une expérience émouvante et riche en instruction des membres de l'ENR**

Les membres de l'Equipe Nationale de Recherche (que nous appellerons ici ENR) sont composés en grande partie d'inspecteurs et de membres de bureaux pédagogiques. Dans leur vie professionnelle, ces membres de l'ENR ont un cahier de charges bien précis. Les inspecteurs

comme les agents des bureaux pédagogiques font un travail d'accompagnement des acteurs à la base, à savoir les enseignants et les directeurs. Pour accomplir ce travail d'accompagnement, ces agents sont munis d'un canevas bien déterminé et en général, avant les échanges entre l'accompagné et l'accompagnateur, ce dernier a déjà procédé à des observations, bien entendu sur la base des indicateurs contenus dans le canevas.

Dans cet exercice traditionnel d'accompagnement, bien que cela reste parfois du registre de l'implicite, il y a un accompagnant (inspecteur) qui est supposé avoir plus de compétences et un accompagné (enseignant) qui est supposé avoir moins de connaissances et de compétences. Ces représentations, qui polarisent toutefois les attitudes des agents interrogés, se traduit alors par un contrôle de conformité qui irrigue les pratiques d'accompagnement, qui se limitent surtout à constater les manquements, ce qui sape le climat de confiance et entraîne de surcroît une dégradation de la qualité de l'éducation.

Hier contrôleur ou conseiller, les membres de l'ENR ont été confiés à une tâche fort différente de celle de leur vie quotidienne. En effet, dans le travail de recherche qu'ils ont mené auprès des acteurs de terrain, ils sont partis avec un statut ôté d'autorité hiérarchique. Il s'agit alors d'une situation qui demande un changement de posture professionnelle pour l'ENR, et notamment un travail de déconstruction de leur posture d'encadreur.

Cette déconstruction n'a pas été une tâche facile, et en même temps, les membres de l'ENR ont vécu cette expérience avec des émotions positives. Par exemple, ils ont eu le plaisir de construire des savoirs collectivement et le goût pour la saveur des relations nouvelles de travail fondées sur la confiance réciproque. De plus, la collaboration constitue un mot d'ordre chez les membres de l'ENR et aujourd'hui, ils construisent progressivement les compétences techniques liées à l'esprit de la recherche-action.

### 3. Un enjeu fort du changement de posture : analyser les habitudes et agir sur elles

L'expérience de l'accompagnement des ENR, par une équipe de supervision du bureau de l'UNESCO à Dakar, indique que cette difficulté pour un groupe d'inspecteurs de construire une posture de chercheur existe car une posture repose sur des habitudes spécifiques que l'ingénierie d'accompagnement doit savoir repérer pour mieux les analyser. Par exemple, la majorité des ENR étant des inspecteurs, ils avaient comme beaucoup d'autres inspecteurs l'habitude de travailler dans un canevas bien conçu à l'avance. Un agent inspecteur des services déconcentrés nous a confirmé l'existence de ce genre d'habitudes. Pour lui, lorsqu'il fait une visite en classe, il suit à la lettre les éléments qui sont mentionnés sur la fiche de visite de classe. Il nous a même révélé qu'il avait été surpris de voir une fois un enseignant chanter avec ses élèves. Pour cet agent, il n'était pas normal qu'un éducateur se comporte comme cela avec de petits enfants. Par ailleurs, il mentionnait que chanter avec les enfants n'était nulle part indiqué dans la fiche de visite de classe. C'est cette rigidité et cette focalisation sur l'outil qui expliquent alors que l'expérience des membres de l'ENR constitue pour eux un levier vers une transformation radicale de leur posture d'accompagnant.

Ainsi, il a été remarqué que certains membres de l'ENR avaient une difficulté au départ à dépasser dans les entretiens les seules questions écrites de leur trames initiales. Les aider à construire une forme d'automatisme pour poser des questions de relance afin d'approfondir les informations fournies par les enquêtés n'a pas été facile. Ils étaient habitués à travailler avec des canevas bien tracés à l'avance. La situation se révèle un peu différente avec celle qu'ils sont en train de vivre. Ainsi lorsqu'ils interrogent un acteur, ce dernier apporte des éléments nouveaux, parfois différents des informations qu'ils espéraient collecter. Cela les amène alors à reproblématiser la situation et formuler de nouvelles hypothèses. Cela leur paraît parfois difficile et constitue pour certains un nouveau challenge.

Enfin, si les changements d'habitudes ont été amorcés au sein de l'équipe et constituent un élément important de la dynamique de changement qu'apporte le programme aux ENR, il reste

qu'il s'agit d'un processus non encore achevé. D'ailleurs, les enquêtes au Burundi ont démontré que certains inspecteurs restent hostiles aux changements de posture qui constitue donc bel et bien un chantier en soi d'accompagnement au changement au Burundi.

Ce qui est aussi difficile dans le changement de posture demandé des ENR est qu'elle implique un temps d'appropriation qui ne repose pas tant sur des gestes techniques complexes mais plutôt sur un certain nombre d'habitudes qu'il s'agit de construire progressivement (dans la manière d'interagir avec les autres, de produire de la connaissance, d'analyser et de traiter des phénomènes/événements, etc.). Ces différentes habitudes reposent alors sur de nouveaux automatismes différents de ceux qu'ils avaient l'habitude d'appliquer en tant qu'encadreur, et c'est la construction de ces nouveaux automatismes qui constitue à la fois un marqueur fort du renforcement de compétences des ENR et un résultat du programme.

Je ne saurais terminer ce témoignage sans pouvoir remercier Brian, Thierry, Amévor et l'équipe de la coordination de l'UNESCO Dakar, en particulier Patrick et Moussa, pour leur appui et leur franche collaboration. Nous avons eu beaucoup d'occasions d'échanger avec eux et leurs contributions ont permis d'améliorer la qualité des travaux réalisés par l'Equipe Nationale de la Recherche.

\*\*\*