*Avec le soutien de :*

Programme d'Appui au Pilotage de la Qualité de l'Education

# SENEGAL: L'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES COMME STRATEGIE POUR AMELIORER L'EFFICACITE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT PEDAGOGIQUE

## Le diagnostic : Un système d'encadrement pédagogique à repenser

Au Sénégal l'accompagnement pédagogique constitue un élément clé sur lequel le système éducatif mise pour assurer la qualité de l'éducation. Ainsi, divers dispositifs sont mis en place pour accompagner l'enseignant et lui apporter les conseils nécessaires pour faire réussir les élèves. Ces dispositifs prennent en général deux formes : le premier est la visite d'un inspecteur pour observer la pratique d'un enseignant, le second concerne les cellules d'animation pédagogique où un inspecteur discute d'une thématique avec plusieurs enseignants. Ces modalités d'accompagnement pédagogique se sont considérablement fragilisées notamment en raison du faible nombre d'inspecteurs au sein du système éducatif. Pour combler le déficit d'inspecteurs, le système éducatif tente désormais de recourir aux directeurs d'écoles pour assurer l'accompagnement pédagogique des enseignants, mais cela reste un défi. Aujourd'hui, quasiment tous les acteurs s'expriment pour indiquer la non-efficacité des dispositifs d'accompagnement pédagogique en place.

De façon plus spécifique :

***Au niveau école :***

- Les enseignants disent ne pas être impliqués dans le choix des sujets à aborder lors des cellules d'animations pédagogiques qui bien souvent ne répondent pas à leurs besoins et leurs difficultés. Les cellules d'animation pédagogiques se focalisent surtout sur la préparation des candidats aux examens professionnels. Par conséquent, de nombreux enseignants ne trouvent pas d'intérêt à y assister et quand ils peuvent, ils préfèrent s'absenter.

- Selon les enseignants et les directeurs d'écoles, les visites d'inspection au sein des écoles et des classes sont relativement rares. Lorsqu'elles ont lieu elles se focalisent sur le contrôle d'aspects 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.

- Les directeurs d'écoles se plaignent d'un mandat qui n'est pas clair. En effet, du jour au lendemain, on leur fait endosser un rôle d'encadreur alors qu'ils n'ont pas été formés pour cela. En outre, le fait qu'ils doivent à la fois assurer des tâches administratives et parfois avoir la charge d'une classe, ne leur laisse pas de temps pour assurer l'encadrement pédagogique.

***Au niveau déconcentré :***

- Les inspecteurs indiquent qu'ils subissent plusieurs demandes sur les plans administratifs et pédagogiques de la part du niveau central ; et ceci dans un contexte où leur fonction est en pleine mutation (passer de l'inspecteur gendarme à l'inspecteur accompagnateur), sans qu'ils reçoivent l'accompagnement nécessaire pour assurer ce changement de posture professionnelle.

- De fortes divergences de point de vue se manifestent au sein même du corps d'inspection en ce qui concerne la prévalence ou non d'une posture de contrôle de conformité envers les enseignants. Certains inspecteurs assimilent par exemple l'absentéisme des enseignants au sein des cellules d'animation pédagogique comme une faute professionnelle qu'il faut sanctionner tandis que d'autres ne sont pas en faveur de cette approche punitive qui n'a jamais porté ses fruits. Ces divergences de point de vue renvoient à l'ambivalence inhérente aux différentes missions des inspecteurs dans la mesure ou ceux-ci- sont d'une part chargée de contrôler et évaluer les écoles et/ou les enseignants, et d'autre part amenée à accompagner, conseiller et appuyer les acteurs (enseignants, directeurs, etc.). Dès lors, assurer le passage de la posture de contrôle à la posture d'accompagnement au moment opportun est une difficulté à laquelle sont confrontés les inspecteurs.

- Il y a également cette éternelle question du manque de ressources humaines, matérielles et financières pour assurer l'encadrement pédagogique. Au Sénégal, il y a en moyenne 1 inspecteur effectivement en service pour plus de 250 enseignants[1]. Dans un tel contexte, beaucoup d'agents se limitent à assurer les tâches administratives tandis que d'autres préfèrent délaisser les enseignants des zones rurales au profit de l'encadrement des enseignants des zones urbaines plus proches d'eux.

- Les inspecteurs déplorent le manque d'espaces de réflexion, de collaboration et de partage d'expériences leur permettant d'échanger entre eux sur leurs pratiques professionnelles. Ces espaces, quasiment inexistants et/ou inadaptés à l'heure actuelle, seraient pourtant des endroits propices pour permettre aux corps d'encadrements de discuter de leurs difficultés et de construire ensemble des solutions adaptées.

***Au niveau de l'administration centrale :***

- Au niveau de l'administration centrale, il y a une volonté de revoir le fonctionnement des dispositifs d'accompagnement pédagogique pour les rendre moins injonctifs, favoriser une dynamique de conseil, de soutien et d'accompagnement aux enseignants, tout en étant au plus près d'eux dans une dynamique d'encadrement de proximité. Malheureusement, au-delà des déclarations, des actions concrètes font défaut.

En conclusion, le système éducatif sénégalais mise sur l'encadrement pédagogique comme stratégie d'amélioration de la qualité, y investit d'énormes ressources, mais tous les acteurs au long de la chaîne y voient des limites et concluent finalement à leur non-efficacité. Il y a donc besoin de revoir le fonctionnement de ces dispositifs pour véritablement les mettre au service des acteurs et leur permettre d'atteindre les objectifs éducatifs.

[1] Source : https://jotalixibar.com/education-nationale-le-senegal-a-un-ratio-dun-inspecteur-pour-plus-de-250-enseignants/

## L'enjeu : Améliorer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement pédagogique

A la lumière de ces constats, l'enjeux central qui ressort du diagnostic est la nécessaire évolution des pratiques d'accompagnement pédagogiques 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 notamment à :

- redynamiser les espaces d'accompagnement pédagogiques – cellules d'animation pédagogiques et visites de classes - afin de susciter davantage l'intérêt des enseignants en abordant des thématiques qui font écho à leurs besoins ;
- se détacher de leur posture de contrôle au moment opportun – notamment lorsqu'ils exercent leur mission de conseil et d'accompagnement auprès des enseignants.

Cependant, les personnels d'encadrement ne sont ni appuyés, ni préparés pour adapter 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 cette posture professionnelle. 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 se faire simplement par l'élaboration de modules de formation académiques, mais passe surtout par la production de savoirs nouveaux par les acteurs eux-mêmes.

C'est donc pour répondre à cette difficulté et au besoin d'espaces de collaboration et de partage d'expérience que la phase post-diagnostique du programme d'appui au pilotage de la qualité envisage d'accompagner les encadreurs dans une démarche d'analyse de leurs pratiques professionnelles.

## La solution proposée : l'analyse des pratiques professionnelles pour les encadreurs pédagogiques

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

L'analyse des pratiques professionnelles, est une démarche qui consiste à réunir des professionnels d'un même corps de métier pour leur permettre de réfléchir collectivement sur leurs pratiques et apporter des solutions pratiques 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 professionnels de :

- mettre en évidence des difficultés rencontrées dans leurs routine de travail et de les analyser collectivement. L'échange permet de rendre plus intelligible et compréhensible le vécu des acteurs.
- 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.
- mettre en pratique ce qui a été construit par le groupe et en évaluer l'efficacité.
- se préparer et se former à affronter des situations semblables à l'avenir.

A ce tire, 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.

### *En quoi l'analyse des pratiques professionnelle pourrait constituer une solution pour améliorer l'efficacité des pratiques d'accompagnement pédagogique au Sénégal ?*

L'analyse des pratiques professionnelles permettrait à un groupe d'encadreurs 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'identifier des difficultés communes sur lesquelles il est important de mener une réflexion collectivement ;
- d'élucider les marges d'autonomie dont ils disposent pour assurer un changement de posture dans leur mission d'accompagnement pédagogique ;
- 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 ».

Autrement dit, l'analyse des pratiques professionnelles poussera les encadreurs pédagogiques à travailler sur des défis qui leurs sont propres, comme par exemple comment et quand passer d'une posture de contrôle de conformité à une posture d'accompagnement de proximité. A travers des sessions récurrentes, l'analyse des pratiques professionnelles amène les encadreurs à assurer un suivi des actions agréées et une évaluation de leurs impacts. Cette expérience donne des marges de manœuvres aux encadreurs pour construire ou innover.

### *Quels sont les acteurs ciblés pour l'expérimentation ?*

Les échanges conduits avec le Ministère de l'Education Nationale du Sénégal ont mis en évidence l'utilité de cibler **deux groupes de professionnels** différents pour expérimenter la démarche d'analyse des pratiques professionnelles, à savoir :

1) **Les inspecteurs** : pour les raisons mentionnées dans la section diagnostic (voir constats du niveau déconcentré).

2) **Les directeurs d'écoles** : pour les raisons mentionnées dans la section diagnostic (voir constats du niveau école).

Par ailleurs, pour capitaliser les avancées réalisées dans la résolution des problématiques discutées par ces deux groupes de professionnels, il est envisagé de mettre en place **un comité de suivi** qui accompagnera les travaux des inspecteurs et des directeurs d'écoles tout en analysant les conditions nécessaires pour que les solutions trouvées deviennent des approches de travail dont pourrait bénéficier le système éducatif dans son ensemble. C'est ce comité de suivi qui réfléchira aux conditions de généralisation des solutions trouvées et assurera leur éventuelle prise en compte dans la formation initiale et continue des encadreurs ; et plus généralement, dans la planification des politiques et interventions en éducation liées à l'encadrement pédagogique.

### La démarche d'expérimentation des séances d'analyse des pratiques professionnelles

L'objectif de l'expérimentation est d'utiliser la démarche d'analyse des pratiques professionnelles pour faciliter l'évolution des pratiques des inspecteurs et des directeurs d'école. Le processus d'expérimentation s'organise en plusieurs étapes :

1. **Identifier une Inspection d'Académie** (IA) qui est intéressée par la démarche et souhaite conduire l'expérimentation sur son territoire.
2. Identifier au sein de cette IA, **un groupe de 12 inspecteurs** et un **groupe de 12 directeurs d'école** qui se portent volontaires pour participer aux séances d'analyse de leurs pratiques professionnelles.
3. **Mettre en place un comité de suivi** qui assurera le suivi et l'accompagnement des séances d'analyse des pratiques professionnelles. Le comité de suivi devra être constitué de façon stratégique de manière à être composé de profils diversifiés et intégré aussi bien des acteurs du niveau central que des acteurs du niveau déconcentré et d'autres structures/institutions en charge de la formation des personnels d'encadrement.
4. **Organiser une séance d'information à l'attention des inspecteurs et des directeurs d'écoles** et **du comité de suivi** afin de leur présenter les constats du diagnostic, la démarche d'analyse des pratique professionnelle et le processus d'expérimentation.
5. **Recueillir les points de préoccupation de chacun des inspecteurs et directeurs d'école** afin de définir et planifier les thématiques de travail qui seront abordées au cours des séances d'analyse des pratiques professionnelles.
6. **Former les inspecteurs, les directeurs d'école et le comité de suivi** à la démarche d'analyse des pratiques professionnelles.
7. **Expérimentation et mise en œuvre des acquis de la formation :** les inspecteurs et les directeurs d'école choisiront des situations professionnelles de terrain qu'ils analyseront ou réguleront à partir des démarches et postures étudiées lors de la formation.
8. **Organiser** des réunions de débriefing périodique sur le déroulement de l'expérimentation à l'attention du comité de suivi.
9. **Organiser** un séminaire de synthèse avec le comité de suivi à l'issu de l'expérimentation pour réfléchir et proposer des scenarii pour l'intégration de la démarche d'analyse des pratiques professionnelles comme un outil de travail pour les encadreurs au sein du système éducatif sénégalais.
10. **Organiser un atelier de partage et de restitution à l'attention du Ministère** pour faire le point sur les avancées et les acquis de l'expérimentation.

***