

REFLEXION SUR LA PARTIE POST-DIAGNOSTIQUE DU PROGRAMME

PILOTAGE DE LA QUALITE

Le but de la note

Après la phase diagnostique, le programme d'appui au pilotage de la qualité entre dans sa phase 2 qui envisage d'élaborer des propositions d'amélioration du pilotage de la qualité. Pour rappel, l'objectif central du programme est d'accompagner les acteurs dans la transformation de leurs pratiques professionnelles, chacun sur son lieu de travail, pour les rendre plus pertinentes, cohérentes, coordonnées et orientées vers l'atteinte d'une meilleure qualité de l'éducation. Comment passer des résultats du diagnostic à ces propositions ? Cette question a préoccupé le programme depuis sa création. Initialement, des idées ont été émises et même inscrites dans la version actuelle du guide méthodologique sur la démarche du programme. Malheureusement, ces idées n'étaient pas à ce jour confrontées à l'expérience du terrain. Maintenant que cette phase du programme a bien avancé au Niger, premier pays à l'avoir atteint, ces premières idées s'avèrent incomplètes et nécessitent d'être revues. C'est le but de cette note. Elle revient sur cette phase post diagnostique relative au passage des résultats/constats à l'action. Elle présente une démarche qui s'appuie sur l'expérience de ce travail au Niger. C'est donc une démarche qui bénéficie des retours de terrain.

La situation

Cette phase post-diagnostique démarre sur ce que le programme appelle des chantiers de travail. Un chantier de travail est un rassemblement de constats nécessitant d'ouvrir une réflexion sur des problématiques inter-reliées, persistantes et résistantes, observées sur le terrain. En tant que tel, un chantier renferme des préoccupations spécifiques que la politique éducative a cherché à résoudre sans encore y parvenir. Une première exigence placée sur le programme est alors de pouvoir apporter sa contribution à l'identification de solutions en vue de résoudre ces problèmes spécifiques. En complément, le programme doit également poursuivre son objectif initial qui est d'amener les acteurs à avoir une pratique réflexive sur les actions qu'ils mènent, dans un esprit d'amélioration de leurs capacités à mener un bon pilotage de la qualité mesurées à travers les fonctions fondamentales du pilotage. Comme on a commencé à le voir, cela va forcément impliquer une modification des relations de travail entre les différentes entités du Ministère, chacun étant désormais appelé à ne plus travailler en silo, mais en synergie, coordination et cohérence avec les autres.

Cette phase post diagnostique est donc appelée à remplir un double objectif : i) proposer des réponses concrètes à des difficultés identifiées et ii) améliorer le pilotage de la qualité (transformation des pratiques professionnelles des acteurs et modification des relations de travail entre entités du Ministère)

Proposition d'une démarche en deux étapes

Pour y arriver, le programme propose dans cette phase d'adopter une démarche pratique qui construit les solutions avec les acteurs au fur et à mesure de l'expérience du terrain. Pour chaque chantier de travail, cela revient à considérer qu'il y a deux niveaux de réflexion, intimement complémentaires.

Un premier niveau de réflexion

Un premier niveau de réflexion que nous appelons *niveau 1*, vise à concevoir une solution contribuant à résoudre les problématiques soulevées dans le chantier. En conséquence, à ce niveau, le travail de l'équipe en charge du chantier consistera à bien identifier l'ensemble des objectifs ciblés par la politique éducative en lien avec ce chantier, ainsi que les obstacles qui font que les actions déjà menées par les acteurs ne donnent pas des résultats satisfaisants (les résultats du diagnostic seront très utiles ici). Dans la conception de la solution, il sera alors question de définir les contenus des actions à engager de sorte que leur réalisation soit capable de résoudre les obstacles. Cela suppose de commencer à anticiper sur les conditions pour une mise en œuvre réussie de ces activités. Toutefois, comme on l'a vu à plusieurs reprises dans ce programme, la réflexion ne peut pas tout anticiper. La confrontation à la réalité est toujours riche d'enseignement. Et c'est ce qui donne pleinement son sens au second niveau de réflexion.

Un second niveau de réflexion

Un second niveau de réflexion que nous appelons *niveau 2*, vise à bien expliciter toutes les conditions liées à la fois au rôle que les acteurs doivent eux-mêmes jouer (niveau personnel/individuel), mais aussi à la modification des relations de travail qui doit s'opérer entre les entités du Ministère (niveau système) pour que le système éducatif soit en mesure non seulement de mettre en œuvre les activités, mais aussi pour qu'il apprenne à s'accommoder des démarches innovantes d'accompagnement au changement portées par les activités du programme, au point de les ériger en routines de travail. Il ne s'agira donc pas pour le système de mener une action unique et isolée, mais d'apprendre à perpétuer l'action dans le temps et dans l'espace. Cet apprentissage au niveau système est d'autant plus nécessaire que les conditions qui seront explicitées sont appelées à évoluer. Les acteurs et le système devront alors être en mesure de se ré-adapter aux nouvelles conditions, tout en poursuivant les objectifs assignés au système éducatif (à l'exemple de l'ODD4) qui eux seront les mêmes à moyen et long terme (au moins jusqu'en 2030).

Une fusion des deux niveaux de réflexion dans une expérimentation

Pour aborder ce niveau 2 de réflexion, le programme propose de mettre en expérimentation les activités proposées au niveau 1, dans un cercle restreint. Cela permettra à la fois de continuer à améliorer la nature des actions proposées au niveau 1, et de voir avec les acteurs du système éducatif impliqués dans l'expérimentation, tout ce qui doit évoluer aussi bien dans leurs pratiques professionnelles que dans la façon de fonctionner du système. Mieux encore, il sera plus spécifiquement question de voir comment le niveau central du Ministère va réagir pour être en capacité de permettre la généralisation dans le système. Autrement dit, pour arriver à assurer la création de conditions favorables pour la réalisation des activités dans des lieux à contextes initiaux différents. Et c'est là que se joue véritablement le pilotage de la qualité de l'éducation : agir de façon adéquate compte tenu du contexte.

Qu'est ce qui ressortira de l'application de la démarche

Après l'application de cette démarche en deux étapes sur un chantier, s'il n'y a pas de difficultés particulières, on pourra disposer d'un couple composé d'une solution et des conditions pour sa mise en œuvre. La solution sera la proposition du programme pour une amélioration du pilotage de la qualité qui a

le potentiel de lever les obstacles/problématiques du chantier. Les conditions quant à elles renvoient à ce qui doit évoluer dans les pratiques professionnelles des acteurs et dans les transformations (modification des relations de travail) que le système doit faire pour que la solution puisse être mise en œuvre et atteindre ses objectifs. . Ce sont ces éléments (solution et conditions de réussite) qui seront proposés comme recommandations pour une prise en compte dans le plan d'actions du Ministère.

Le caractère innovant de cette démarche de transformation des résultats d'un diagnostic en actions a pour corollaire que le Ministère aura besoin d'accompagnement pour sa mise en œuvre. Et c'est précisément l'objet de la 3^{ème} phase du programme qui sera de mener et de négocier avec le Ministère auprès des partenaires cet accompagnement.
