

Webinaire #1**Une analyse des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation : démarche et constats** **20 juin 2023**
14h00-15h30 GMT**Questions/Réponses du webinaire #1****« Une analyse des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation : démarche et constats »****Présentation 3 : La démarche pour traiter les chantiers de travail et annonce des webinaires à venir**

1. **Certains acteurs ne passent pas à l'action notamment à cause des contraintes financières. Le problème de moyens financiers identifiés pour l'implémentation des actions n'est-il pas dû à une inadaptation de la solution et une analyse minutieuse pour s'assurer de sa mise en pratique ?**

Les diagnostics ont montré que le « manque de moyens financiers » est une dimension qui revient régulièrement dans le discours des acteurs lorsque qu'ils évoquent les contraintes auxquelles ils font face en matière de pilotage de la qualité, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des actions. On observe une difficulté des acteurs à planifier des actions qui s'alignent sur les ressources disponibles et mobilisables. Il n'est pas rare également d'observer que les ressources financières ont été prévues dans la programmation annuelle du niveau central mais que les acteurs de terrain n'ont pas pu y accéder, par exemple en raison de la complexité des procédures administratives en vigueur.

Il convient de souligner que les actions pour améliorer le pilotage de la qualité ne nécessitent pas systématiquement d'avoir accès à des ressources financières additionnelles. Prenons l'exemple de l'allocation des enseignants, au sein d'une école il est par exemple possible d'optimiser l'allocation des enseignants en mettant les enseignants les plus qualifiés en début de cycle pour favoriser l'acquisition des compétences fondamentales. Cela ne nécessite pas de ressources financières additionnelles. En d'autres termes, bien que les ressources financières soient importantes, elles ne constituent pas l'unique solution pour améliorer le pilotage de la qualité.

2. **Le défi systémique central : que le pilotage oriente les acteurs, les interactions, les décisions et les ressources vers la finalité essentielle du système : l'apprentissage**

C'est bien tout l'enjeu du programme d'appui au pilotage de la qualité. Accompagner les acteurs, quel que soit leur échelon d'intervention, à travailler ensemble, à repenser leurs relations de travail pour les amener à collaborer vers l'amélioration de la qualité de l'éducation. C'est l'objet de la phase post-diagnostique qui propose aux acteurs du système d'élaborer ensemble des solutions pertinentes pour résoudre des problématiques qu'ils auraient identifiées.

3. Nous faisons le choix de regrouper ici plusieurs interventions concernant l'accompagnement pédagogique :

- **Le rôle de l'inspecteur étant celui du contrôle et de l'évaluation, ne serait-il pas judicieux de penser à un accompagnement /tutorat entre enseignants d'un même établissement ou bassin pour le suivi et l'accompagnement ?**
- **Dans certains pays (au Burkina Faso par exemple) : s'appuyer sur les directeurs d'école, qui sont formés pour assurer l'encadrement et le contrôle de proximité des enseignants.**
- **Pourquoi ne pas contraindre les gouvernants à aller sur le terrain de la professionnalisation des chefs d'établissement scolaires ? Les conseillers pédagogiques et inspecteurs sont infirmes et ne peuvent rien contrôler en gardant les écoles à leur charge... Il faudrait responsabiliser plus les directeurs d'école en revoyant leur profil et allant sur leur professionnalisation.**

Le rôle de l'inspecteur est souvent réduit au contrôle et à l'évaluation. Or, les inspecteurs ont également un rôle à jouer dans l'accompagnement pédagogique des enseignants, mais le manque de temps et le nombre très important d'enseignants qu'ils ont à encadrer (ratio d'un inspecteur pour 250 enseignants en moyenne, parfois certaines circonscriptions scolaires n'ont pas d'inspecteurs), ne leur permet pas, bien souvent, d'accomplir de façon satisfaisante cette tâche. Ainsi, les directeurs d'école sont de plus en plus appelés à jouer un rôle d'encadreurs de proximité, alors qu'ils n'ont pas été formés pour cela. Certains enseignants pourraient tout à fait jouer ce rôle de tuteur ou d'encadreur. L'essentiel est de penser une modalité qui s'appuie sur des personnes formées, motivées à le faire et qui part des besoins des enseignants. Dans certains pays, il existe des « mentors » ou « coach pédagogiques » dont le rôle est de « soutenir et accompagner les enseignants dans le développement de leurs compétences, hors du cadre d'évaluation formelle et sans relation hiérarchique directe », avec un vrai potentiel de transformation.

Développer des pratiques d'accompagnement pédagogique plus efficaces, plus efficaces et davantage en lien avec les besoins réels des enseignants et des encadreurs, prenant en compte le niveau de ressources disponibles, constitue donc un enjeu central pour améliorer le pilotage de la qualité de l'éducation. Cela fait d'ailleurs l'objet d'un chantier de travail spécifique au Sénégal. Mais cela suppose de faire évoluer les textes réglementaires et d'accompagner les acteurs au changement pour garantir que ce qui sera déployé, soit efficace et adopté par tous.

4. Le fonctionnement en silo des directions centrales des ministères de l'éducation est une réelle problématique à analyser en profondeur pour un pilotage de la qualité réussi.

Les diagnostics menés dans les différents pays corroborent cette affirmation. Les différents services des Ministères ne travaillent pas ensemble. Il a été montré que si les systèmes éducatifs parviennent à définir des objectifs et des cibles clairs, adaptés au contexte du territoire scolaire et à inciter à l'action, en revanche, il leur est plus difficile d'engager et susciter le dialogue entre les acteurs en vue d'adapter les actions à engager aux réalités du terrain et aux ressources mobilisables. Souvent, chacune des directions du Ministère contribue à l'élaboration des plans d'actions en fonction de ses priorités et de ses besoins mais sans consulter les autres directions. L'objectif du programme est d'amener les personnes à se questionner et amener les directions à se parler. Le manque de réunions de coordination entre directions se traduit sur le terrain, par des orientations pour l'action contradictoires, dont les acteurs sur le terrain ne savent que faire. C'est pour cela que ce manque de collaboration impacte fortement la capacité du système à accompagner, de façon concertée et pertinente, les actions menées aux échelons inférieurs du

système et par conséquent à capitaliser l'information produite. La co-construction et le partage avec les acteurs des divers constats issus du diagnostic ont permis de faire prendre conscience que, si l'on veut une transformation, travailler sur ces aspects liés à la collaboration est essentiel.

5. Le pilotage de la qualité de l'enseignement, ce n'est pas (seulement) la disponibilité d'enseignants formés et les conditions matérielles qui déterminent les apprentissages. Il y a quelque chose autour de la gouvernance des systèmes éducatifs qui explique leurs performances. La réussite de l'éducation en termes de qualité dépend à la fois de l'ensemble des agents du ministère, de l'instituteur aux cadres des administrations locales et centrale, mais aussi des parents d'élèves – notamment par la mise en place de dispositifs particuliers de gestion et/ou de régulation dans l'école ainsi que leur participation au financement de certaines ressources

Tout à fait. Le programme considère qu'une éducation de qualité peut être appréciée soit à travers ses déterminants (les facteurs que la littérature identifie comme nécessaires pour une éducation de qualité), soit à travers les résultats attendus d'un système éducatif qui doivent être observables lorsqu'une éducation est de qualité.

Une éducation de qualité est celle qui assure à tous les citoyens l'accès au système éducatif à l'âge opportun, qui promeut des parcours scolaires fluides et l'acquisition d'apprentissages pertinents pour tous les élèves, tout en veillant à leur santé et leur bien-être.

On peut aussi mentionner la dimension systémique de la qualité qui résulte de la mise en œuvre efficace et efficiente des grandes fonctions d'organisation et de gestion du système éducatif : planification (infrastructures, équipement), gestion des ressources humaines (recrutement, formation, affectation des enseignants et encadrants, gestion de leur carrière), programmes scolaires et curricula, gestion des établissements scolaires, gestion des ressources financières, évaluations (des apprentissages et des performances) ; systèmes d'information (SIGE)...

De façon plus spécifique, on définit le pilotage de la qualité de l'éducation comme une chaîne d'actions coordonnées entre plusieurs échelons d'un système éducatif visant à produire information et décision pour atteindre les résultats attendus selon un cadre, avec une vigilance impérieuse à l'équité.

6. Je pense que l'idée des solutions concertées ce que vous avez appelés Ateliers est aussi bonne pour résoudre le casse-tête de l'encadrement de proximité des enseignants et trouver des solutions horizontales entre partenaires locaux.

L'un des chantiers, qui sera traité dans le dernier webinaire, concerne de façon spécifique l'amélioration des dispositifs d'encadrement de proximité des enseignants. Comme vous le soulevez, la phase post-diagnostique au Sénégal a réuni des acteurs de divers niveaux et les a amenés à réfléchir ensemble aux solutions les plus pertinentes pour résoudre ce que vous appelez « le casse-tête de l'encadrement de proximité des enseignants », au regard de leur contexte, leurs besoins, leurs ressources. C'est sur la base de cette réflexion, qu'ils ont conçu un dispositif d'accompagnement pédagogique nouveau, qu'ils sont en train d'expérimenter.