



**unesco**

Institut international de  
planification de l'éducation

# Diagnostic des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation au Togo

## Résumé Exécutif



La présente étude a permis d'apprécier le niveau de pilotage de la qualité de l'éducation au sein du système éducatif togolais. Elle s'est appuyée sur sa capacité à assurer 4 fonctions jugées fondamentales pour un bon pilotage :

**La fonction « Définition d'objectifs et impulsion de l'action »**, qui concerne la capacité à définir des objectifs et des cibles clairs, adaptés au contexte du territoire et à inciter à l'action.

**La fonction « Négociation de l'action et allocation de moyens »**, qui consiste à permettre le dialogue entre les acteurs en vue d'adapter l'action aux réalités du terrain et à allouer les ressources correspondantes.

**La fonction « Accompagnement et suivi de l'action »**, qui concerne la capacité à produire et à utiliser de l'information fiable pour orienter, accompagner et transformer les pratiques des acteurs.

**La fonction « Capitalisation, appréciation des effets de l'action et régulation »**, qui consiste à documenter l'action, à partager et diffuser l'information et à l'utiliser pour ajuster et adapter les projets et politiques en conséquence.

## **Fonction 1 - Définition d'objectifs et impulsion de l'action**

**Une forte capacité à définir des objectifs et des stratégies au niveau national, mais des difficultés à les décliner sous une forme qui réponde aux besoins différenciés des régions.**

Le diagnostic met en évidence que l'administration centrale dispose d'une bonne capacité à définir des objectifs et des stratégies pour améliorer la qualité de l'enseignement de base. Elle utilise divers documents et diagnostics sectoriels pour orienter ses actions et évaluer la qualité de l'éducation. Cependant, cette capacité n'est pas pleinement partagée aux autres niveaux du système éducatif, en raison de démarches formelles et d'outils complexes.

Il ressort par ailleurs que l'impulsion des politiques pour améliorer la qualité de l'éducation se fait principalement par des canaux de transmission injonctifs et des modalités d'intervention fortement standardisées. Les réunions organisées par les autorités éducatives visent à présenter la stratégie pour appliquer la politique sectorielle, mais elles ne favorisent pas le dialogue ni l'implication des équipes locales. La gestion standardisée du système, les outils formatés (par exemple les outils déclinant la planification aux niveaux régional et local) et le manque de perspective sur l'utilisation des observations de terrain limitent la capacité à gérer le système de manière efficace.

Les stratégies et politiques du ministère peinent à intégrer les réalités plurielles du terrain, ce qui affaiblit leur capacité à impulser une action contextualisée et efficace. Par exemple, la formation initiale et continue ne tient pas suffisamment compte des besoins réels des enseignants, et les stratégies élaborées uniformisent les objectifs sans prendre en compte les spécificités culturelles et psycho-sociales des différents territoires.

## **Fonction 2 - Négociation de l'action et allocation de moyens**

**Un manque de dialogue et de réflexion stratégiques entre les niveaux du système sur la façon d'opérationnaliser la politique sectorielle**

La coordination de la politique sectorielle ne parvient pas à inciter efficacement les acteurs du système éducatif à agir. Les leviers utilisés, tels que la micro-planification, les comités de coordination et les espaces de coordination, souffrent de difficultés telles que la mobilisation insuffisante des ressources et un manque de dynamisme. Cela limite la capacité du système à mettre en œuvre des actions coordonnées et adaptées aux réalités locales, compromettant ainsi l'efficacité des politiques pour l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Les difficultés récurrentes de financement des actions prioritaires donnent aux partenaires techniques et financiers (PTF) l'occasion de mettre en avant leurs propres priorités. Le secteur de l'éducation est confronté à une insuffisance de ressources financières, ce qui conduit à une situation où jusqu'à 80 % des activités planifiées par les services déconcentrés ne sont finalement pas financées. Ces services dépendent donc fortement des PTF pour obtenir des financements, mais ceux-ci ne financent que les activités correspondant à leurs domaines d'intervention prioritaires. Cependant, dans les régions où les PTF interviennent, des progrès notables sont observés, en particulier en ce qui concerne la satisfaction des besoins de base (infrastructures scolaires, équipements, dotations pédagogiques) du système éducatif.

### **Fonction 3 - Accompagnement et suivi de l'action**

#### **Un manque d'accompagnement des acteurs qui limite la mise en œuvre réelle des actions planifiées**

Bien que le système éducatif dispose d'une variété d'outils de suivi à tous les niveaux, tels que les projets d'école, les plans de travail, les contrats de performance, etc., l'analyse de ces outils révèle certaines difficultés. Ces outils recueillent principalement des données quantitatives qui ne sont pas analysées, ce qui empêche l'interprétation de l'efficacité des activités sur le terrain et limite la capacité à réguler les politiques sectorielles. De plus, certains outils, comme le projet d'école, ne sont pas bien compris, en particulier par les parents, bien qu'ils puissent mobiliser la communauté autour d'objectifs communs.

Le dispositif d'accompagnement pédagogique présente quant à lui une faible capacité à accompagner la transformation des pratiques des acteurs du système éducatif pour renforcer les acquis des élèves et répondre aux besoins spécifiques des écoles et des élèves en difficulté. La politique d'accompagnement pédagogique n'a pas suffisamment d'impact sur les pratiques des enseignants, indépendamment de leur statut, et la présence d'enseignants volontaires ne facilite pas cette gestion. Cependant, le recrutement et la formation d'un grand nombre d'inspecteurs stagiaires et de conseillers pédagogiques à l'INSE (Institut National des Sciences de l'Éducation) devraient permettre de développer une nouvelle stratégie d'implication de ces cadres en lien avec les problématiques de renforcement des compétences des enseignants, à condition d'adapter les contenus de la formation aux réalités du terrain.

### **Fonction 3 - Capitalisation, appréciation des effets de l'action et régulation**

#### **Une insuffisance des mécanismes en place pour tirer les leçons, ajuster les politiques et mettre à l'échelle les expériences concluantes**

Le pilotage des actions éducatives au niveau de l'administration déconcentrée au Togo est principalement axé sur un suivi comptable des données sans une véritable analyse et interprétation. Bien qu'il y ait des efforts pour tenir compte des expériences passées et réguler les politiques éducatives, l'administration centrale tend à concentrer l'information et à ne pas partager suffisamment avec les agents du niveau déconcentré. Cela limite la rétroaction et l'amélioration du pilotage de la qualité de l'éducation. Au niveau déconcentré, les agents se limitent à consolider les données des évaluations et à les transmettre à la hiérarchie, sans les utiliser activement pour améliorer la conduite des apprentissages.

On relève également une faible capacité à promouvoir le partage et la réflexion des acteurs à tous les niveaux sur les éléments impactant le pilotage du système éducatif, ainsi qu'à diffuser cette réflexion partagée pour ajuster les politiques et les projets. Deux facteurs expliquent cette situation : d'une part, l'environnement institutionnel ne favorise pas le développement d'une culture de concertation et de dialogue, avec une absence d'explicitation des marges d'autonomie dont disposent les acteurs déconcentrés pour mettre en œuvre la politique sectorielle sur le terrain. D'autre part, les pratiques professionnelles, notamment les pratiques managériales, constituent des obstacles au développement du dialogue et de la concertation, avec des tendances à cacher les données par crainte de mettre en évidence les difficultés et d'être sanctionnés.

Le manque de déclinaison des objectifs nationaux aux niveaux régionaux, un pilotage centralisé qui limite la participation des acteurs locaux, des difficultés de coordination et d'allocation des ressources, ainsi qu'une insuffisance des mécanismes de capitalisation et d'ajustement des politiques font partie des difficultés majeures relevées en termes de pilotage de la qualité au Togo. Ces obstacles entravent l'efficacité des politiques visant à améliorer la qualité de l'éducation dans le pays.