

**République du Sénégal**

Un peuple – Un but – Une foi



**Ministère de l'Éducation Nationale**

***Programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation***

**Renforcer les pratiques d'accompagnement pédagogiques par le biais  
de la Démarche d'Analyse des Pratiques Professionnelles et  
d'Accompagnement (DAPA)**

***Document de capitalisation de l'expérience-pilote conduite au  
sein de l'Inspection d'Académie de Thiès***

Version Provisoire - 08 décembre 2023

## Table des matières

Table des matières.....	2
<b>Equipe de conception .....</b>	<b>3</b>
<b>Comité de rédaction .....</b>	<b>4</b>
<b>Préface.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Contexte et justification.....</b>	<b>6</b>
<b>2. L’analyse des pratiques professionnelles pour le renforcement de l’accompagnement pédagogique 7</b>	<b>7</b>
2.1. De la Démarche d’Analyse des Pratiques Professionnelles et d’Accompagnement (DAPA) .....	7
2.2. De l’analyse des pratiques professionnelles et d’accompagnement (DAPA) comme solution à l’amélioration des dispositifs d’encadrement pédagogique au Sénégal .....	7
<b>3. L’expérience pilote au niveau de l’Inspection d’Académie de Thiès .....</b>	<b>8</b>
3.1. Objectifs et résultats attendus .....	8
3.2. Schéma de l’expérience pilote.....	9
3.2.1. Les acteurs impliqués.....	9
3.2.2. Les thématiques abordées.....	9
3.2.3. Les sessions de formation.....	9
3.2.4. Descriptif du processus de formation .....	11
3.3. Bilan de l’expérience .....	14
3.3.1. L’analyse des résultats.....	14
3.3.1.1. Points forts et points à améliorer.....	14
Points forts :.....	14
3.3.1.2. Opportunités et contraintes .....	15
3.3.2. Les leçons apprises.....	15
<b>4. Internalisation de la démarche.....</b>	<b>15</b>
4.1. Un scénario possible de mise à l’échelle .....	16
4.1.1. Un schéma de déploiement possible .....	16
4.1.2. Un schéma de mise en œuvre possible.....	17
4.2. Un cadre opérationnel .....	20
a. Rappel du cadre réglementaire .....	20
b. Des expériences pilotes relatives à l’accompagnement .....	20
<b>5. Suggestions/Recommandations .....</b>	<b>21</b>
5.1. Suggestions au MEN.....	21
5.2. Recommandations aux pilotes du niveau déconcentré.....	21
5.3. Recommandations aux acteurs terrains.....	22

## Equipe de conception

N°	Prénom	Structure
1	Amadou DIA	IEF TIVAOUANE
2	Abdou Ndiaye MBAYE	IEF TIVAOUANE
3	Abou Beydary DIALLO	IEF TIVAOUANE
4	Babacar Lô	IEF THIES DEPARTEMENT
5	Mouhamadou Mactar FALL	IEF THIES VILLE
6	Arfang SECK	IEF THIES VILLE
7	Thomas FAYE	IEF MBOUR 2
8	Fallou SENE	IEF MBOUR 2
9	Ndiamé DIOP	IEF MBOUR 1
10	Cheikh THAW	IEF MBOUR 1
11	Mamadou NGOM	CRFPE
12	Louis CISS	IA Thiès
13	Abdou Salam DIOUF	Directeur EE Touba-Toul 1 IEF Thiès-Département
14	Ahmed FALL	Directeur EE EE THIADIAYE SERERES IEF MBOUR 2
15	Alioune Badara NDIAYE	Directeur EE Sant Yalla IEF Mbour 1
16	Khaita DIARRA	Directrice EE Route de Mbour IEF THIES VILLE
17	Malick MBENGUE	IEF MBOUR 2
18	Malick Oumar NDIAYE	Directeur EE THICKY 2 IEF Mbour 1
19	Mamadou Mamoune DIOP	Directeur EE Pire 1 IEF Tivaouane
20	Mbacké NDOYE	Directeur Ecole 12 IEF TIVAOUANE
21	Mbaye KANE	Directeur EE Kathialick
23	Omar SEYE	Directeur EE ALDIABEL IEF MBOUR 1
24	Papa Mamadou BODIAN	Directeur EE FISSEL ESCALE IEF MBOUR 2
25	Alioune Badara DIOP	INEADE
26	Elhadji Mouhamadou DIOUF	IA Thiès
27	Jean Baptiste Aliou FAYE	IA Thiès

<b>28</b>	Ibrahima SECK	DEE
<b>29</b>	Patrick NKENGNE	IIEP-UNESCO
<b>30</b>	Emilie MARTIN	IIEP UNESCO Dakar
<b>31</b>	Moussa HAMANI OUNTENI	IIEP UNESCO Dakar

#### Comité de rédaction

<b>N°</b>	<b>PRENOMS ET NOM</b>	<b>STRUCTURES</b>
<b>1</b>	El Hadji Mouhamadou DIOUF	IA THIES
<b>2</b>	Jean Baptiste Aliou FAYE	IEE
<b>3</b>	Ndiamé DIOP	IEE
<b>4</b>	Fallou SENE	IEE
<b>5</b>	Thomas FAYE	IEE
<b>6</b>	Babacar LÔ	IEE
<b>7</b>	Mouhamadou Mactar MBAYE	IEE
<b>8</b>	Abdou Ndiaye MBAYE	IEE
<b>9</b>	Mbaye KANE	Directeur EE Kathialick
<b>10</b>	Abdou Salam DIOUF	Directeur EE Touba-Toul 1
<b>11</b>	Mamadou Aliou DRAME	Directeur EE Abdoulaye Yakhine Diop
<b>12</b>	Khaita DIARRA	Directrice EE Route de Mbour
<b>13</b>	Mamadou Mamoune DIOP	Directeur EE Pire 1
<b>14</b>	Louis CISS	Personne ressource

## Préface

Le système éducatif sénégalais a fait le pari de l'efficacité de l'encadrement pédagogique comme levier pour améliorer significativement la qualité des apprentissages. A cet effet, des dispositifs de pilotage pédagogique sont mis en place pour accompagner les enseignants. On retient, pour l'essentiel :

- la visite de classe pour observer et analyser la pratique d'un enseignant ;
- la supervision de cellule d'animation pédagogique pour discuter d'une thématique avec un groupe d'enseignants.

A l'analyse, malgré l'implication des directeurs et des inspecteurs pour assurer l'accompagnement, des difficultés persistent et fondent les acteurs à croire que les dispositifs d'accompagnement pédagogique actuels sont peu efficaces.

Aussi, face à des pratiques professionnelles souvent jugées routinières et inopérantes, un processus d'innovation est-il nécessaire pour faire évoluer les démarches d'accompagnement pédagogique. Cela permettrait aux corps d'encadrement de se détacher de leur posture de contrôle au moment opportun pour adopter celle d'accompagnement. A terme, les CAP et les visites de classe se transformeraient en espaces de collaboration et d'échanges d'expériences au bénéfice du développement des compétences professionnelles des enseignants.

Pour répondre à cette exigence, le programme d'appui au pilotage de la qualité a proposé la démarche de l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement (DAPA) pour renforcer les acteurs.

C'est dans ce cadre que l'académie de Thiès, en partenariat avec l'IPE-UNESCO Dakar, a conduit une expérience pilote avec un groupe d'entraînement à l'analyse des pratiques professionnelles (GEAPP) constitué de douze (12) inspecteurs et de douze 12 directeurs au courant de l'année scolaire 2022-2023.

Le présent document de capitalisation se veut une contribution à l'amélioration des pratiques en accompagnement.

Je tiens à exprimer tous mes remerciements aux partenaires de l'IPE-Unesco-Pôle de Dakar pour leur accompagnement technique et financier ainsi qu'aux membres du Groupe d'Entraînement à l'Analyse des Pratiques Professionnelles pour leur engagement dans la mise en œuvre des activités et la capitalisation de cette expérience pilote.

J'espère que ce document de capitalisation constituera un précieux outil qui permettra au système éducatif de parachever l'internalisation de la DAPA pour le grand bénéfice du système éducatif sénégalais.

**El Hadji Mouhamadou Diouf, Inspecteur d'Académie de Thiès**

## 1. Contexte et justification

Au Sénégal, plusieurs études menées dans le système éducatif ont fait état de problématiques prioritaires parmi lesquelles celle de l'accompagnement pédagogique. Aussi, de réelles difficultés ont-elles été constatées dans ce sens car les dispositifs en la matière peinent à transformer les pratiques enseignantes. C'est ainsi qu'en février 2018, l'IIEP-UNESCO Dakar a lancé, avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD), un appui dédié au renforcement des capacités pour le pilotage de la qualité de l'éducation de base. Ce programme consiste à analyser les pratiques habituelles des acteurs situés aux différents échelons du système éducatif (établissement scolaire et leurs communautés, niveau déconcentré et administration centrale) dont l'action au quotidien influence la qualité de l'éducation. La première phase du programme examine comment le pilotage de la qualité s'organise au sein du système éducatif. Elle consiste en un diagnostic s'appuyant sur une approche de recherche-action dont la finalité est d'identifier les véritables obstacles à la réalisation d'une éducation de qualité.

De façon spécifique, les représentations ci-dessous ont été recueillies au niveau des différents acteurs :

- Les enseignants considèrent que les cellules d'animation pédagogiques se focalisent surtout sur la préparation des candidats aux examens professionnels. Par conséquent, certains ne trouvent pas d'intérêt à y assister et préfèrent s'absenter ou adopter une présence passive.
- Selon les enseignants et les directeurs d'écoles, les visites d'inspection au sein des écoles et des classes sont relativement rares et se focalisent essentiellement sur le contrôle.
- Les directeurs d'écoles se plaignent d'un manque de formation dans leur rôle d'encadreur. En outre, certains non déchargés peinent à assurer l'encadrement pédagogique du fait du cumul de tâches.
- 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.
- 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. Ainsi, il est question de favoriser une dynamique de conseil, de soutien et d'accompagnement aux enseignants.

Dans la même veine, des projets comme LPT, PAEBCA et APPRENDRE se sont intéressés au thème de l'accompagnement pédagogique sous des vocables différents (Coaching pour LPT, Encadrement pour PAEBCA, Développement professionnel pour APPRENDRE), et cela, compte tenu de son importance dans la recherche de la qualité.

L'Académie de Thiès, dont les données en la matière recoupent parfaitement celles du niveau national, a servi de cadre approprié pour l'expérimentation de la Démarche d'Analyse des Pratiques

professionnelles et d'Accompagnement (DAPA). En effet, l'un des éléments ressortis des analyses effectuées à Thiès (recueil des représentations des directeurs et inspecteurs sur l'encadrement) est l'insuffisance d'efficacité des dispositifs d'accompagnement pédagogique des enseignants imputable en grande partie à la prépondérance des postures de contrôle et de supervision.

Au regard des objectifs de qualité du système éducatif, la nécessité d'améliorer les dispositifs d'accompagnement pédagogique est un enjeu majeur. Ce faisant, l'expérimentation de la DAPA est d'autant plus pertinente qu'elle constitue un important levier pour une amélioration des pratiques en matière d'accompagnement pédagogique.

## **2. L'analyse des pratiques professionnelles pour le renforcement de l'accompagnement pédagogique**

### **2.1. De la Démarche d'Analyse des Pratiques Professionnelles et d'Accompagnement (DAPA)**

L'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement 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 à des problématiques qu'ils rencontrent dans leur routine de travail. Elle poursuit plusieurs finalités :

- la mise en évidence des difficultés rencontrées dans les routines de travail et leurs analyses en groupe ; l'échange rendant plus intelligible et compréhensible le vécu des acteurs ;
- la construction collective 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) ;
- la mise en pratique et l'évaluation de ce qui a été construit par le groupe ;
- le développement d'une nouvelle posture permettant de comprendre des pratiques professionnelles.

A ce titre, l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement peut être considérée comme un moteur de développement professionnel offrant à des praticiens l'opportunité de prendre le recul nécessaire pour analyser leurs pratiques. Par conséquent, elle participe à faire d'eux des « professionnels réflexifs » centrés sur l'amélioration constante de leurs pratiques.

### **2.2. De l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement (DAPA) comme solution à l'amélioration des dispositifs d'encadrement pédagogique au Sénégal**

L'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement permettrait à un groupe d'encadreurs de disposer d'un espace de partage et de réflexion « entre pairs » 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 axée 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».

Au regard des résultats du diagnostic du pilotage de la qualité, l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement permettrait aux encadreurs pédagogiques de travailler sur des défis qui leur sont propres (*par exemple comment et quand passer d'une posture de contrôle de conformité à une posture d'accompagnement*).

A travers des sessions récurrentes, l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement amènerait les encadreurs à assurer un suivi des actions menées et une évaluation de leurs impacts dans une démarche de co-construction et/ou d'innovation.

### **3. L'expérience pilote au niveau de l'Inspection d'Académie de Thiès**

Dans l'optique d'améliorer les dispositifs d'encadrement pédagogique, le programme d'appui au pilotage de la qualité a retenu la démarche de l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement. C'est dans ce cadre que l'académie de Thiès, en partenariat avec l'IPE-UNESCO Dakar, a conduit l'expérience pilote avec un groupe d'entraînement à l'analyse des pratiques professionnelles au courant de l'année scolaire 2022-2023.

#### **3.1. Objectifs et résultats attendus**

##### **Objectif général :**

- Améliorer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement pédagogique à travers l'analyse des pratiques professionnelles.

##### **Objectifs spécifiques :**

- Former 12 inspecteurs et 12 directeurs d'école à l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement.
- Mettre à l'essai l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement en l'appliquant à la résolution de problèmes concrets rencontrés dans les missions d'encadrement.
- Capitaliser les acquis de l'expérimentation à des fins d'internalisation de l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement au sein du système éducatif sénégalais.

## Résultats attendus :

- 12 inspecteurs et 12 directeurs d'école sont formés à l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement.
- L'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement est appliquée à la résolution de problèmes concrets rencontrés dans les missions d'encadrement.
- Les acquis de l'expérimentation sont capitalisés à des fins d'internalisation de l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement au sein du système éducatif sénégalais.

### 3.2. Schéma de l'expérience pilote

Le schéma de l'expérience pilote s'articule autour de quatre (04) axes : les acteurs impliqués, les thématiques abordées, les sessions de formation et le descriptif du processus de formation.

#### 3.2.1. Les acteurs impliqués

Deux catégories d'acteurs ont été impliquées :

- **Les acteurs directs** : les membres du Groupe d'Entraînement à l'Analyse des Pratiques Professionnelles (12 directeurs et 12 inspecteurs) ; les accompagnateurs (deux formateurs et trois représentants de l'IIPE).
- **Les acteurs indirects** : les institutionnels (IA, IEF, INEADE, DEE) ; directeurs, enseignants, élèves, personnel d'appoint pour la confection de vidéos.

#### 3.2.2. Les thématiques abordées

Une séance d'analyse du cadre institutionnel et organisationnel des fonctions de directeur d'école et d'inspecteur a permis d'aboutir dans un premier temps, à l'identification de thématiques. Le groupe d'entraînement (GEAPP) a d'abord analysé la réglementation officielle régissant les fonctions, missions et charges du corps d'encadrement. Les résultats de l'analyse ont ensuite été mis en perspective avec le vécu et les pratiques réelles sur le terrain. Par la même occasion, les défis et contraintes auxquels ils sont confrontés ont été pointés.

Ainsi, les trois (03) thématiques suivantes ont été retenues :

- La gestion des conflits en milieu scolaire ;
- L'accompagnement d'enseignants en situation de classe ;
- L'accompagnement de cellules d'animation pédagogique.

#### 3.2.3. Les sessions de formation

Les sessions, au nombre de cinq (05), ont concerné :

- La présentation du programme de pilotage de la qualité
- La formation à la démarche d'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement subdivisée en trois sous-sessions :
  - ✓ La présentation du programme de formation à la démarche d'analyse des pratiques professionnelles
  - ✓ La formation à l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement ;
  - ✓ La formation par l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement ;

- L'analyse des pratiques professionnelles et l'accompagnement en 10 séances avec alternance entre formation, expérimentation et accompagnement.

### 3.2.4. Descriptif du processus de formation

Principes / Enjeux	Objectifs	Mise en œuvre					Intérêt
		Acteurs	Lieux	Moments	Modalités/contenus	Outils/Ressources	
<b>SESSION 1 : Présentation du programme de pilotage de la qualité</b>							
Prise de conscience de la nécessité d'un changement de posture	Accompagner les acteurs à diagnostiquer et à réguler leur pratique à tous les niveaux	Inspecteurs, directeurs, institutionnels, représentants de l'IIPE	IA (Thiès)	<b>7 Juillet 2022</b>	Débat interactif en plénière autour : - du recueil des représentations sur les déterminants de la qualité - de la déclinaison du programme de pilotage de la qualité - du partage des principaux résultats du diagnostic des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation au Sénégal - de la définition des chantiers de travail - de l'élaboration d'un calendrier de travail	Document de synthèse des principaux résultats du diagnostic du pilotage de la qualité de l'éducation,	Mutualisation des connaissances et pratiques
				<b>20-21 décembre 2022</b>	Etat des lieux de l'encadrement dans l'IA de Thiès en deux groupes : inspecteurs et directeurs	Cahiers des charges des directeurs et des inspecteurs Référentiel de formation des inspecteurs Expériences en matière d'encadrement	

Principes / Enjeux	Objectifs	Mise en œuvre									
		Acteurs	Lieux	Moments	Modalités/contenus	Outils/Ressources	Intérêt				
<b>SESSION 2 : Formation à la démarche d'analyse des pratiques professionnelles</b>											
<b>2. a. Présentation du programme de formation à la démarche d'analyse des pratiques professionnelles</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation <u>à</u> et <u>par</u> la démarche d'Analyse de Pratiques Professionnelles</li> <li>• transformation des pratiques en partant de la réalité du terrain</li> <li>• Alternance entre formation, expérimentation et accompagnement</li> </ul>	Utiliser les démarches d'analyse de pratiques professionnelles et d'accompagnement (DAPA) pour faciliter l'évolution des pratiques des inspecteurs et des directeurs d'école	Inspecteurs, directeurs, représentants de l'IPE, experts-formateurs	IPE Dakar	<b>6 mars 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du programme de formation en visioconférence avec les experts-formateurs</li> <li>- Bilan des représentations et des expériences d'APP et d'accompagnement</li> <li>- Feedback instantané et structuration des productions</li> </ul>	Schématisation des éléments de structuration  Recueil des représentations des participants	Définition de critères objectifs d'analyse et d'accompagnement (cf. principes de l'accompagnement)				
			<b>2. b. Formation à l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement</b>								
			IA de Thiès	<b>20 au 24 mars 2023</b>	L'APP : bilan de représentations (suite) et mise en activité d'analyse de situations réelles Cadrage théorique du couple observer-analyser Construction de grilles d'observation Accompagnement : représentations et cadrage théorique Accompagnement : mise en activité/simulation d'entretien et de suivi Réflexivité : cadrage théorique Synthèse, rédaction d'un mémo pour partir en expérimentation	Schématisation des éléments de structuration ; Représentations des participants ; Vidéos enregistrées du jeu de rôle ; Récit d'une situation de conflit ; Grilles d'analyse et d'entretien					
Inspecteurs, directeurs	IEF	<b>Du 25 mars au 23 avril 2023</b>	Poursuite de l'élaboration individuelle des grilles et mini-guides Consolidation par groupe géographique (IEF)	Grilles d'analyse et d'entretien et mini-guides							

Principes / Enjeux	Objectifs	Mise en œuvre					
		Acteurs	Lieux	Moments	Modalités/contenus	Outils/Ressources	Intérêt
		Inspecteurs, directeurs, experts-formateurs	IIFE Dakar	<b>24 avril 2023</b>	Présentation en visioconférence avec les experts-formateurs des grilles et mini-guides Mutualisation et stabilisation des supports	Grilles d'analyse et d'entretien et mini-guides	
		Inspecteurs, directeurs, enseignants, élèves, personnel d'appoint	IEF	<b>Du 25 avril au 02 mai 2023</b>	Expérimentation des grilles et guides d'entretien en situation de classe ou de cellule d'animation. Production de supports audiovisuels	Grilles d'analyse et d'entretien et mini-guides ; Vidéos	
<b>2. c. Formation par l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement</b>							
		Inspecteurs, directeurs, représentants de l'IIFE, experts-formateurs	Grand Hôtel Thiès	<b>08 au 12 mai 2023</b>	Poursuite, en présentiel, de la formation sur l'APP et l'accompagnement.  Il s'agissait de vivre et faire vivre les dispositifs d'analyse de pratiques professionnelles et d'accompagnement par <b>l'analyse de traces objectives</b> (vidéos), de <b>traces subjectives</b> (les récits avec ARPPEGE) et <b>élaborer un mémo</b> pour poursuivre l'implémentation en expérimentation.	Présentations ; Grilles et mini-guides ; Vidéos ; Récits	- Valorisation du réel observable et neutralisation des préjugés et apriori  - Internalisation des principes de l'accompagnement dans nos outils qui ont évolué.  - Protocole d'accompagnement basé sur la négociation

### **3.3. Bilan de l'expérience**

Ce bilan s'articule autour de deux axes : l'analyse des résultats et l'identification des leçons apprises.

#### **3.3.1. L'analyse des résultats**

##### **3.3.1.1. Points forts et points à améliorer**

###### **Points forts :**

Les points forts sont perceptibles à plusieurs niveaux : la démarche, les outils et les contenus.

La démarche s'est appuyée sur le principe de partenariat et la dynamique participative. Dans ce sens, l'implication des institutionnels au niveau déconcentré et le respect des termes de la convention de partenariat par les parties contractantes ont été d'un apport considérable. Du point de vue de la formation, la méthodologie utilisée (alternance apprentissages/pratique/centration sur l'expérience vécue et les attentes des cibles) a été pertinente. En outre, le recours au développement d'une culture méta-réflexive et de co-construction de l'analyse, les efforts de neutralisation des variables subjectives ainsi que le focus sur la centralité de l'apprentissage ont permis de faire évoluer les représentations.

Pour les outils, l'existant a été amélioré par endroits et de nouveaux conçus. Ils ont été partagés, testés et validés pour chacune des trois thématiques. Par ailleurs, diverses ressources ont été mobilisées pour la réussite de l'expérimentation : récits, vidéo, films structurés de leçons, grilles analytiques et/ou synthétiques renseignées.

Pour leur part, les modules sont jugés pertinents et très intéressants par les cibles au regard des thématiques.

Des aspects positifs ont été notés relativement aux différents acteurs.

Au niveau des membres du GEAPP, il a été relevé un changement de posture par rapport à l'encadrement, la production d'outils divers et une évolution des rapports avec les encadrés. A cela il faut ajouter une bonne maîtrise des approches et stratégies de l'accompagnement ainsi qu'une amélioration de la motivation dans les missions d'encadrement.

S'agissant des enseignants, les points forts ont trait à une adhésion au nouveau paradigme de l'encadrement que constitue l'accompagnement qui amorce une évolution des pratiques pédagogiques.

###### **Points à améliorer :**

Un certain nombre de points sont à améliorer :

- L'insuffisance du temps de testing des outils sur le terrain ;
- La non-implication des enseignants « craie en main » dans le GEAPP ;
- La prise en charge de la documentation progressive dans le processus de mise en œuvre aux fins de capitalisation ;
- L'absence d'un espace de dialogue et d'échanges entre membres de GEAPP en dehors des séances de formation (groupe WhatsApp, mailing group, plateforme, etc.) ;

- L'équipement en matériel audiovisuel pour accompagner les moments de prise de vue et prise de son (film des leçons et séances de CAPI) ;
- Les formes de réticence à l'acceptation de cette offre d'accompagnement pédagogique ;
- La planification des activités entre MEN/IA/IEF/IPE pour éviter le chevauchement dans la mise en œuvre ;
- La représentativité de l'échantillon en perspective de la mise à l'échelle.

### **3.3.1.2. Opportunités et contraintes**

#### **Opportunités**

Les opportunités ci-dessous peuvent être prises en compte :

- L'existence d'un projet sur l'accompagnement au niveau de l'IGEF (MEN) ;
- L'existence d'un potentiel fécond de partenariat avec les écoles ;
- L'existence d'un programme national d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation.

#### **Contraintes**

Des contraintes sont aussi à mentionner :

- Un cadre réglementaire (textes réglementaires, emplois du temps, cahiers de charges, outils) peu ouvert au nouveau paradigme de l'accompagnement ;
- Résistances des acteurs au changement

### **3.3.2. Les leçons apprises**

- La démarche partenariale adossée aux principes de responsabilisation, d'implication et de participation est gage de succès du projet. Elle favorise une bonne appropriation du projet par les acteurs et la co-construction des résultats
- La flexibilité dans la démarche qui a été de mise tout au long du processus a contribué à la réussite de l'expérimentation. En effet, elle a permis de privilégier les échanges et de réajuster chaque fois que de besoin.
- Une implication d'experts ayant facilité la compréhension des enjeux, des approches, des démarches et des stratégies. Cela a été possible grâce à un apport d'informations importantes aussi bien du point de vue du volume que de la qualité.
- La documentation progressive de l'expérimentation est plus pertinente. En effet, elle fait éviter le risque de perte d'informations et rend plus exhaustif et objectif le produit lors de la capitalisation.

## **4. Internalisation de la démarche**

Pour rappel, la démarche présentée dans ce document a pour but de développer un savoir et un savoir-faire pertinents relatifs à l'analyse des pratiques professionnelles des enseignants et au renforcement du dispositif d'accompagnement.

L'amélioration de l'efficacité de ces dispositifs à travers l'évolution des pratiques ne peut véritablement impacter le système que si les nouvelles postures sont adoptées à l'échelle nationale, d'où la nécessité d'une internalisation.

L'énoncé de la problématique pose la question de la définition d'un dispositif approprié qui consiste à réunir directeurs et inspecteurs en vue de réfléchir collectivement sur leurs pratiques, d'analyser ensemble les difficultés et de construire collectivement de nouvelles façons de faire.

La pertinence du partage de l'expérience de la DAPA se justifie par les limites notées dans les instances de formation continue et l'inadéquation de l'offre face aux attentes des enseignants.

Au vu des résultats de l'expérience pilote déroulée dans l'académie de Thiès, le système d'éducation et de formation sénégalais gagnerait à internaliser et à vulgariser la DAPA. Ce qui, du reste, peut constituer un plus dans la recherche de solutions à l'inefficacité des dispositifs d'accompagnement.

#### **4.1. Un scénario possible de mise à l'échelle**

##### **4.1.1. Un schéma de déploiement possible**

Pour assurer une internalisation efficace de la DAPA, une démarche en quatre (04) phases sur quatre (04) années pourrait être envisagée :

1. AN 1 : Approfondissement des acquis du GEAPP et extension dans l'académie ;
2. AN 2 : Mise à l'échelle dans l'académie de Thiès ;
3. AN 3 : Extension dans trois autres académies ;
4. AN 4 : Mise à l'échelle au niveau national.

Une telle démarche permettrait d'éprouver l'expérience au niveau académique avant une extension progressive vers les autres académies. Ce serait aussi l'occasion d'y associer une évaluation d'impact afin qu'au-delà de la satisfaction des acteurs impliqués, qu'une mesure plus scientifique de l'impact soit faite.

#### 4.1.2. Un schéma de mise en œuvre possible

Le schéma ci-après décline les phases possibles dans la mise en œuvre.

Phases	Actions	Activités	Acteurs responsables	Acteurs impliqués	Stratégies opérationnelles	Ressources	Périodes
Préparatoire	Mutualisation	Appropriation, harmonisation des perceptions	IA	GEAPP	Relecture visionnage des supports, expérimentation, séances de partage		Toute l'année
	Information-sensibilisation	Elaboration du cadre conceptuel de mise en œuvre (diagnostic, pertinence et opportunités de changer de paradigmes et d'expérimenter la DAPA)	IA	IEF	Rencontre d'élaboration du cadre conceptuel	Document du Diagnostic du pilotage de la qualité	Septembre
		Partage du cadre conceptuel	IA	IEF	Réunion de partage	Cadre conceptuel	
		Contractualisation	IA	IEF	Signature d'un contrat de performances IA/IEF	Contrat de performances	
	Désignation des membres des groupes d'entraînement à l'analyse des pratiques professionnelles et	- Désignation des membres de GEAPP par les IEF et le CRFPE	IEF	CRFPE ; Ecoles	-désignation des membres de GEAPP par chaque IEF -désignation d'un inspecteur au niveau du CRFPE -désignation d'un coordinateur au niveau IA	Contrat de performances Cadre conceptuel	

Phases	Actions	Activités	Acteurs responsables	Acteurs impliqués	Stratégies opérationnelles	Ressources	Périodes
	d'accompagnement				-Signature et transmission de l'acte de nomination		
<b>Mise en œuvre</b>	Mise en œuvre des activités de formation	Présentation du programme de pilotage de la qualité de l'éducation au Sénégal	Accompagnateurs	GEAPP	1. Déclinaison du programme de pilotage de la qualité et partage des principaux résultats du diagnostic des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation au Sénégal 2. Définition des chantiers de travail 3. Elaboration d'un calendrier de travail	Présentations  Document du Diagnostic du pilotage de la qualité	Octobre à mai
		Présentation du programme de formation à la démarche d'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement	Accompagnateurs	GEAPP	1. Présentation du programme de formation avec les accompagnateurs 2. Bilan des représentations et des expériences d'APP et d'accompagnement	Présentations  Programme de formation	
		Formation à l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement	Accompagnateurs	GEAPP	1. Formation des membres du GEAPP 2. Expérimentation des acquis de la formation sur le terrain 3. Production de matériaux : vidéos, récits, film structuré, outils de collecte...	Présentations  vidéos, récits, film structuré, outils de collecte	

Phases	Actions	Activités	Acteurs responsables	Acteurs impliqués	Stratégies opérationnelles	Ressources	Périodes
		Formation par l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement	Accompagnateurs	GEAPP	Formation sur l'APP et l'accompagnement. Analyse des supports produits par les membres du GEAPP		
		Mise en œuvre de la DAPA dans les écoles et cellules	Membres du GEAPP	Accompagnateurs IEF IA CRFPE Enseignants, élèves	Accompagnement des enseignants et des membres de cellules d'animation pédagogique par l'APP	vidéos, récits, film structuré, outils de collecte	
<b>Suivi/évaluation</b>	Suivi/régulation des activités	Supervision des activités de formation Suivi des activités de mise en œuvre des acquis de formation	IA IEF	Accompagnateurs IEF IA CRFPE Enseignants, élèves	Rapportage Visite de suivi Entretien Réunion de débriefing	Rapports	
	Evaluation/capitalisation	Bilan à mi-parcours Bilan annuel Capitalisation	IA IEF	Accompagnateurs IEF ; IA ; CRFPE ; Enseignants	Rencontres bilan ; Elaboration de rapports ; Enquêtes de perception avant et après intervention	Rapports Enquêtes (cibles : GEAPP + enseignants)	Avril et juin

## 4.2. Un cadre opérationnel

### a. Rappel du cadre réglementaire

Dans le système éducatif sénégalais, le contrôle et l'encadrement des personnels enseignants sont des tâches dévolues à l'inspecteur et au directeur d'école. En effet, l'article 8 du décret 79-1165 stipule, pour l'inspecteur, qu'« il inspecte et note les maîtres en tenant compte, notamment de leurs qualités pédagogiques, de leur tenue, de leur dévouement aux tâches éducatives ». Pour ce qui est du directeur, à côté de son rôle de « conseiller pédagogique » réaffirmé dans l'article 10, il est tenu de « visiter régulièrement les classes » avec un crédit horaire défini selon qu'il est déchargé ou non. Son contrôle s'exerce notamment sur les documents de gestion de la classe, le respect des programmes, les préparations de classe, entre autres.

Dans les dispositions du Décret n° 2012-1276 du 13 novembre 2012 organisant les IA et IEF, parmi les missions énumérées dans les articles 5 et 6, celles de pilotage pédagogique et d'encadrement des structures et établissements de leur ressort sont réaffirmées. De plus, dans les paragraphes 1 et 2 relatifs à la subdélégation, il est indiqué que la gestion pédagogique et le contrôle des personnels d'éducation sont délégués aux IA et IEF.

La circulaire 00623 du 16 septembre 1996 précise ces missions en termes de tâches. La partie relative à la charge **d'inspection et d'encadrement**, indique le nombre de bulletins exigibles pour un inspecteur par an, la gestion des rapports de visite de classes des directeurs d'école, l'élaboration de plannings annuels de visites, de contrôle et de formation des maîtres et des directeurs d'écoles. La question de l'encadrement par les directeurs y est aussi évoquée à travers l'organisation de cellule d'animation pédagogique mais aussi dans les « actions de formation, d'encadrement, et de suivi pouvant renforcer les activités d'enseignement apprentissage ».

### b. Des expériences pilotes relatives à l'accompagnement

Des expériences pilotes relatives à l'accompagnement ont été déroulées au niveau du système éducatif. On peut en retenir celles du PAEBCA et de la LPT. Toutes deux ont développé des stratégies visant à améliorer les dispositifs d'encadrement.

#### L'expérience du PAEBCA

Le Projet d'Amélioration de l'Éducation de Base en Casamance (PAEBCA 2014/2019) a apporté une contribution dans la mise en œuvre du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence dans les régions de Ziguinchor et de Sédhiou.

Pour améliorer la qualité des apprentissages, le PAEBCA a mis en place un important dispositif de formation continue et d'encadrement de proximité. La démarche d'Observation des Pratiques enseignantes dans leurs Relations avec les Apprentissages (OPERA) exige que l'exploitation d'une leçon soit limitée à l'analyse des pratiques pédagogiques. Pour ce faire, les cellules d'animation pédagogiques se conforment aux trois phases suivantes :

- recueil et analyse des représentations ;
- analyse des pratiques professionnelles ;
- conception de nouvelles pratiques, réinvestissement professionnel.

En résumé, le PAEBCA a beaucoup contribué à redynamiser les cellules d'animation pédagogiques du moyen et de l'élémentaire. Ainsi, il s'est agi d'aider les enseignants à

comprendre ce qu'ils font et font faire aux apprenants afin de changer et d'améliorer les pratiques enseignantes et les apprentissages.

### **L'expérience de LPT**

Le programme Lecture Pour Tous (2016-2021) met en œuvre un dispositif d'encadrement de proximité et de supervision des enseignants. Il a pour modalité le coaching par les directeurs et/ou les inspecteurs.

Trois lieux accueillent le coaching : la salle de classe avec les séances d'observation de l'enseignant suivies d'échanges ; l'école avec les CAPI et le réseau d'écoles pour les CAPE.

En général, trois moments structurent l'activité de coaching : la pré-observation permettant d'installer les préalables (1) ; l'observation proprement dite de la leçon (2) ; le feedback constructif durant l'entretien post observation (3).

La supervision quant à elle, permet à un inspecteur ou directeur d'encadrer un autre directeur-coach. C'est la séance d'observation de l'activité de coaching. Ici, le superviseur met le focus sur les attitudes et dispositions du coach pour l'amener à être plus efficace.

Cette approche se caractérise, entre autres, par une ouverture vers l'altérité dans les rapports encadreur-encadré marquée par des modalités de mise en œuvre négociées, un focus sur les besoins exprimés par le coaché, un souci de consensus érigé en mode de collaboration ;

Son impact global s'est traduit par une appréciation positive par les enseignants. Ces derniers jugent, à 87,1%, que la qualité du coaching reçu est satisfaisante (*Rapport d'évaluation des besoins de formation des enseignants, directeurs et inspecteurs, RELIT/G2G, janvier 2023*).

D'ailleurs, l'expérience est en train d'être confortée à travers le déploiement du programme RELIT dans plusieurs académies.

## **5. Suggestions/Recommandations**

### **5.1. Suggestions au MEN**

- Mettre en place un comité national de suivi ;
- Mettre en place un dispositif cadre pour l'internalisation de la DAPA (mise en cohérence des différentes expériences, actualisation du cadre réglementaire, capitalisation progressive, etc.)
- Mobiliser les partenaires techniques et financiers pour l'accompagnement du processus d'internalisation de la DAPA ;
- Amorcer et accompagner l'expérience dans l'IA de Thiès en 2023/2024 ;

### **5.2. Recommandations aux pilotes du niveau déconcentré**

- Inscrire la démarche dans les plans des CAP et le dispositif d'encadrement ;
- Inscrire le déploiement de la DAPA dans les PAC et les PCE ;
- Tenir des rencontres d'évaluation avec tous les acteurs ;
- Adapter les outils d'encadrement pédagogique à l'analyse des pratiques professionnelles et d'accompagnement ;
- Conduire une évaluation d'impact pour mesurer scientifiquement
- Organiser, selon une périodicité définie, des enquêtes de perception ;

- Intégrer la capitalisation dans toutes les étapes du processus de mise en œuvre.

### **5.3. Recommandations aux acteurs terrains**

- Inscrire la DAPA dans les plans d'action des CAP (CAPI et CAPE) ;
- Intégrer la DAPA dans les modalités d'encadrement (inspecteur et directeur) ;
- Documenter systématiquement les pratiques.