



Avec le soutien financier de :



Programme Régional d'Appui au Pilotage de la Qualité de l'Éducation dans les Pays d'Afrique Saharienne

*Démarche pour l'analyse du pilotage de la
qualité à l'enseignement de base et la
construction d'une feuille de route pour son
amélioration*

Février 2019

Table des matières

I. Contexte.....	3
II. Finalités.....	3
III. Approche méthodologique et hypothèses de travail.....	4
IV. Questions guides et définitions opérationnelles	5
V. Stratégie d'analyse	11

Avertissement



Ce document de travail de l'IPE-Pôle de Dakar est partagé par l'équipe du programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation dans une logique de collaboration avec ses partenaires. Ce document pourra évoluer au cours de l'appui et ne constitue pas une publication officielle de l'IPE.

I. Contexte

Avec le soutien financier de l'Agence française de développement (AFD), le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) de l'UNESCO a lancé un programme pour le renforcement des capacités nationales de pilotage de la qualité de l'enseignement de base dans les pays de l'Afrique subsaharienne.

Un des volets d'appui technique offert dans le cadre dudit programme vise à renforcer les capacités de six pays de la région (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Niger, Sénégal et le Togo) à documenter leurs politiques et à formuler, mettre en œuvre et suivre des politiques d'amélioration de la qualité dans leurs systèmes d'enseignement de base. L'appui se déroulera sur quatre ans et s'organise autour de deux grandes phases : une phase diagnostique dont le but est de comprendre les pratiques de pilotage de la qualité en vigueur pour ensuite identifier les aspects qui doivent être améliorés ; et une phase d'accompagnement au changement dont le but est de rendre les pratiques en vigueur plus efficaces. Tout au long de l'appui, l'approche adoptée envisage le renforcement soutenable des capacités nationales afin d'assurer à terme la pérennité des actions qui seront engagées.

Ce document présente une démarche pour l'analyse du pilotage de la qualité à l'enseignement de base dans le cadre de la phase diagnostique de l'appui technique aux six pays ciblés. **La démarche se décline de la Note conceptuelle du programme régional** de l'IIPÉ-Pôle de Dakar qui précise la définition des concepts clés de l'appui à savoir, la qualité de l'éducation et le pilotage de la qualité. Cette démarche constitue un cadre commun pour la conception, dans chaque pays, et en discussion avec les autorités concernées, d'un plan d'activités adapté au contexte national assurant **la finalisation de la phase diagnostique avant avril 2019**. L'analyse devra aboutir à **la construction, dans chaque pays, d'une feuille de route pour l'amélioration du pilotage de la qualité, dans une perspective d'équité**.

II. Finalités

- a. **Documenter et analyser les pratiques de pilotage de qualité de l'enseignement** de base menées par les acteurs intervenant sur un bassin éducatif lors d'une première phase de diagnostic (6 mois).
- b. **Établir à l'issue de cette phase de diagnostic une feuille de route impliquant les agents éducatifs** à tous les niveaux du système pour l'amélioration du pilotage de la qualité à l'enseignement de base dans le cadre d'un accompagnement au changement conduit sur plusieurs années (2 ans et demi).

III. Approche méthodologique et hypothèses de travail

L'analyse adopte une approche qualitative et une méthode inspirée par la **recherche-action qui privilégie des techniques participatives**. L'approche vise ainsi à contribuer à la construction d'une compréhension commune des enjeux du pilotage de la qualité et à la responsabilisation des acteurs par rapport aux propositions d'amélioration qui découleront de l'analyse.

L'analyse cherche à documenter les pratiques des acteurs menant à la qualité de l'éducation à l'enseignement de base, tenant compte des éléments identifiés par la littérature comme déterminants **des parcours éducatifs fluides, du bien-être et des apprentissages des élèves**. Plus spécifiquement, elle essaie de mettre en évidence la façon dont les pratiques des acteurs aux différents niveaux de l'administration éducative contribuent – ou non – à la présence de pratiques efficaces de :

- gestion du temps scolaire et du temps d'apprentissage,
- déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement,
- la présence et utilisation de ressources infrastructurelles et didactiques pertinents,
- la promotion d'environnements inclusifs et sécurisés permettant l'épanouissement et l'engagement des élèves.

Un accent particulier est mis sur le traitement des disparités au sein du système éducatif et à la promotion de l'équité. L'analyse interroge ainsi les dynamiques contribuant ou défavorisant la promotion **d'une éducation de qualité pour tous**.

La démarche s'inscrit dans un courant de recherche important qui s'est en particulier développé pour prendre en compte le niveau local et essayer de comprendre ce qui fait que certains élèves, à caractéristiques sociodémographiques comparables, réussissent mieux dans un établissement plutôt que dans un autre. Les écoles dont les résultats sont trop éloignés des standards sont fortement incitées à changer, dans une démarche qui reste à définir. **Cette démarche mêle à la fois une pression « d'en haut » (top-down) et une mobilisation « d'en bas » (bottom-up)**. Cette approche a été prouvée fructueuse pour aider à la compréhension des échecs des réformes imposées par les pouvoirs centraux, sans appropriation et sans engagement réel des acteurs éducatifs dans les changements attendus

Plus globalement et dans une perspective systémique, l'analyse cherche à reconstituer les **chaînes de pilotage** de la qualité et à apprécier l'articulation entre les pratiques des acteurs intervenants à chaque niveau de l'administration éducative, dès la salle de classe, jusqu'à l'administration centrale, passant par l'administration déconcentrée. On adopte comme **hypothèse de travail** qu'il est possible d'identifier à tous les niveaux du système des pratiques prometteuses pour le pilotage de la qualité, même si elles s'avèrent insuffisantes pour assurer une éducation de qualité à échelle pour tous les élèves. On adopte également **l'hypothèse alternative et complémentaire** que quelques pratiques menées quotidiennement sont peu

efficaces pour assurer des parcours scolaires fluides, le bien-être et les apprentissages de tous, parfois malgré l'intention des acteurs qui les adoptent.

On adopte comme postulat que pour garantir un changement réel et durable des pratiques éducatives, les réformes ne peuvent se concentrer uniquement sur ce qui se passe dans la classe ou ce qui se passe au niveau des décideurs de politique éducative, mais tenter d'embrasser de façon coordonnée l'ensemble des échelles d'intervention.

Le pilotage de la qualité est ainsi conçu comme le résultat de l'interaction – tant stratégique, qu'occasionnelle – des actions menées aux différents niveaux du système. L'analyse du pilotage de la qualité invite à **identifier les jeux d'acteurs menant aux situations observées sur le terrain et à comprendre les logiques d'action des acteurs impliqués**. Il s'agit donc d'interroger l'information disponible pour orienter les décisions à chaque niveau, les incitations auxquelles les acteurs sont confrontés et leurs représentations sur leurs pratiques. **En favorisant la construction d'une telle compréhension systémique, partagée par les acteurs, le résultat de l'analyse s'offre comme point de référence pour la négociation d'un processus de changement orienté à l'amélioration du pilotage de la qualité.**

IV. Questions guides et définitions opérationnelles

L'analyse vise à répondre à la question générale « *Comment le système éducatif pilote-t-il la qualité à l'enseignement de base ?* ». La réponse à cette question découlera des réponses aux questions spécifiques suivantes :

1. **Quelles sont les actions de pilotage de la qualité identifiables à chaque échelon de l'administration éducative en charge de l'enseignement de base?**
2. **Quelles sont les informations qui incitent les acteurs à mener ces actions** (informations disponibles et recensées, mais aussi tous autres informations existantes dans le système mais non formalisées et non recensées) ?
3. Ces informations, prennent-elles en compte les facteurs déterminants de la qualité¹, dans une perspective d'équité ?
4. Les actions menées par les différents groupes d'acteurs aux différents échelons de l'administration, sont-elles articulées de sorte à être **cohérentes/complémentaires** ?
5. **Quels facteurs contribuent à l'aboutissement des actions menées par les acteurs sur des parcours scolaires fluides, au bien-être et aux apprentissages de tous les élèves ?** Quels facteurs nuisent à l'efficacité de ces actions ?

¹ Particulièrement, la présence de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et du temps d'apprentissage, le déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement, la présence et l'utilisation des ressources infrastructurelles et didactiques pertinents, ainsi que la promotion d'environnements inclusifs et sécurisés permettant l'épanouissement et l'engagement des élèves.

L'analyse essaie de répondre à ces questions en parcourant quatre fonctions fondamentales du pilotage de la qualité :

- a. Définition d'objectifs et **impulsion** de l'action ;
- b. **Négociation** de l'action et allocation de moyens ;
- c. Accompagnement et **suivi de l'action** ;
- d. Appréciation des effets de l'action et **régulation**.

Bien qu'on conçoive le pilotage de la qualité dans un sens large et répandu à tous les acteurs du système éducatif, une définition plus restreinte est adoptée en vue de mieux délimiter l'objet d'analyse. Le tableau ci-dessous présente la façon dont chacune des quatre fonctions sont approchées par l'analyse et les structures et/ou échelons du système éducatif ciblés en lien avec les définitions proposées. **Les fonctions sont intentionnellement définies en termes de capacités.**

L'observation de l'organisation et du fonctionnement du pilotage doit permettre d'inférer le niveau de développement de ces capacités, menant ainsi, dans l'étape suivante, à l'élaboration d'une stratégie pour les renforcer.

Fonction fondamentale du pilotage de la qualité	Définition	Échelons et/ou structures du système éducatif ciblés
<p align="center">Définition d'objectifs et impulsion de l'action</p>	<p>Capacité d'apprécier la qualité de l'éducation² d'un territoire précis, sur la base de critères explicites et s'appuyant sur des éléments observables. L'acteur doit être capable d'émettre un jugement sur la qualité de l'éducation tenant comme référence l'échelon du système qu'il occupe (national, déconcentré, scolaire, salle de classe), de comparer la qualité de son unité d'observation par rapport à d'autres unités à son niveau et au niveau au-dessus de lui. Il doit être capable aussi de distinguer différents états de qualité au niveau immédiatement au-dessous de lui.</p>	<p>Structures directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel, à tous les échelons du système, jusqu'au niveau école.</p>
	<p>Capacité de définir, pour le bassin d'établissements scolaires de sa juridiction, des cibles et objectifs liés à l'amélioration de la qualité et/ou à la disponibilité au niveau des</p>	<p>Structures de l'administration centrale et déconcentrées directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel.</p>

² La définition de qualité de l'éducation adopté dans le cadre de l'appui comprend la fluidité des parcours scolaires, le bien-être et les apprentissages des élèves.

	<p>établissements scolaires des ressources et/ou services jugés clés à sa promotion.</p> <p>Capacité de déterminer les stratégies et à inciter des actions en chaîne pour atteindre les cibles et objectifs définis pour le bassin d'établissements scolaires de sa juridiction.</p>	Structures de l'administration centrale et déconcentrées directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel.
Négociation de l'action et allocation de moyens	<p>Capacité de définir, pour un établissement scolaire précis de l'enseignement de base formel, des objectifs à court (un an) ou à moyen (deux à trois ans) terme liés à l'amélioration de la qualité et/ou à la disponibilité des ressources et/ou à l'introduction de pratiques jugées déterminantes de la qualité.</p> <p>Capacité de mobiliser les acteurs au niveau de l'école, de la communauté et de l'administration déconcentrée autour des objectifs établis à court et/ou moyen terme et de les responsabiliser pour la mise en œuvre des activités jugées nécessaires pour les atteindre.</p> <p>Capacité d'assurer la disponibilité et le déploiement des ressources matérielles, techniques, organisationnelles et symboliques pour atteindre ces objectifs.</p>	<p>Structures de l'administration déconcentrée (dernier niveau) directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel et équipe de gestion scolaire.</p> <p>Structures de l'administration déconcentrée (dernier niveau) directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel et équipe de gestion scolaire.</p> <p>Structures de l'administration déconcentrée (dernier niveau) directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel et équipe de gestion scolaire.</p>
Accompagnement et suivi de l'action	<p>Capacité de renseigner périodiquement et de façon fiable l'état d'exécution des activités prévues pour la mise en œuvre des politiques et/ou projets d'amélioration de la qualité définies pour l'ensemble du système éducatif et/ou un établissement scolaire précis.</p> <p>Capacité d'orienter et d'accompagner la transformation des pratiques enseignantes et de gestion des apprentissages au niveau des établissements scolaires.</p>	<p>Structures de l'administration centrale et déconcentrée directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel.</p> <p>Structures déconcentrées chargées de l'encadrement et de l'inspection et équipe de gestion scolaire.</p>

	Capacité d'adapter les modalités d'orientation, accompagnement et appui en fonction des besoins spécifiques de l'établissement, des enseignants et/ou des élèves, dans une perspective d'équité.	Structures déconcentrées chargées de l'encadrement et de l'inspection et équipe de gestion scolaire.
Appréciation des effets de l'action et régulation	<p>Capacité de documenter les initiatives innovantes³ poursuivies au niveau des établissements scolaires en vue d'améliorer la qualité.</p> <p>Capacité de promouvoir le partage et la réflexion systématique sur les expériences liées à ces innovations.</p> <p>Capacité de systématiser et diffuser les leçons apprises auprès de nouvelles audiences dans le système éducatif.</p> <p>Capacité à ajuster les projets et politiques d'amélioration de la qualité sur la base d'observations et de constats sur leur mise en œuvre et résultats.</p>	<p>Structures de l'administration déconcentrée (dernier niveau) directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel et équipe de gestion scolaire.</p> <p>Structures directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel, à tous les échelons du système, jusqu'au niveau école.</p> <p>Structures de l'administration centrale et déconcentrée directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel.</p> <p>Structures directement impliquées dans la gestion de la qualité de l'enseignement de base formel, à tous les échelons du système, jusqu'au niveau école.</p>

³ On définira comme innovant toutes les initiatives qui proposent de mettre en place un changement par rapport à un état de situation, c'est-à-dire, des modifications aux pratiques routinières et/ou habituelles. Le caractère « innovant » d'une initiative ne porte pas une dénotation positive *a priori*. L'accent sur l'innovation – ait elle des conséquences désirables ou non – se justifie par l'intérêt de l'analyse de la façon dont le dispositif de pilotage permet d'accompagner le changement et orienter le système éducatif vers un cycle vertueux de développement par l'apprentissage interne.

Le tableau suivant présente les questions qui se déclinent du croisement entre les questions spécifiques et les définitions proposées ci-dessus. **Ces questions guideront la collecte et le traitement des données** pour l'analyse des pratiques effectives de pilotage à tous les échelons de l'enseignement de base.

Fonction fondamentale du pilotage de la qualité	Questions guides
<p>Définition d'objectifs et impulsion de l'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Les acteurs, font-ils une appréciation de la qualité de l'éducation dans leur domaine d'intervention ? b. Se basent-ils sur une appréciation de la fluidité des parcours scolaires, le bien-être et les apprentissages des élèves et de ses déterminants ? Si non, sur quoi se basent-ils ? c. Sont-ils capables de se positionner par rapport à d'autres unités de comparaison ? d. Sont-ils capables de distinguer différents niveaux de qualité à l'intérieur de leur juridiction ? e. Existe-t-il, pour un bassin et/ou type d'établissements scolaires précis, des cibles et objectifs liés à l'amélioration de la qualité et/ou à la disponibilité au niveau des établissements scolaires des ressources/services jugés clés à sa promotion ? f. Tiennent-ils compte de l'état de situation de la qualité éducative de ce bassin et/ou type d'établissement ? g. Sont-ils connus par les acteurs censés contribuer à les atteindre ? h. Définit-on, au niveau de l'administration centrale et/ou déconcentrée, des lignes d'action à poursuivre par les acteurs aux différents niveaux pour atteindre ces objectifs et cibles ? i. Prévoit-on, au niveau de l'administration centrale et déconcentrée, la mise à disposition des acteurs aux niveaux inférieurs de la chaîne d'implémentation des ressources et/ou services jugés clés pour atteindre les objectifs et cibles établis ? j. Les acteurs aux niveaux inférieurs de la chaîne d'implémentation sont-ils au courant des lignes d'actions et des ressources/services mis à disposition pour l'atteinte des objectifs et cibles établis ? k. Les objectifs, cibles, lignes d'action préconisés, ainsi que les ressources et services mis à disposition, intègrent-ils la dimension de l'équité, i.e. tiennent-ils compte des disparités entre les établissements et les élèves en termes d'inputs et de résultats ?
<p>Négociation de l'action et allocation des moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Définit-on, pour un établissement scolaire précis de l'enseignement de base formel, des objectifs et cibles liés à l'amélioration de la qualité éducative à court ou moyen terme ? Quels sont les déclencheurs et les outils appuyant la définition d'objectifs au niveau local ? b. Existe-il des espaces formels dédiés à la négociation locale des objectifs et des activités jugées nécessaires pour les atteindre ? Quelle utilisation font les acteurs de ces espaces ? c. Quels groupes d'acteurs sont responsabilisés pour la mise en œuvre des activités jugées nécessaires pour atteindre les objectifs d'amélioration de la qualité ? S'approprient-ils ces responsabilités ? Quelles sont les stratégies de mobilisation, sensibilisation et appropriation déployées en vue de promouvoir une véritable responsabilisation ? d. Quelles sont les ressources mobilisées et allouées pour mettre en œuvre les activités jugées nécessaires pour atteindre les objectifs définis

	localement ? D'où viennent ces ressources et comment sont-elles négociées ?
Accompagnement et suivi de l'action	<ul style="list-style-type: none"> a. De quels outils se servent les acteurs au niveau de l'administration centrale et déconcentrée pour connaître l'état de mise en œuvre des politiques d'amélioration de la qualité ? b. Ces outils sont-ils efficacement utilisés pour la production d'information pertinente, précise, fiable, opportune, consistante et accessible⁴ ? c. Les outils de travail routinier des acteurs chargés de l'accompagnement et suivi aux écoles et enseignants tiennent-ils compte de la fluidité des parcours scolaires, du bien-être et des apprentissages des élèves, ainsi que de leurs déterminants ? d. Quel usage font les acteurs de ces outils ? Ces outils, servent-ils au déclenchement d'une réflexion-action liée à l'amélioration de la qualité dans une perspective d'équité ? e. Les responsables de l'accompagnement et suivi aux écoles et enseignants, sont-ils capables de distinguer les différents niveaux de réalisation de la qualité dans chaque contexte ? Sont-ils capables d'adapter leurs actions d'accompagnement, suivi et appui en fonction des besoins locaux ? En adaptant leur modalité d'intervention, procurent-ils une meilleure équité dans la mise à disposition de ressources et services jugés essentielles pour l'apprentissage des élèves ?
Appréciation des effets de l'action et régulation	<ul style="list-style-type: none"> a. Au niveau du district scolaire, les acteurs sont-ils incités à identifier les pratiques innovantes d'amélioration de la qualité menées dans leur circonscription ? Sont-ils incités à systématiser ces innovations en vue de les rendre communicables et partageables à d'autres audiences ? Est-ce qu'ils le font dans un format documentaire ? b. Quels sont les espaces formels prévus pour le partage d'expériences d'innovation liées à l'amélioration de la qualité ? Sont-ils fonctionnels ? Quelle utilisation font les acteurs de ces espaces ? c. La réflexion autour des pratiques innovantes, est-elle suivie d'un effort de synthèse des savoirs positifs dérivés de l'analyse des expériences réussies aussi bien que des difficultés, contraintes et frustrations ? Ces savoirs positifs, sont-ils formalisés et systématisés dans un format documentaire ? Sont-ils diffusés auprès d'autres audiences ? d. La réflexion autour des pratiques innovantes, donne-t-elle lieu à la révision des projets d'amélioration de la qualité en cours et à la renégociation d'objectifs, cibles, activités et ressources ? Comment se déroule cette négociation ? Ces résultats, sont-ils systématisés dans un format documentaire ? Sont-ils diffusés aux acteurs responsables de la mise en œuvre du projet ? e. Les responsables de la formulation des politiques, sont-ils informés des pratiques innovantes menées par les acteurs aux niveaux des établissements scolaires et des renégociations menées au niveau local ? Cette information est-elle systématique ? Est-ce qu'elle est utile à la reformulation des politiques ? Pourquoi et comment ? f. Quelles sont les autres sources d'informations factuelles et de savoirs positifs que les responsables de la formulation des politiques d'amélioration de la qualité au niveau de l'administration centrale jugent utile ? Comment y accèdent-ils ?

⁴ Adapté du « Cadre d'évaluation de la qualité des données pour les données administratives », Institut de Statistique de l'UNESCO : <http://uis.unesco.org/fr/outils-de-renforcement-des-capacites>.

V. Stratégie d'analyse

L'analyse se basera sur des **données collectées sur un échantillon raisonné de districts et établissements scolaires**. La collecte se fera sur une « coupe » **transversale de l'administration éducative**, allant du niveau central jusqu'aux établissements d'enseignement de base formel, ciblant un bassin éducatif.

L'échantillonnage sera fait à partir de l'exploitation des bases de données statistiques disponibles avec pour objectif **l'identification des pratiques prometteuses** de pilotage de la qualité dans des contextes particulièrement éprouvants. La définition opérationnelle de « contexte particulièrement éprouvant » pourra varier d'un pays à l'autre en fonction de la disponibilité des données et des priorités de politiques nationales. En lignes générales, on essaiera de cibler :

- a. Des zones à développement socio-économique faible ou intermédiaire, des zones plus éloignées des pôles productifs et des centres de pouvoir de décision, où les besoins de la population sont plus aigus ;
- b. Des circonscriptions scolaires avec de forts indices d'échec du système éducatif, observables par exemple par des faibles taux d'accès et achèvement à l'enseignement de base formel, ainsi que par des faibles résultats d'apprentissage des élèves ;
- c. Des écoles publiques « inclusives » montrant, par exemple, une tendance stable ou croissante du nombre d'effectifs dans le temps, de faibles taux de répétition et d'abandon scolaire et de bons résultats aux examens et/ou évaluations nationales ;
- d. Des types d'établissements scolaires publiques particulièrement pertinents pour la politique nationale d'amélioration de la qualité, par exemple, des écoles ayant des classes multigrades, rurales et périurbaines, montrant des ratio maître-élèves trop élevés ou une haute concentration d'enseignants contractuels, etc.

Dans chaque pays, **l'échantillon raisonné couvrira douze à vingt établissements scolaires publics d'enseignement de base formel**. La décision de se concentrer sur des « écoles inclusives, dans des contextes éprouvants » vise à contribuer à l'installation d'une culture de mise en valeur des pratiques locales de pilotage de la qualité, et vise également au **renforcement graduel des relations de confiance** entre les acteurs situés aux différents échelons de l'administration ; ceci en opposition à une attitude de contrôle, de surveillance et de sanction des « comportements locaux déviants ».

Au-delà des critères de sélection, les établissements de l'échantillon doivent croiser deux logiques :

- répondre à des critères spécifiques (intégration des établissements d'un secteur défini, résultats scolaires et mobilisation de la communauté scolaire, indices de vulnérabilité...)
- et mesurer la capacité d'adhésion des équipes enseignantes et des gestionnaires à la démarche de la recherche.

Aussi dans une perspective de renforcement des capacités et en vue **d'assurer la légitimité des résultats**, l'analyse sera menée par une équipe mixte : dans chaque pays, **un consultant externe** bénéficiant d'une large expérience dans ce genre d'enquêtes et déployé sur le terrain devra orienter **une équipe locale** dans l'élaboration **d'études de cas pour chaque établissement scolaire ciblé**.

L'équipe locale pourra être constituée par **des inspecteurs, encadreurs, chargés de formation initiale ou continue, instituts de recherche**, etc. à définir dans chaque pays en fonction de l'ancrage institutionnelle offrant à la fois la meilleure « neutralité d'observation » et les meilleures opportunités pour la capitalisation et pérennisation des capacités d'analyse développés dans le cadre de cette recherche-action. Les membres de l'équipe locale devront toujours travailler en pairs et chaque pair sera responsable **d'élaborer au moins quatre études de cas**.

Pour l'élaboration de chaque étude de cas, les enquêteurs responsables devront procéder au **rassemblement d'information quali-quantitative en vue d'établir un profil de l'école étudiée et de son entourage**. Ils devront aussi collecter, traiter et analyser des outils de travail utilisés par les acteurs scolaires en lien avec le pilotage de la qualité, tels que les projets d'établissement, des planifications didactiques, des plans de travail annuels, des cahiers de cours, rapports, etc.

L'analyse de cette documentation est censée offrir une description des éléments qui sont pris en compte dans la gestion quotidienne de la qualité éducative et de ses déterminants au niveau de l'établissement. **Cette description servira comme déclencheur des débats avec les acteurs de la communauté scolaire, dans le cadre d'un atelier destiné à analyser, collectivement et de façon participative, le pilotage de la qualité au niveau local**.

Dans le cadre de cet atelier, les participants seront invités à réfléchir autour de leurs représentations sur la qualité éducative et son processus de construction, le rapport entre leurs pratiques quotidiennes et l'amélioration graduelle et soutenue de la qualité dans une perspective d'équité, ainsi que sur **l'articulation entre leur travail et les initiatives poursuivies par l'administration centrale et déconcentrée**, y inclus l'accompagnement et l'appui des corps d'encadrement et d'inspection. Confrontés à une définition de qualité qui met l'accent sur la fluidité des parcours scolaires, le bien-être et les apprentissages de tous les élèves et à un cadre identifiant ses facteurs déterminants, les participants seront invités à **identifier des mesures concrètes pour améliorer le pilotage de la qualité à leur niveau et contribueront à la formulation de recommandations pour le renforcement du pilotage au niveau central et déconcentré**. Les résultats de chaque atelier seront systématisés dans un rapport validé par les participants.

Sous l'orientation du consultant externe, l'équipe locale devra mener une analyse comparée des études de cas école, en vue d'identifier des traits communs ainsi que des caractéristiques spécifiques du pilotage de la qualité dans les différents contextes observés. Les conclusions de cet exercice analytique comparé devront servir à la préparation d'un **deuxième atelier** regroupant des représentants d'un nombre plus large et hétérogène d'établissements scolaires d'enseignement de base du même bassin éducatif. Ledit atelier

aura pour but d'identifier les enjeux de pilotage le plus remarquables dans la zone et de réfléchir autour de facteurs favorables, ainsi que les limites à un pilotage local plus efficace. **L'atelier aura aussi une finalité formative** dans la mesure où les participants seront confrontés avec une définition de qualité qui tient compte de la fluidité des parcours scolaires, le bien-être et les apprentissages des élèves, dans une perspective d'équité, ainsi que des facteurs reconnus dans la littérature comme déterminants de ces résultats. **L'analyse comparée des études de cas et les conclusions de ce deuxième type d'atelier feront l'objet d'un autre rapport.**

Au niveau de l'administration déconcentrée, l'analyse se basera, d'abord, sur les outils de travail utilisés par les acteurs directement impliqués dans le pilotage, notamment les corps d'encadrement et d'inspection, les chargés de la formation continue d'enseignants, les responsables de l'enseignement de base, ainsi que des services auxiliaires, comme la carte scolaire et la dotation d'infrastructure et de matériel pédagogique. **Des entretiens semi-directifs pourront être menés par le consultant externe, éventuellement accompagné par des membres de l'équipe locale, en vue d'assurer une compréhension plus approfondie de l'organisation et du fonctionnement du pilotage.**

L'observation directe des instances d'accompagnement et appui aux établissements scolaires – par exemple, journées pédagogiques, rencontres périodiques destinées à la planification collective et/ou au partage d'expériences – visera recueillir davantage d'information sur l'utilisation faite par les acteurs de ces instances. **Les constats ressortis de l'analyse des outils, des entretiens et de l'observation directe, ainsi que les résultats de l'analyse menée au niveau des établissements serviront à la préparation d'un atelier dirigé aux agents de l'administration déconcentrée**, où ils seront invités à analyser, collectivement et de façon participative, les enjeux de pilotage de la qualité à leur niveau.

Outre la réflexion autour de leurs représentations sur la qualité éducative et de leur contribution pour sa promotion, l'atelier devra aboutir à la **proposition d'actions à mener à court terme par les participants en vue de contribuer à l'amélioration du pilotage à leur niveau**. Ces actions devront être formulées tenant compte des décisions prises et des recommandations issues du travail réalisé au niveau des établissements scolaires.

De façon similaire à la démarche adoptée au niveau des écoles, un **deuxième atelier pourra être organisé avec des agents de l'administration déconcentrée d'autres bassins éducatifs**. La finalité d'un tel atelier serait de diffuser les résultats de l'analyse de la zone échantillonnée et de **discuter sur les enjeux de pilotage aperçus par les acteurs en exercice dans d'autres zones du pays**.

Au niveau de l'administration centrale, l'analyse débutera par le traitement de la documentation relative aux politiques identifiées dans chaque pays comme centrales à l'amélioration de la qualité éducative et à son pilotage dans une perspective d'équité. **L'analyse documentaire servira à mettre en évidence les théories du changement portées par ces politiques et leur chaîne d'implémentation.**

À l'aide d'entretiens semi-directifs à des acteurs-clés, l'observation du fonctionnement du système d'information, des circuits de communication et des outils de travail utilisés par les acteurs directement impliqués dans le pilotage contribuera à établir dans quelle mesure le

dispositif de pilotage existant au niveau de l'administration centrale est capable de renseigner sur la qualité éducative et ses déterminants dans une perspective d'équité, comme définis dans le cadre conceptuel de la recherche.

Les théories du changement portées par les initiatives nationales et les chaînes d'implémentation envisagées par lesdites initiatives seront confrontés avec les pratiques et les enjeux de pilotage documentés au niveau de l'administration déconcentrée et des établissements, en vue **d'identifier de points de convergence, de blocage et de divergence** qui sembleraient influencer l'efficacité desdites initiatives.

Ces constats serviront à la préparation **d'un atelier avec des représentants des services de l'administration centrale directement impliqués dans le pilotage** dont les finalités seront de réfléchir de façon collective et participative sur les enjeux de pilotage de la qualité à l'enseignement de base, de traiter les recommandations issues de l'analyse aux niveaux déconcentré et scolaire et d'identifier des priorités à court et à moyen terme pour l'amélioration de la qualité dans une perspective d'équité.

Les représentations des acteurs sur la qualité de l'éducation, son processus de construction et le rapport entre leurs activités quotidiennes et le pilotage de la qualité dans une perspective d'équité seront également exploitées dans le cadre dudit atelier. **Les éléments ressortis de l'analyse du pilotage de la qualité au niveau de l'administration centrale seront consolidés avec les résultats de l'analyse aux autres niveaux, donnant lieu à un rapport final de recherche, sous la responsabilité du consultant externe, en collaboration avec les membres de l'équipe locale et validé par les autorités éducatives nationales.**

Finalement, en collaboration directe avec l'équipe responsable du projet à l'IPE-Pôle de Dakar, **une proposition de feuille de route pour le renforcement du pilotage de la qualité à l'enseignement de base sera élaborée tenant compte des actions envisagées à court terme par les acteurs et des recommandations recueillies au long de l'analyse.** En respectant le cadre offert par les plans du secteur éducation des pays respectifs, la proposition de feuille de route contiendra un menu d'actions à mener à court et à moyen terme, qui devra faire l'objet de dialogue politique avec les autorités nationales, accompagnées par les représentants de l'administration déconcentrée et des écoles, et la participation des partenaires techniques et financiers.

Ce « **dialogue politique participatif** » pourra se dérouler sur le format de deux ateliers de deux jours chacun, aboutissant à un **plan d'action budgétisée pour le renforcement du pilotage de la qualité à l'enseignement de base dans la période 2019-2021 (phase II – 30 mois)**. Ce dialogue a pour objet de structurer les échanges selon une chaîne de pilotage cohérente et efficace, de faciliter la prise de décision concertée entre deux niveaux hiérarchiques et de préciser les engagements mutuels pris de façon concertée et participative par les acteurs, à leur niveau (central, inspection territoriale, centre de formation, établissement scolaire) pour l'allocation de moyens d'une part et la transformation des ressources mobilisées en résultats correspondant aux contraintes et potentialités des contextes d'autre part. Il conduit les acteurs et les pilotes :

- à questionner leur vision de l'action et l'accompagnement nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- à développer des compétences d'analyse et acquérir une meilleure connaissance des vulnérabilités et potentialités du territoire et des élèves ;
- à définir leurs priorités en déclinant les priorités nationales en fonction du contexte ;
- à œuvrer collectivement pour réduire les disparités et les inégalités de réussite des élèves pendant leur parcours scolaire.

L'IIPE-Pôle de Dakar choisira ensuite, en accord avec le pays, des interventions dont il accompagnera la mise en œuvre soit techniquement, soit financièrement, soit en cofinancement avec le Ministère ou d'autres acteurs. Cela pourra aussi être des actions qui commenceront par des expériences pilote dans quelques localités, dans une perspective de mise à l'échelle à moyen terme.

Cela suppose également d'accompagner une transformation du fonctionnement du niveau central repositionné autour de son rôle dans la définition des orientations et visées prospectives, la régulation dans l'allocation des moyens et des appuis via le dialogue politique participatif, l'évaluation des résultats atteints par les acteurs et des performances du système, le suivi du respect des normes et procédures, la communication au service de l'adhésion de la société et de la coopération de l'ensemble des acteurs aux efforts de l'école.

Le schéma suivant offre une synthèse des sept étapes de la phase diagnostique de l'appui technique à l'amélioration du pilotage de la qualité à l'enseignement de base dans les six pays ciblés. Cette séquence d'activités sera adaptée aux contextes de chaque pays participant avec la collaboration des consultants externes et en mutuel accord entre les autorités nationales et l'IIPE-Pôle de Dakar.

ÉTAPES D'IDENTIFICATION DES PRATIQUES DE PILOTAGE DE LA QUALITE

