

Diagnostiquer  
Outiller  
Transformer



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Institut international de  
planification de l'éducation  
IIEP-UNESCO Dakar  
Bureau pour l'Afrique

## APPUI AU PILOTAGE DE LA QUALITÉ DE L'ÉDUCATION EN AFRIQUE



*Témoignages des équipes nationales de recherche  
et des points focaux des 4 pays du 1<sup>er</sup> groupe  
(Burkina Faso, Niger, Madagascar et Sénégal)*

**Focus Letters N°1 spécial**  
**Impact du programme sur les**  
**gestes professionnels des**  
**agents nationaux**  
Octobre 2020

### EDITORIAL

Quel peut-être l'impact d'un programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation sur la réorganisation des activités professionnelles routinières de l'ensemble des acteurs d'un système éducatif (de l'enseignant au cadre du ministère) ?

C'est à cette question que tente de répondre ce numéro spécial.

Les changements de posture ou d'attitude professionnelle qui constituent autant de résultats indirects du programme sont les fondamentaux de ce qui a été construit au niveau des professionnels impliqués de près (les équipes de recherche) ou de plus loin (les points focaux) dans toutes les activités de ce programme d'appui au pilotage de la qualité conduites en 2018 et 2019 auprès des équipes du Burkina Faso, du Niger, de Madagascar et du Sénégal.

Ainsi, un questionnaire a été envoyé à tous les membres des équipes nationales de recherche (ENR) ainsi que les points focaux du programme. L'exploitation de ces questionnaires a permis d'identifier un premier type de résultat indirect du programme : la modification des gestes professionnels des agents suite à une réappropriation des outils du programme dans leurs activités quotidiennes.

Bonne lecture !

L'équipe de supervision du Programme

# Des gestes qui se professionnalisent ... en conscience !

Un premier exemple provient d'acteurs qui témoignent que le programme a transformé leur rapport aux données et à leur utilisation.

Certains indiquent que dans l'exercice routinier de leurs fonctions, ils ont pris l'habitude d'intégrer leurs actions et leurs jugements à partir de données factuelles, et de s'interroger davantage sur la pertinence des données qui leurs sont transmises (1).

D'autres indiquent que leur participation au programme a transformé la manière dont ils exploitent au quotidien les données, en faisant notamment plus de place à une analyse visant à prendre des décisions, au lieu d'une simple compilation et un renvoi à la hiérarchie (2,3).

## Analyser plutôt que compiler des données

Ce type de changement est important car dans l'ensemble des pays du programme, ces pratiques de compilation orientent les pratiques routinières des agents par rapport aux données qui remontent du terrain et sans en faire une analyse plus rigoureuse pour réguler au niveau local les actions et politiques dont ils ont la responsabilité.

Par ailleurs, ces nouveaux réflexes ont valu à certains agents une plus forte sollicitation dans les activités de leur service respectif (4).

## Élargir ses capacités d'analyse

De même chez certains acteurs, leur participation au programme a également permis d'élargir leur capacité d'analyse et plus précisément d'analyser certains faits ou certaines tendances structurantes dans les systèmes éducatifs. Un des répondants a profondément changé sa façon très quantitative ou statistique d'analyser les faits et tendances en éducation, vers un regard plus élargi. Par exemple, le taux de redoublement est davantage à analyser selon des variables qualitatives tenant aux pratiques des enseignants ou à la qualité de l'encadrement (5).

(1) « Le programme m'a permis d'être moins naïf car je suis devenu plus exigeant et regardant envers les données et leur utilisation. Le programme a fait que je m'interroge sur les sources de ces données. Par rapport à leur utilisation et leur efficacité je fais désormais une triangulation entre le dire, le faire et les observations avant de me prononcer. »

(2) « Avant l'étude, je faisais de la compilation des données en lieu et place d'une analyse rigoureuse qui permet de prendre des décisions efficaces. »

(3) « Il est clair qu'après cette étude, l'on est davantage conscient que les données sont sous-exploitées et doivent désormais être mieux examinées à travers un esprit critique pour booster la qualité de l'Éducation. »

(4) « Les données sont de plus en plus stockées et sont utilisées à des fins de formation ou de pilotage. Des outils de pilotage sont conçus à cet effet (outils de pilotage de la formation initiale et continue par exemple). Les membres de l'ENR sont impliqués en premier dans toutes les activités de la Direction. »

(5) « En tant que Mathématicien de formation, (...) j'ai tendance à considérer plutôt l'aspect quantitatif. L'expérience dans le programme a changé ma perception sur les données ainsi que leurs utilisations. L'aspect quantitatif est utile dans l'analyse des cibles et objectifs, pourtant l'aspect qualitatif est très important dans l'analyse des pratiques et organisation du système. Pour illustrer, j'ai toujours tendance à analyser le taux de redoublement élevé par sa corrélation avec le niveau d'étude des enseignants, ou le ratio élève maître. Sur ce point, mon analyse restait limitée alors que le taux de redoublement élevé est à analyser avec plusieurs déterminants, comme l'étayage ou les pratiques de classes des enseignants, l'existence et la consistance de l'encadrement de proximité, la motivation ou l'engagement des enseignants, les conditions d'études de l'élève à la maison, etc. »

# Une démarche de diagnostic participatif comme point de départ d'une recherche-action ...

La participation pleine et entière des acteurs du programme dans la conduite d'un diagnostic participatif appuyé sur les méthodes de la recherche-action, semble avoir également changé la façon dont certains membres des équipes de recherche interagissent aujourd'hui avec leurs collaborateurs.

## Explorer de nouvelles manières de travailler ensemble ...

Dans les témoignages reçus, ces répondants indiquent notamment que c'est l'apprentissage de la neutralité qui caractérise selon eux l'esprit scientifique du chercheur, neutralité qu'ils ont endossée durant leur participation au programme, et qui structure significativement les activités qu'ils mènent aujourd'hui dans leurs services (6,7,8,9).

(6) « La méthodologie préconisée (...) nous a rendu encore plus professionnels (...). C'est une attitude qui favorise la coopération dès lors que l'on s'efforce toujours de comprendre les comportements et les agissements de ses collaborateurs pour mieux agir. »

(7) « En effet, la démarche utilisée pour la collecte des données sur les pratiques de pilotage nous a recommandé l'observation de la neutralité (ne pas porter des jugements sur les réponses apportées aux questions posées, éviter de déconstruire la réponse de l'interlocuteur en l'interprétant au lieu de la reformuler par exemple...). Ainsi, cet esprit scientifique, nous le partageons avec nos collaborateurs ou tout enquêteur à qui nous commençons la collecte de données dans le cadre d'études de la structure. »

(8) « Cette étude m'a permis d'acquérir des compétences supplémentaires, notamment l'innovation consistant à recueillir les données de manière naïve afin de les analyser ensemble suivant des outils spécifiques avec tous les acteurs. Il s'y ajoute tout le protocole nécessaire pour réaliser les études de cas dans les différents établissements cibles de l'étude. Elle m'a aussi donné l'occasion de m'imprégner de la façon dont on peut mener un diagnostic du pilotage de la qualité de l'enseignement de base à tous les échelons d'un système éducatif avec les outils appropriés »

(9) « J'ai acquis des compétences dans la construction des outils en mode bottom-up et dans la construction de méthodologie intelligente, c'est-à-dire, flexible. »



# De nouvelles manières de faire : de l'allongement du questionnement à la collecte de verbatim ...

L'acquisition de cet esprit de chercheur a même conduit certains acteurs à réutiliser de façon permanente des techniques ou manières de faire pour collecter l'information qu'ils avaient utilisée dans le cadre du programme. Il s'agit notamment de l'analyse du « déjà-là » dans le système, de la réalisation de relances ou d'allongements du questionnaire, ou encore de la collecte des verbatim, que certains ont intégrée à leur manière de collecter des données provenant du discours d'agents (10,11,12,13).

## Des protocoles d'observation qui se précisent ...

Un encadreur témoigne également qu'il a revu ses outils d'observation de classe en intégrant les trois focales du protocole d'observation de classe du diagnostic qu'il a mené (14).

(10) « Lors de la revue annuelle du PAQUET 2020 qui est un moment de bilan et de programmation regroupant l'ensemble des acteurs, j'ai été chargé de l'élaboration du rapport de cette importante activité. Je me suis servi de ce que j'ai acquis avec le programme (...). J'ai mis en place une équipe de 10 personnes avec qui j'ai les principales tâches pour un rapport cohérent et pertinent. J'ai demandé à chaque membre de prendre note de façon exhaustive surtout lors des prises de parole des participants. Je leur ai demandé de tout faire pour avoir des verbatim pour donner plus de foi à notre rapport. »



(11) « J'ai également renforcé ma capacité à analyser les données collectées tout en établissant les liens possibles avec les réalités du terrain. De même, le recours aux verbatim est devenu un passage obligé, si bien qu'ils ont été mis à profit dans les deux rapports produits par mon service depuis ma participation au programme. »

(12) « Mes études et mes rapports de visite de classe ou d'inspection ne sont plus sanctionnés par des recommandations mais par des pistes de solutions construites avec les acteurs. Mes rapports relèvent les « déjà là » à améliorer et non les manquements. »

(13) « J'ai amélioré ma méthode de collecte des données, surtout en ce qui concerne les relances lors des entretiens en vue d'obtenir les informations souhaitées avec le maximum possible de détails »

(14) « À chaque fois que je participe à une élaboration d'une grille d'observation je réussis à y introduire les trois focales : enseignement explicite, temps d'engagement et l'aide apportée aux élèves. »

# De nouvelles manières de faire : de la constitution de collectifs de praticiens à la vigilance du prescrit...

Certains acteurs abordent différemment les dossiers dont ils ont la charge au sein de leurs services.

## Vers des collectifs d'acteurs dont les pratiques sont analysées ...

Ainsi, un répondant ayant une position de manager au sein de son administration témoigne de la façon dont il a modifié le montage d'un programme sur les acquis des élèves en réunissant les enseignants au sein d'un collectif dont les pratiques sont analysées (15).

## Vous avez dit prescrit ...

Dans d'autres témoignages, c'est la meilleure connaissance du prescrit (normes, document de stratégie, etc.) derrière les politiques et actions dans l'enseignement de base qui a conduit certains acteurs à être plus à l'aise dans les activités qu'on leur confie.

Certains indiquent par ailleurs que cette meilleure connaissance du prescrit a changé leurs habitudes de travail, en rompant avec leur ancienne façon de gérer les dossiers en méconnaissance des textes ou normes afférentes (16,17,18).

(16) « la recherche documentaire a mis à notre disposition un certain nombre de textes qui régissent le fonctionnement du système éducatif burkinabè. Certes, notre action est guidée par ces textes/normes, mais force est de reconnaître que ces textes sont parfois méconnus de certains collaborateurs, ce qui ne facilite pas toujours un meilleur pilotage des activités au niveau de la direction dont nous avons la charge »

(17) « une meilleure connaissance des textes et normes institutionnels régissant les chaînes de pilotage de la qualité de l'éducation au Burkina Faso, ce qui est important pour un cadre de l'éducation que je suis, pensant et agissant dans ces domaines ; une claire conscience des chaînes de pilotage de la qualité (organisation et fonctionnement) grâce à un savoir-faire acquis lors de la construction de quelques-unes d'entre elles à partir du prescrit et de leur co-analyse avec les acteurs qui en a suivi »

(15) « Actuellement, je pilote un important programme axé sur l'amélioration des acquis des élèves du CI-CP et CE1 où plus de 40 000 enseignants et 2 000 000 d'élèves sont concernés. Tirant les bonnes pratiques de cette étude, le montage du dossier et sa mise en œuvre se sont faits autrement. La responsabilisation des enseignants comme noyau fédérateur autour duquel gravitent les autres intrants a été très salubre et applaudie par les uns et les autres. Nous avons vu l'engagement des enseignants à faire changer positivement la donne »

(18) « l'étude sur le pilotage de la qualité de l'éducation m'a permis de connaître et de m'approprier les textes qui régissent le fonctionnement du système éducatif burkinabè. Il faut retenir que d'ordinaire, je naviguais à vue sans une idée claire des normes / textes en vigueur. » « Nous sommes plus à l'aise quand nous traitons les dossiers et nous agissons également sur des bases légales. »

