

APPUI AU PILOTAGE

DE LA QUALITÉ DE

L'ÉDUCATION

IIFE-UNESCO DAKAR

DIAGNOSTIQUER - PROPOSER - ACCOMPAGNER



unesco

dakar.iiep.unesco.org



EN BREF

Après plusieurs décennies de hausse des scolarisations, une préoccupation majeure demeure en Afrique subsaharienne, celle de la qualité de l'éducation.

À la fin de la scolarité primaire, environ 60 % des élèves ont des compétences insuffisantes en calcul et en lecture.

Comment en sommes-nous arrivés à cette situation ? Comprenons-nous les obstacles qui minent les systèmes éducatifs ? Et surtout, que pouvons-nous faire de mieux ?

Pour répondre à ces interrogations, l'IPE-UNESCO Dakar a lancé en 2018, avec le soutien de l'Agence française de développement (AFD), un programme d'appui au pilotage de l'éducation.

Un déroulement en trois phases :

1. Diagnostiquer

Encourager les acteurs à analyser eux-mêmes leurs actions



2. Proposer

Élaborer avec les acteurs des propositions d'amélioration du pilotage de la qualité

3. Accompagner

Accompagner la mise en œuvre des recommandations pour un changement durable des pratiques éducatives



À travers ce programme, le pilotage de la qualité est entendu comme un processus d'amélioration continue de l'action éducative, à tous les échelons du système éducatif : école, administration déconcentrée et administration centrale.

Le programme ne part pas de présupposés à propos des obstacles à une éducation de qualité.

Les solutions sont élaborées avec les acteurs, en tenant compte des pratiques prometteuses déjà existantes au sein du système.

La finalité du programme est d'accompagner les acteurs dans une transformation durable de leurs pratiques professionnelles pour améliorer la qualité de l'éducation.

La qualité de l'éducation est un enjeu majeur en Afrique subsaharienne

Une éducation de qualité est un moyen puissant pour renforcer le développement et installer entre les nations une cohésion sociale et une paix durable.

Des efforts pour accroître les scolarisations sont faits depuis plusieurs années pour que chaque enfant puisse acquérir une éducation de qualité. Si le recrutement d'enseignants et un meilleur accès pour les élèves sont essentiels, l'enjeu majeur est bien celui de la qualité.

Malgré l'application de mesures fortes, la situation n'a que peu évolué. Les solutions restent très générales, et sans véritables résultats probants. Des initiatives restent donc à prendre.

L'Afrique est touchée par la crise mondiale des apprentissages

En Afrique, après au moins 6 années de scolarité primaire



60%

Des élèves ont des compétences insuffisantes **en calcul**



50% à 60%

Des élèves ont des compétences insuffisantes **en lecture**

Un programme pour comprendre la crise des apprentissages

Au moment où les efforts se mettent en place pour accompagner les pays dans l'atteinte de l'ODD4, trois réalités méritent d'être prises en compte.

- Un grand nombre de données et de connaissances sur les systèmes éducatifs ont été produites. Ces informations et ces outils sont-ils effectivement et efficacement utilisés pour la prise de décisions ?
- Bien que les actions qui améliorent la qualité de l'éducation se situent en classe et dans l'école, elles sont influencées par des décisions qui se prennent à d'autres niveaux du système éducatif. Ces actions sont-elles coordonnées, cohérentes et orientées vers la production d'une éducation de qualité ?
- Quel que soit leur niveau (classe, école, inspection ou région), des unités obtiennent de meilleurs résultats que d'autres indépendamment de la difficulté de leur contexte. Les acteurs en charge des systèmes éducatifs tirent-ils profit de ces constats ?

Ces réalités interrogent sur le rôle des acteurs, chacun à leur niveau. Que font concrètement les acteurs sur le terrain ? Dans quelle mesure leurs actions sont-elles susceptibles de générer une éducation de qualité pour tous et comment doivent-elles s'articuler pour y aboutir ?

Trois phases pour transformer les pratiques

Le programme, organisé autour de 3 phases, consiste à inciter à une réflexion autour des pratiques, visant à l'identification des différents leviers de changement et à leur mise en œuvre :



1. Diagnostiquer

Construction participative d'une analyse partagée des pratiques

La phase diagnostique a pour but d'explicitier les véritables problématiques résistantes et persistantes à la réalisation d'une éducation de qualité. Il s'agit là de problématiques que les initiatives passées ont cherché à résoudre sans y parvenir.

Pour cela, une équipe nationale de recherche est formée et envoyée sur le terrain, à tous les échelons du système éducatif, pour observer en pleine immersion, puis décrire avec les acteurs, leurs pratiques professionnelles, analyser avec eux les raisons qui les poussent à adopter ces pratiques, ainsi que les objectifs visés.

Cette démarche leur permet d'explicitier ce qu'il est possible de valoriser dans les initiatives mises en place, mais aussi les obstacles auxquels ils font face et qui rendent inefficaces leurs actions ; enfin, de recueillir leurs avis sur les actions qui peuvent permettre soit de lever ces obstacles, soit d'améliorer leurs pratiques.



2. Proposer

Accompagnement des pays dans l'identification d'actions pour renforcer l'efficacité des pratiques de pilotages de la qualité identifiées.

La phase de formulation de propositions d'amélioration de la qualité de l'éducation s'appuie sur les résultats du diagnostic (les constats, les causes, les obstacles à l'efficacité des actions, l'avis des acteurs de terrain) pour élaborer des pistes à recommander.

Ce travail est mené par une équipe élargie d'acteurs de l'éducation incluant des cadres de tous les échelons du système, la société civile et les partenaires techniques et financiers. Les pistes d'amélioration sont ensuite expérimentées dans un environnement restreint afin de les consolider et d'explicitier les conditions pour une mise en œuvre réussie. Il s'agit par exemple des compétences à renforcer, de nouveaux modes d'organisation du travail à mettre en place ou des modifications des relations de travail entre différentes structures du Ministère qui habituellement travaille sans véritablement collaborer. Au final, ce sont les propositions assorties de ces conditions qui seront proposées pour intégration à la politique sectorielle dans une dynamique d'accompagnement au changement.



3. Accompagner

Appui à la mise en oeuvre des actions identifiées

La phase d'accompagnement au changement vise l'utilisation des résultats du programme dans la transformation des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation.

Pour ce faire, le programme prévoit d'alimenter les revues sectorielles et les autres instances de débat sur les politiques éducatives avec les résultats mis en évidence.

Le programme prévoit également d'accompagner la mise en oeuvre des propositions qui seront adoptées, notamment en facilitant des collaborations des ministères avec les institutions nationales et d'aide au développement plus spécialisées sur certaines thématiques proposées.

Renforcement des capacités

Dans une perspective d'appropriation nationale et de pérennisation des acquis du programme, des modules de formation au pilotage de la qualité sont développés pour assurer le renforcement des capacités des cadres nationaux. Il est envisagé qu'en partenariat avec les instituts de formation des personnels d'encadrement (directeurs, conseillers pédagogiques, inspecteurs, cadre des niveaux déconcentré et central), ces modules soient repris dans les curricula de formation dans les pays.

Une approche innovante

Le programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation à l'enseignement de base comporte trois spécificités :

- Le programme ne part pas de pré-supposé sur les obstacles ; il cherche à les découvrir au moyen d'une immersion auprès des acteurs, débouchant sur un diagnostic partagé. Les équipes s'appuient sur ce qui est prescrit par les textes réglementaire des politiques éducatives mais également ce qui est énoncé par les acteurs et ce qui est observé par ceux qui conduisent l'analyse.
- Il n'a pas de solution pré-établie pour améliorer la qualité de l'éducation ; les propositions d'amélioration sont élaborées avec les acteurs en privilégiant les pratiques prometteuses déjà existantes au sein du système.
- Il ne se limite pas à la formulation de recommandations ; au contraire il met l'accent sur les conditions requises au niveau individuel et au niveau du système pour que les actions adoptées génèrent les améliorations attendues, augmentant ainsi les chances d'une mise en oeuvre réussie.

Principales fonctions du pilotage de la qualité

Le programme apprécie le niveau de pilotage de la qualité de l'éducation au sein du système éducatif en analysant la capacité des acteurs à assurer 4 fonctions fondamentales.

FONCTION N°1

Définition d'objectifs et impulsion de l'action

Capacité N°1 : Apprécier la qualité sur le territoire

Capacité N°2 : Définir les objectifs et cibles clairs et contextualisés

Capacité N°3 : Inciter à l'action



FONCTION N°3

Accompagnement et suivi de l'action

Capacité N°1 : Produire de l'information fiable et opportune

Capacité N°2 : Orienter et appuyer les acteurs, en vue de la transformation de leurs pratiques

Capacité N°3 : Adapter l'appui en fonction des besoins



FONCTION N°2

Négociation de l'action et allocations des moyens

Capacité N°1 : Etablir une séquence de changement réaliste compte tenu des objectifs

Capacité N°2 : Prévoir des espaces d'échanges entre acteurs

Capacité N°3 : Allouer les ressources



FONCTION N°4

Appréciation des effets de l'action et régulation

Capacité N°1 : Documenter tout élément impactant le pilotage

Capacité N°2 : Partager et utiliser les éléments documentés

Capacité N°3 : Diffuser cette réflexion à une audience plus élargie

Capacité N°4 : Ajuster les projets et politiques en vigueur suite à ces réflexions capitalisées

Une démarche nationale

La démarche est principalement conduite par des acteurs nationaux :

- Le diagnostic participatif est conduit par une équipe nationale de recherche (ENR) composée de huit cadres du ministère. Ils sont désignés par les autorités nationales, missionnés officiellement et exclusivement pour la durée de la phase diagnostique estimée à 6 mois.
- Cette équipe est placée sous l'égide d'un point focal national, désigné par la hiérarchie, ayant le rang de Directeur National. Bien introduit auprès du Secrétaire Général et du Ministre, le point focal constitue l'interface essentielle entre l'ENR, le ministère et une équipe de supervision.
- L'équipe de supervision, composée d'experts du pilotage de la qualité et de l'accompagnement au changement, encadre les équipes de travail durant tout le processus.
- Pour assurer la bonne conduite du diagnostic selon la méthodologie du programme, un consultant coordonnateur national est recruté pour accompagner l'équipe sur le terrain et aider à capitaliser les différentes informations mobilisées.
- Au moment de la phase de formulation des propositions d'amélioration du pilotage de la qualité, l'équipe est élargie à d'autres acteurs du système, incluant les PTFs, les experts de l'éducation, la société civile et les représentants des parents d'élèves. La durée de cette phase est estimée à environ 6 mois.
- La mise en œuvre des propositions d'amélioration retenues dans la politique éducative (phase 3) est réalisée par les agents du ministre de l'éducation avec le soutien des différents partenaires de l'éducation, en fonction de leurs domaines d'intervention.

Des résultats attendus du programme

- Prise de conscience des acteurs des systèmes sur l'importance de tenir compte des enjeux liés au pilotage de la qualité.
- Renforcement de la capacité des acteurs à tous les échelons de système éducatif sur l'analyse des pratiques de pilotage de la qualité.
- Élaboration d'un diagnostic partagé et identification des principaux obstacles à un bon pilotage de la qualité.
- Formulation de pistes d'amélioration du pilotage de la qualité en privilégiant des pratiques prometteuses déjà existantes.
- Accompagnement à la mise en œuvre des actions identifiées.
- Création de modules de formation en pilotage de la qualité pour les personnels d'encadrement dans le secteur de l'éducation.
- Partage d'expériences avec d'autres pays dans le cadre de la communauté de pratique.

Changer les pratiques pour améliorer la qualité de l'éducation en Afrique



Diagnostic partagé

Engager les acteurs à analyser eux-mêmes leurs pratiques de pilotage de la qualité selon le principe d'une recherche-action.



Relation de confiance

Créer un environnement facilitateur pour engager les acteurs à transformer leurs pratiques professionnelles.



Partage d'expérience

Promouvoir la mutualisation des connaissances parmi les acteurs et au sein de la communauté des chercheurs et experts de l'éducation.

