



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

Avec le soutien financier de :



**PROGRAMME REGIONAL D'APPUI AU PILOTAGE DE LA QUALITE DE L'ÉDUCATION
DANS LES PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE**

"Les outils qui accompagnent le guide méthodologique"

***Volume 3 : Les ressources et outils de la collecte de données
au niveau central***

Juillet 2020

SOMMAIRE

Préambule.....	4
1. Outils et ressources destinés à la collecte de données en vue de la réalisation de l'atelier du niveau central.....	5
1.1. Revue documentaire de la politique éducative	5
Ressource 1.1.1. : Analyse préliminaire du pilotage de la qualité.....	5
Ressource 1.1.2 : Analyse documentaire entre les thématiques et les axes potentiels d'amélioration et la politique sectorielle.....	10
1.2. Observation d'instances au niveau central	11
Ressource 1.2.1 : Des exemples d'instances de pilotage au niveau central.....	11
1.3. Collecte de données à travers les entretiens semi directs	11
Ressource 1.3.1 : La préparation et la conduite des entretiens semi-directifs à destination des directeurs et agents centraux.....	11
Ressource 1.3.2 : La collecte de données auprès des PTFs dans un objectif de synergie	12
Outil 1.3.3. Les outils pour la conduite d'échanges avec les représentants des directions ministérielles et pour la capitalisation de la réflexion dans un circuit-court.....	15
1.4. La préparation et La mise à jour des supports de l'atelier central	17
Outil 1.4.1. : Aide à la synthèse des données.....	17
Outil 1.4.2. : La mise à jour des fiches thématiques et des fiches de chaînes de pilotage.....	18
Outil 1.4.3 : Un exemple du format d'une fiche thématique utilisée au Niger pour l'atelier central	20
2. Outils et ressources destinés à l'atelier central et à l'atelier de restitution.....	24
2.1. Atelier central	24
Ressource 2.1.1 : Repères pour l'organisation logistique et administrative de l'atelier d'analyse au niveau central	24
Ressource 2.1.2. : Repères pour l'organisation technique de l'atelier d'analyse au niveau central	25
Ressource 2.1.3. : Propositions de séquences d'activités et consignes pour la réalisation de l'atelier du niveau central.....	26
Ressource 2.1.4. Repères pour la conduite du moment 3 de l'atelier central	27
Ressource 2.1.5. L'analyse des représentations sur la qualité.....	27
Ressource 2.1.6. Des repères pour le rapport de cet atelier.....	30
2.2. Atelier de restitution	30
Ressource 2.2.1. Repères pour l'organisation logistique et administrative de l'atelier de restitution.....	30
Ressource 2.2.2. Propositions de séquences d'activités et consignes pour la réalisation de l'atelier de restitution.....	32
Ressource 2.2.3. Repères pour la conduite du moment 2 de l'atelier de restitution	32
Ressource 2.2.4. Repères pour la conduite du moment 3 de l'atelier de restitution	33
Ressource 2.2.5. Des repères pour le rapport de cet atelier.....	33
3. Outils et ressources pour la co-production du rapport de recherche et l'élaboration de la feuille de route 34	34
3.1. Élaboration de la feuille de route	34
Ressource 3.1.1 : Les problématiques résistantes et la définition des chantiers de travail : des repères pour la construction de la feuille de route.....	34
Ressource 3.1.2. : Des exemples de formulation de chantier de travail : retour d'expérience au Niger.....	37
3.2. Élaboration du rapport de recherche	40
Ressource 3.2.1 : La structure du rapport de recherche et des repères pour sa co-production	40
3.3. Vers le démarrage de la phase III du programme	42
Ressource 3.3.1 : La mise en place d'une communauté de pratique.....	42
Ressource 3.3.2 : Les outils pour une opérationnalisation de la feuille de route dans le cadre d'une approche stratégique	42

Tableau général récapitulatif des outils et ressources

Activité	Titre de l'outil	Réf. de l'outil ou de la ressource	Page(s)
Outils et ressources destinés à la collecte de données en vue de la réalisation de l'atelier du niveau central			
Revue documentaire de la politique	Analyse préliminaire du pilotage de la qualité	1.1.1	Pages 6-11
	Analyse documentaire entre les thématiques et les axes potentielles d'amélioration et la politique sectorielle	1.1.2	Pages 11-12
Observation d'instances au niveau central	Des exemples d'instances de pilotage au niveau central	1.2.1	Page 12
Collecte de données à travers les entretiens semi-directifs	La préparation et la conduite des entretiens semi-directifs à destination des directeurs et agents centraux	1.3.1	Pages 12-13
	La collecte de données auprès des PTFs dans un objectif de synergie	1.3.2	Pages 13-15
	Les outils pour la conduite d'échanges sur place et à distance avec les représentants des directions ministérielles et pour la capitalisation de la réflexion dans un circuit-court	1.3.3	Pages 16-18
La mise à jour des supports de l'atelier central	Aide à la synthèse de données	1.4.1	Page 18
	La mise à jour des fiches thématiques et des fiches de chaînes de pilotage	1.4.2	Pages 19-21
	Un exemple du format d'une fiche thématique utilisée au Niger pour l'atelier central	1.4.3	Pages 21-24
Outils et ressources destinés à l'atelier central et à l'atelier de restitution			
Atelier central	Repères pour l'organisation logistique et administrative de l'atelier d'analyse au niveau central	2.1.1	Pages 25-26
	Repères pour l'organisation technique de l'atelier d'analyse au niveau central	2.1.2	Pages 26-27
	Propositions de séquences d'activités et consignes pour la réalisation de l'atelier du niveau central	2.1.3	Page 27
	Repères pour la conduite du moment 3 de l'atelier central	2.1.4	Page 28
	L'analyse des représentations sur la qualité	2.1.5	Pages 28-31
	Des repères pour le rapport de l'atelier central	2.1.6	Page 31
Atelier de restitution	Repères pour l'organisation logistique et administrative de l'atelier de restitution	2.2.1	Pages 31-33
	Propositions de séquences d'activités et consignes pour la réalisation de l'atelier de restitution	2.2.2	Page 33
	Repères pour la conduite du moment 2 de l'atelier de restitution	2.2.3	Page 33
	Repères pour la conduite du moment 3 de l'atelier de restitution	2.2.4	Page 34
	Des repères pour le rapport de l'atelier de restitution	2.2.5	Page 34
Outils et ressources pour la co-production du rapport de recherche et l'élaboration de la feuille de route			
Élaboration de la feuille de route	Les problématiques résistantes et la définition des chantiers de travail : des repères pour la construction de la feuille de route	3.1.1	Pages 35-38
	Des exemples de formulation de chantier de travail : retour d'expérience au Niger	3.1.2	Pages 38-41
Élaboration du rapport de recherche	La structure du rapport de recherche et des repères pour sa co-production	3.2.1	Pages 41-43
Vers le démarrage de la phase III du programme	La mise en place d'une communauté de pratique	3.3.1	Page 43
	Les outils pour une opérationnalisation de la feuille de route	3.3.2	Page 43-44

Préambule

Les outils présentés dans ce volume N°3, consacré à la collecte des données au niveau central, accompagnent le *Guide méthodologique pour l'analyse du pilotage de la qualité de l'éducation à l'enseignement de base et la formulation d'une feuille de route pour son amélioration*.

Ce volume constitue un ensemble de ressources et d'outils ayant été produits pour accompagner la formation des équipes nationales de recherche dans chaque phase du programme et au fur et à mesure de l'élaboration participative d'un diagnostic partagé.

Deux autres volumes concernent les analyses au niveau des établissements scolaires et au niveau déconcentré.

Dans ce troisième volume, l'enjeu est de bien différencier :

- Les « outils » qui ont le statut de *techniques de mise en œuvre*, ils sont généralement pensés comme des outils incontournables du protocole méthodologique et ayant fait la preuve de leur pertinence à partir du retour d'expérience des quatre premiers pays du programme,
- Les « ressources » qui ont valeur de "*recommandations ou de pense-bête*" (check-list), et qui ont très souvent été produits spécifiquement pendant les activités d'analyse pour faire face à des difficultés imprévues ou des situations nouvelles afin de mieux adresser ces situations. Ces ressources sont considérées comme un pan important du protocole méthodologique du programme.

Par ailleurs, il est important de retenir plusieurs points concernant la phase de collecte au niveau central :

- À cette étape, il ne s'agit plus d'un protocole de recherche figé mais d'une démarche qui s'adapte en fonction de l'organisation et du fonctionnement du système éducatif observé. En effet, aux niveaux central et déconcentré, les divergences de politiques publiques et de culture institutionnelle impliquent une adaptation du protocole notamment dans les types d'activités à prioriser (les entretiens et observations d'instances) et dans la nature des questionnements qui émergeront au fil de la collecte et que l'équipe de recherche se doit de capitaliser ;
- Il n'y a de réponses ni justes, ni attendues, mais une situation de dialogue où seules les réponses des acteurs comptent ;
- L'équipe nationale de recherche est accompagnée d'une manière plus soutenue par l'équipe de supervision pour cette phase du programme ; notamment pour conduire les entretiens avec les directions centrales mais aussi pour l'élaboration du rapport de recherche.

Lorsque les techniques sont maîtrisées, les acteurs peuvent peu à peu s'éloigner des outils proposés, voire s'en passer, à la condition que le principe du développement de la réflexivité soit toujours au cœur de la stratégie d'intervention. C'est la raison pour laquelle les espaces de remplissage prévus dans certains documents ne correspondent à aucune obligation et doivent être le plus souvent adaptés aux situations observées ou aux réponses des interviewés.

*

1. Outils et ressources destinés à la collecte de données en vue de la réalisation de l'atelier du niveau central

Afin de poursuivre la collecte de données sur le terrain, l'ENR a identifié à ce stade de l'avancée du programme un certain nombre de thématiques fortes ressorties de la collecte aux niveaux des établissements scolaires et des services déconcentrés. Dans ce cadre, au démarrage du projet, les entretiens préparatoires conduits auprès des directions ont éventuellement fait apparaître un questionnement préliminaire appuyé sur une invite sous la forme d'une question : « *Que souhaitez-vous que nous observions ?* ».

C'est donc un ensemble de thématiques, issues de l'analyse documentaire de la politique sectorielle, du questionnement préliminaire des directions, du diagnostic partagé aux niveaux des écoles et des services déconcentrés, qui guidera la finalisation de la collecte de données. Certaines seront présentées sous forme de fiche narrative dite thématique et d'autres, sous la forme d'une chaîne de pilotage.

L'équipe de supervision accompagne plus particulièrement l'ENR dans la préparation et la conduite des entretiens auprès des directions ainsi que dans la rédaction par étape du rapport de recherche.

1.1. Revue documentaire de la politique éducative

Ressource 1.1.1. : Analyse préliminaire du pilotage de la qualité

Cette ressource illustre l'approche qui a été utilisée pour produire une analyse préliminaire du pilotage de la qualité dans les pays ayant bénéficié du Programme Régional d'Appui au Pilotage de la qualité à l'enseignement de base de l'IIEP-UNESCO Dakar. Avant de débiter les interventions, notamment celles de la phase 1 du programme dite de diagnostic, il est nécessaire de faire une revue approfondie de toute la documentation en vigueur du pays en lien plus ou moins direct avec le pilotage de la qualité dans le système éducatif à l'enseignement de base.

Repère n°1 : Comment caractériser le pilotage de la qualité pour mieux l'analyser ?

Le travail préliminaire d'analyse documentaire part du postulat qu'une approche pertinente pour analyser le pilotage de la qualité en éducation consiste d'abord à analyser la documentation existante :

- les instances de pilotage, c'est-à-dire les espaces où se rencontrent les acteurs pour prendre des décisions ou des régulations sur la qualité à leur niveau d'intervention,
- les outils qu'utilisent les acteurs pour appuyer leur activité routinière liée au pilotage de la qualité des élèves à leur niveau,
- les actions ou initiatives des acteurs, qui, au stade préliminaire de l'analyse, se manifestent dans les documents de planification tels que les plans sectoriels de l'éducation.

Le travail consiste à réaliser une revue documentaire visant à :

- énumérer de façon la plus exhaustive possible les outils et les instances concourant au pilotage de la qualité, et finalement les initiatives et les actions qui en découlent pour chaque niveau de la chaîne de pilotage. A un stade avancé de la documentation, un tableau synthétique est réalisé sous la forme présentée dans l'encadré n°1, qui reprend l'exemple du Sénégal.
- analyser les liens entre ces instances de pilotage, ces outils de pilotage, et dans quelles mesures ils appuient les initiatives prises par les acteurs pour améliorer la qualité des

apprentissages. Ce travail a permis d'élaborer un certain nombre de constats préliminaires sur l'analyse du pilotage de la qualité dans les pays. Ils sont présentés dans l'encadré n°2.

Le tableau suivant, partant de l'école jusqu'au niveau central, en passant par les différents niveaux de l'administration déconcentrée, pourrait ainsi être complété :

Niveau administratif	Outils	Instances	Initiatives ou pratiques
Ecole			
Niveau déconcentré 1			
Niveau déconcentré 2			
Administration centrale			

TABLEAU N°1 : LISTE D'EXEMPLES DES OUTILS, INSTANCES ET INITIATIVES OU PRATIQUES LIES A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE L'EDUCATION DE BASE A CHAQUE NIVEAU ADMINISTRATIF AU SENEGAL

Brièvement, voici comment s'organise le système éducatif sénégalais, du Ministère aux établissements scolaires : un Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) au niveau central, puis au niveau déconcentré des Inspections d'Académie (IA) représentent le premier relais de la politique sectorielle au niveau déconcentré et des Inspections de l'Éducation et de la Formation (IEF) qui constituent des structures intermédiaires plus proches des écoles. Enfin, un peu plus de 8 900 écoles sont appuyées par des comités de gestion des écoles. Le tableau suivant reprend des exemples d'outils, instances et initiatives/pratiques collectés et documentés pour l'analyse préliminaire du pilotage de la qualité de l'éducation au Sénégal.

Niveau administratif	Outils (<i>avec exemple de catégorisation</i>)	Instances (<i>avec exemple de catégorisation</i>)	Initiatives ou pratiques
Établissements	<p><u>Outils de la contractualisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Projet d'établissement (élémentaire, moyen) Exemple 2 : Contrat d'amélioration de la qualité des chefs d'établissement (CAQ) <p><u>Outils de gestion pédagogique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Grilles d'évaluation diagnostique par trimestre Exemple 2 : Cahier de statistique des résultats scolaires <p><u>Autres outils :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Normes et Standards de Qualité en 	<p><u>Instances liées à la gestion de la politique d'éducation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Réunions des associations de parents d'élèves <p><u>Instances liées à la formation continue</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Cellule d'animation pédagogique (primaire et moyen) Exemple 2 : Coordination nationale de la formation continue des enseignants <p><u>Instance de suivi des apprentissages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Conseil de classe Exemple 2 : Réunion de rentrée 	<p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Examens blancs - Cours de remédiation - Aménagement d'espaces verts - Formation continue des enseignants - Etc.

	Éducation et Formation (NSQ-EF) Etc.	Etc.	
IEF	<p><u>Outils de contractualisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Plan d'amélioration de la qualité (PAQ) des IEF <p><u>Outils de l'encadrement pédagogique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Tableau de bord/Fiche de l'établissement Exemple 2 : Bulletin de suivi et d'encadrement des maîtres <p><u>Autres outils :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Normes et Standards de Qualité en Education et Formation (NSQ-EF) <p>Etc.</p>	<p><u>Instances de mise en œuvre et de suivi de la politique sectorielle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Coordination nationale des IEF Exemple 2 : Réunions des Unions des Comités de gestion des écoles <p><u>Instances liées à la contractualisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Dialogue de gestion IA/IEF <p><u>Instances liées à l'encadrement pédagogique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Visites d'inspection <p>Etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Suivi-encadrement du personnel enseignant par des descentes dans les écoles Exemple 2 : Mise en œuvre de formations continues du personnel sur diverses thématiques (ex : sur l'Approche par les Compétences (APC), sur la législation du travail, sur la rédaction administrative, etc.) Etc.
IA	<p><u>Outils de contractualisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Programme de travail Annuel de l'IA (PTA) Exemple 2 : Contrat de développement de la performance des IA (CDP) <p><u>Outils de l'encadrement pédagogique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Tableau de bord <p><u>Outils de gestion de la politique sectorielle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : StatNormes (Chaque IA devra disposer d'un réseau informatique régional, synchronisé à la plateforme StatNormes au niveau central) <p><u>Autres outils :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Normes et Standards de Qualité en Education et Formation (NSQ-EF) <p>Etc.</p>	<p><u>Instances de mise en œuvre et de suivi de la politique sectorielle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Revue décentralisée Exemple 2 : Revue régionale annuelle <p><u>Instances liées à la contractualisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Dialogue de gestion IA/MEN <p><u>Autres instances</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Comité Académique de suivi-supervision NSQ-EF Exemple 2 : Comité de gestion de la carte éducative <p>Etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Réalisation des bilans à mi-parcours et annuels des CDP Exemple 2 : Élaboration d'un référentiel des normes et standards de qualité en éducation et formation (mars 2014), Etc.
MEN	<p><u>Outils de définition et de cadrage de la politique sectorielle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Plan d'actions (PA) Exemple 2 : Normes et 	<p><u>Instance de suivi de la politique sectorielle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Revue sectorielle Exemple 2 : 	<ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Document de politique sectorielle (PAQUET) Exemple 2 : Mise en place du cadre

	Standards de Qualité en Education et Formation (NSQ-EF) Outils de collecte de données : <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Enquêtes de rentrée Exemple 2 : Annuaire statistique et rapport annuel sur la situation des indicateurs Etc.	Séminaire de rentrée Instances NSQ-EF : <ul style="list-style-type: none"> Exemple 1 : Observatoire national d'assurance qualité Etc.	organisationnel des Normes et standards de qualité (NSQ-EF) : mise en place d'une plateforme d'échange et définition d'une stratégie de communication sur les NSQ-EF Etc.
--	--	---	--

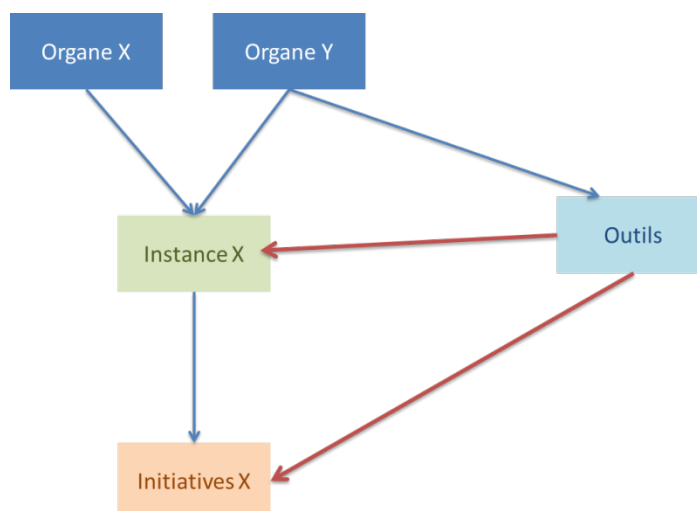
Encadré n°1 : Les constats préliminaires permis par le listing des outils, des instances, et des initiatives concourant au pilotage de la qualité

Ce travail de listing (tel que celui présenté dans le tableau n°1), a finalement pour avantage de permettre d'élaborer plusieurs hypothèses sur le pilotage de la qualité du pays considéré (ici, du Sénégal) :

- Plusieurs outils existent pour piloter la qualité au niveau des écoles, des niveaux administratifs déconcentrés et au niveau central (ex : les projets d'école, les tableaux de bord, les rapports de performance, etc.). Ces outils servent soit à renseigner soit à orienter l'action sur les résultats, les facteurs de réussite ou encore les caractéristiques des élèves. Il est utile de mentionner que l'analyse ne concernera que les outils directement impliqués dans le pilotage de la qualité, c'est à dire les outils utilisés pour concevoir, gérer et appuyer la mise en œuvre des instances et des actions liées à l'amélioration de la qualité (et leur suivi-évaluation). Par exemple, les outils de gestion budgétaire ne sont pas concernés dans le cadre de cette analyse (ex : les budgets-programmes, plan de passation des marchés, manuel de procédures du PSE, etc.)
- Des instances de pilotage existent à chaque niveau et elles associent au moins deux acteurs différents (ex : les réunions des comités de gestion, les visites d'inspection, les revues sectorielles). En tant qu'instance, la spécificité réside dans leur fréquence, leur caractère réglementé et leur conséquence (décision impactant directement ou indirectement la qualité de l'éducation au niveau de l'école). Chaque instance peut avoir recours à plusieurs outils de pilotage par exemple pour mieux connaître le contexte de l'école ou mieux informer des décisions prises à l'issue des réunions.
- Des initiatives et/ou pratiques pour améliorer le pilotage de la qualité de l'éducation de base existent aux différents niveaux du système et sont le plus souvent décidées dans le cadre d'instances spécifiques. Leur élaboration ainsi que leur mise en œuvre peuvent être accompagnées d'un ou plusieurs outils de pilotage.

Les constats préliminaires sur la politique éducative du pays permettent d'émettre des hypothèses sur la façon dont le pilotage de la qualité est pensé et prévu. Le schéma ci-dessous illustre cette hypothèse que le pilotage de la qualité du système est réalisé par différents organes. Les acteurs participent à des instances de pilotage qui donnent lieu (flèches bleues) à des initiatives et pratiques en vue d'améliorer la qualité. En parallèle, plusieurs outils de pilotage existent pour appuyer (flèches rouge) la tenue des instances et ou la mise en œuvre de ces initiatives et pratiques.

Figure 1 : Hypothèse sur le fonctionnement du pilotage de la qualité



Cette hypothèse sur le fonctionnement du pilotage de la qualité de l'administration centrale a permis de construire une vue globale des éléments pouvant être considérés comme faisant partie du pilotage de la qualité, ce qui a par la suite facilité les activités et les interventions.

Repère n°2 : Quelles ressources utiliser pour faire une analyse préliminaire du pilotage de la qualité ?

Le choix des documents s'est fait en fonction des matériaux disponibles, toutefois le choix a été fait de se centrer sur les normes, les documents de politique et autres documents officiels afin d'énoncer le rôle de chaque outil et instance dans la réglementation en vigueur ou dans tout document prescriptif. Dès lors, l'utilisation de ces outils et de ces instances dans la réalité du terrain peut s'éloigner fortement des objectifs issus des textes légaux. Toutefois, l'idée de ce travail préliminaire est d'offrir une caractérisation du pilotage de la qualité selon les textes en vigueur. Le diagnostic mené sur le terrain a pour objectif, entre autres, de comparer le décalage entre le pilotage de la qualité tel que prévu dans les textes et tel qu'il est effectué sur le terrain.

De ce fait, une sous-partie « Enjeux » sera présente à la fin de chaque sous-section afin de comprendre le mieux possible ce décalage (les données seront issues des rapports d'études de terrain et des entretiens préliminaires déjà effectués dans le cadre du projet).

Repère n°3 : Comment structurer dans une analyse synthétique les différentes informations ressortant de cette analyse documentaire préliminaire ? (Sommaire indicatif)

Il est possible de synthétiser cette analyse préliminaire dans un rapport structuré de la façon suivante :

Objectif de l'analyse préliminaire :

- Objectif : présenter l'objectif de cette analyse et l'approche utilisée, les types de documents consultés, les constats préliminaires réalisés, et les premières hypothèses de travail qui en découlent pour l'analyse du pilotage dans le cadre des interventions qui seront réalisées au titre du diagnostic de terrain.

Liste des outils, instances et pratiques :

- Objectif : présenter dans un tableau l'ensemble des outils, des instances et des initiatives prises par les acteurs à leur niveau pour améliorer la qualité et identifiés dans l'analyse documentaire préliminaire.

Présentation narrative des principaux outils, instances et initiatives identifiés pour chaque niveau :

- **Objectif :** pour chaque niveau administratif, décrire narrativement les objectifs et les contenus des outils, instances et initiatives identifiés. Cette présentation dépendra de l'ampleur de l'information disponible. Faire une première analyse des liens qui semblent exister entre ces différents outils, et instances et observer dans quelle mesure ils contribuent au pilotage des quelques initiatives identifiées à chaque niveau.

Éléments manquants :

- **Objectif :** rassembler l'ensemble des informations manquantes jugées importantes pour comprendre le pilotage de la qualité. Cela peut occuper une section à part, ou être intégré dans la présentation des outils, instances et initiatives faites à chaque niveau

Enjeux à approfondir :

- **Objectif :** identifier déjà à ce stade de l'analyse des problématiques ou questionnements qui se posent pour le pilotage de la qualité. Souvent, l'analyse documentaire, notamment les rapports et les documents de stratégie contiennent des informations utiles sur des problématiques d'efficacité ou de fonctionnalité de certains outils ou instances.

Annexes :

- **Objectif :** mettre en annexe l'ensemble des éléments de nature réglementaire, notamment les attributions légales des différents organes impliqués dans le pilotage du système éducatif (les directions ministérielles pertinentes, les inspections, les comités de gestion, etc.). Ces données sont utiles dans phase de diagnostic pour se remémorer les principales attributions des organes et ainsi adapter les questionnements de la collecte à leur destination.

Ressource 1.1.2 : Analyse documentaire entre les thématiques et les axes potentiels d'amélioration et la politique sectorielle

L'identification de synergies entre les axes potentiels d'amélioration du diagnostic effectuée sur le terrain et la politique sectorielle est un objectif prioritaire du travail d'analyse mené au niveau central. Ce travail fondamental permet de garantir l'utilisation des résultats du diagnostic effectué, et en même temps il constitue un processus complexe de liaison des résultats d'un diagnostic avec la politique publique en cours.

L'analyse des documents de politique constitue une étape fondamentale du travail à mener par les équipes de recherche. En effet, ce travail débute essentiellement à partir de la collecte des données au niveau central, c'est-à-dire au stade où les problématiques des acteurs de terrain ont été intégrées dans l'analyse et doivent être mises en lien avec ce que fait le Ministère ou ses projets. Ce travail de mise en relation des problématiques des acteurs de terrain avec les initiatives en cours de conception et ou d'opérationnalisation du Ministère commence par une analyse des documents de planification :

- Les documents de planification annuelle : Ils sont prioritaires à analyser en ce qu'ils présentent la planification du Ministère de l'année en cours. Idéalement, pour identifier des synergies avec les axes potentiels d'amélioration identifiés. Il convient d'avoir le document de planification de l'année en cours voire un document brouillon de l'année suivante.
- Les documents de planification pluriannuelle : en l'absence de documents de planification annuelle ou en complément de ces documents, il est aussi pertinent d'analyser ces documents qui montrent les actions stratégiques du Ministère sur une période allant de 3 à 10 ans.
- Les documents de planification spécifiques aux directions : dans certains cas, les directions ministérielles établissent leurs propres documents de stratégie et/ou de plans d'actions pour décliner les actions stratégiques qui leur ont été assignées dans des documents de planification plus généraux du Ministère.

Pour l'ensemble de ces documents, il est alors utile de repérer les actions du Ministère qui ont un lien fort avec les problématiques des axes d'amélioration ressortant des résultats du diagnostic.

Ainsi, dès le début de la collecte des données au niveau central, il est possible d'identifier dans les documents de planification du Ministère les actions en cours de conception et ou de mise en œuvre et qui semblent constituer des tentatives de réponses du Ministère à ces problématiques.

Le travail se poursuivra par une analyse de tous les documents en lien avec les actions identifiées précédemment. Cette analyse viendra nourrir les guides d'entretien puis les supports de l'atelier central et de restitution.

1.2. Observation d'instances au niveau central

Ressource 1.2.1 : Des exemples d'instances de pilotage au niveau central

A l'aide de l'analyse préliminaire effectuée en amont du diagnostic du pilotage de la qualité, mais également grâce à l'analyse documentaire effectuée à l'aune des éléments collectés en amont de l'analyse au niveau central, un certain nombre d'instances potentiellement programmées pourront être identifiées, et donc observées au moment de l'analyse central pourront se tenir.

Par exemple, lors de l'analyse du document MARE « Mission – Attributions – Responsabilités – Éthique » du MEN malgache, il est apparu que le service de la conception, de l'encadrement et de l'évaluation a pour mission de veiller à la coordination des actions menées par les directions de la direction générale de l'éducation fondamentale (DGEFA). Après enquête, des réunions de coordination avec l'ensemble des directions de la DGEFA ont lieu régulièrement. L'ENR pourrait donc y assister, en utilisant la même trame de fiche pour l'observation d'instances que celle employée lors de l'analyse au niveau déconcentré :

- Titre de l'instance de pilotage :
- Date et durée des travaux :
- Participants (fonctions) et animateurs de séance :
- Contexte de la séance observée :
- Description synthétique de la séance observée : (quelle est cette instance ? pourquoi les acteurs se réunissent-ils ? Est-ce une instance exceptionnelle ou est-ce une instance régulière ? etc.)
- Analyse de l'événement (discours et document partagés) en dégagant des thématiques et pour chaque thématique formulation d'un questionnement :
 - Thématique
 - Questionnement (préciser à qui s'adresse ce questionnement)
 - Identification et documentation de pratiques de pilotage ou d'axes d'amélioration potentiels :
- Liste des documents récoltés pendant la séance ou à récolter après la séance

1.3. Collecte de données à travers les entretiens semi directifs

Ressource 1.3.1 : La préparation et la conduite des entretiens semi-directifs à destination des directeurs et agents centraux

De la même façon qu'au niveau déconcentré, il s'agira de baser la préparation (et la conduite) des entretiens semi-directifs sur les éléments recueillis aux niveaux déconcentré et école, nourris de l'analyse documentaire.

Ainsi, les thématiques de travail¹ et les axes potentiels d'amélioration identifiés au niveau scolaire et déconcentré devraient permettre de cibler les directions ministérielles à rencontrer, et de préparer un guide d'entretien pour chacune d'entre elles. Les questions du guide devront d'une part servir à documenter les pratiques au niveau central, et identifier de nouvelles pistes d'axes ou de compléments d'axes d'amélioration, mais également, à interroger le niveau de développement des quatre fonctions fondamentales du pilotage de la qualité issues du cadre conceptuel du programme (pour plus de précisions, se référer à l'outil 3.2 du volume II qui constitue une proposition pour permettre à l'équipe de recherche d'utiliser le cadre conceptuel des quatre fonctions de pilotage pour identifier des questionnements importants sur le système).

Ressource 1.3.2 : La collecte de données auprès des PTFs dans un objectif de synergie

À ce stade et comme indiqué en amont, des entretiens avec les représentants de certains services mais aussi les représentants des PTFs impliqués sont nécessaires pour assurer une complète synergie avec les actions des futurs chantiers de travail pour l'amélioration du pilotage de la qualité. En enclenchant la collecte des données au niveau central, l'équipe de recherche dispose d'une prémisse de réflexion sur ces chantiers de travail et leurs composantes. Cette ébauche de réflexion peut aider fortement à orienter la préparation des entretiens avec les partenaires. Ces échanges sont aussi l'occasion de collecter des documents pour s'informer davantage sur les initiatives des Partenaires et d'identifier celles qui seront le plus en synergie avec les actions qui structureront les chantiers de travail. Le tableau ci-dessous est élaboré pour recueillir les échanges lors des entretiens avec les PTFs :

TABLEAU N°3 : MATRICE DU TABLEAU POUR LE REPERAGE DES SYNERGIES ENTRE LES FUTURS CHANTIERS ET LES ACTIONS ENGAGEES PAR LES PTFs

Axes	Composantes	Éléments de synergie des actions des PTFs
1		PTF1
		PTF2
		PTF3
2		PTF1
.....		
Autres informations recueillies		
PTF1		
PTF2		
PTF3		
...		
Liste des documents collectés		
PTF1		
PTF2		
PTF3		

¹ Pour rappel, la collecte des données aux niveaux déconcentré et central est surtout focalisée sur quelques dispositifs (des politiques publiques ou des dispositifs pérennes d'intervention de l'Etat) et thématiques (constituant un réseau plus complexe d'actions) qui sont jugées centrales pour le pilotage de la qualité.

Encadré N°3 : Extrait d'un exemple de ce tableau complété à Madagascar lors des premiers entretiens avec les représentants des PTFs

NB : Dans un contexte particulier de pandémie et en raison des conditions particulières de confinement, les entretiens avec les PTFs à Madagascar ont exclusivement eu lieu via vidéoconférence et en amont des entretiens avec les directions du niveau central.

Il a donc été présenté aux PTFs interviewés, les axes potentiels d'amélioration identifiés aux niveaux déconcentré et scolaire.

Axes	Composantes préliminaires	Éléments de synergie avec les actions des PTFs
1 Amélioration du recrutement et de l'encadrement de proximité des enseignants et amélioration de l'encadrement de proximité des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et Formation des directeurs d'école, • Recrutement Formation et déploiement des CP, • Recrutement Chef ZAP formation et articulation / les actions des CP, • intégration dans la FI des outils existants de FC et formations à distance (Hybrides), • Mutualisation des pratiques professionnelles - Échange d'expériences entre les chefs ZAP et les conseillers pédagogiques - journées pédagogiques, • Auto-formation des encadreurs avec la prise en main des guides (directeurs – chef ZAP – Guide d'encadrement). 	Entretien AFD Action en cours 1 : Réflexion sur la carrière des enseignants en cours : mise en place de référentiels des métiers de l'éducation et audit de la direction en charge de l'inspection et de l'encadrement. Action en cours 2 : au sein de l'institut national de la formation, renforcement de l'ingénierie pédagogique des formateurs.
		Entretien UNICEF - (7 DREN) L'UNICEF n'est pas positionné sur la formation initiale, ni sur la formation continue des enseignants à priori. Un regard a été porté sur les plans de formation élaborés par les DREN. Ces plans ne rapportent que les besoins des enseignants en nombre et budget, ils ne sont pas opérationnels. Au niveau CiSco, des plans d'amélioration des taux de rétention sont aussi élaborés et présentent des stratégies par rapport aux redoublements – au respect des programmes et des heures d'enseignement- etc. Volonté également de s'engager dans les formations au niveau du préscolaire. Quelques actions ponctuelles concernant le renforcement de capacités des chefs ZAP (suivi des classes) mais l'UNICEF serait intéressée à collaborer dans un dispositif de renforcement des capacités des CZAP si l'Institution montre sa volonté de les intégrer réellement au système d'encadrement de proximité. Besoin d'outils structurants pour la remontée d'informations sur le suivi des écoles effectué par les CZAP. Une base de données aurait été constituée à cet effet.
		PTF3...
2 Renforcement de l'implication des communautés (parents – FEFFI etc.) dans le pilotage des écoles	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de rentrée • la mise en place du Dina pour le développement du bien-être et la réussite des élèves • mécanisme de suivi évaluation de la réalisation du PEC – démarche de projet- Tableaux de Bord • Création de l'école des parents (pour finaliser le suivi des études des élèves et la participation pour une 	Entretien AFD Voir JICA pour renforcement et encadrement des communautés (10.000 écoles) Action future : un fond commun pour l'éducation en appui à la déconcentration
		Entretien JICA Le Projet d'appui à la gestion participative et décentralisée de l'école (TaFita) a été mis en place afin d'accompagner le ministère de l'Éducation nationale dans la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de gestion de l'école, basée sur l'opérationnalisation de la FEFFI et sur la participation des communautés et des collectivités territoriales. La phase 1 du projet qui

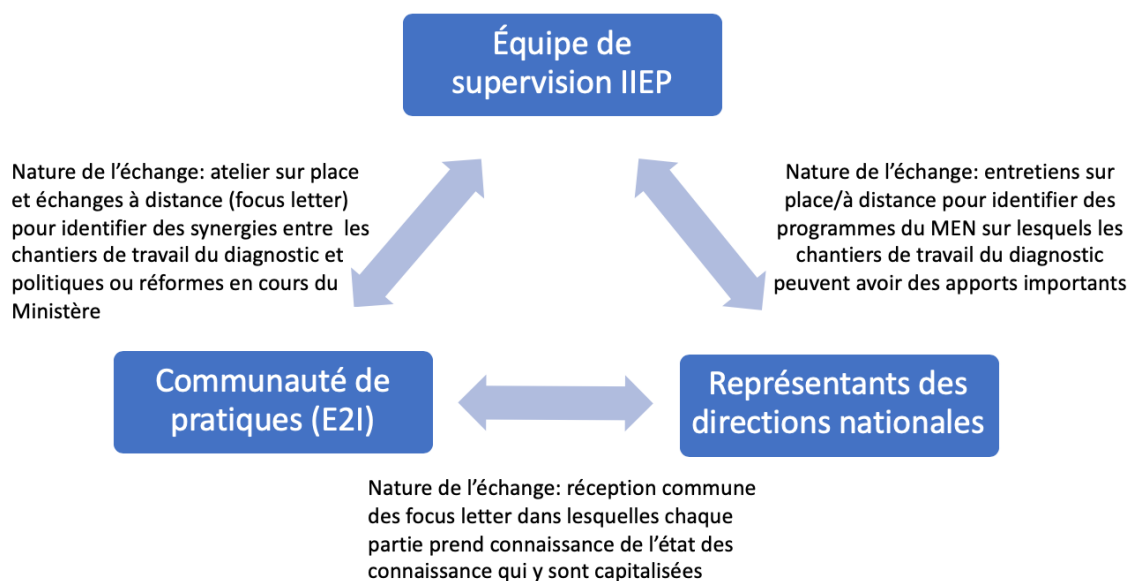
	<p>bonne éducation- rentrée tardive des élèves etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence des enseignants - dispositif de veille pour le respect du temps d'apprentissage • jugement supplétif (actes de naissance) 	<p>vient de se clôturer concernait 2 régions tests, la phase 2 s'étendra à 11 nouvelles régions. La JICA travaille en étroite collaboration avec la DEF (en charge des PEC) et de la DEPA (cantine scolaire) et plus largement de la DGEFA (qui inclus DEF et DEPA).</p> <p>Ils favorisent une mise en place démocratique des FEFFI afin de créer un lien de confiance solide qui favorise l'élaboration de PEC. Les PEC appuyés par la JICA ne visent pas l'ajout d'intrant mais l'accès à la qualité en appuyant les activités qui permettraient de relever la qualité des apprentissages (appuient surtout les cours de remédiation).</p> <p>Difficulté rencontrée : les cours de remédiation étant considérés comme des heures supplémentaires par les enseignants, ils manqueraient de « motivation ». Dans certains cas, la communauté a appuyé l'enseignement via dons en nature, et par fois les maires ont appuyés également les enseignants.</p> <p>+ pas d'impact constaté sur les différents taux d'abandon ou réduction pour l'instant (60 écoles cibles et 60 écoles témoins)</p>
		PTF3...
Autres informations recueillies		
Entretien AFD	<p>Plan de travail annuel : absence de PTA en 2019 et en 2020.</p> <p>Actuellement, un consultant (dans une perspective d'appui aux finances publiques) appuie le MENETP à la mise en place d'une stratégie de construction de plan de travail (cf. document joint) + mise en place d'un système de dialogue de gestion</p> <p>CELCO : La cellule de coordination doit également être accompagnée car elle n'est pas dotée en moyen, n'est pas dans l'organigramme et les personnes qui la composent doivent être accompagnées (renforcement de compétences) => Recrutement d'un consultant UNICEF pour les accompagner.</p>	
Entretien Unicef	<p>Collaboration des PTFs qui travaillent ensemble et prennent des positions communes (ex : ne pas élaborer d'autres outils et utiliser ceux qui existent (guides – manuels scolaires) en attendant de faire la preuve qu'ils ne sont plus utilisables ou preuve innovation) – Consensus des PTF dans le dialogue avec le MEN sur la réforme : on garde les points forts de la réforme ; on ne fait pas de nouveaux outils qui ne servent à rien – on est preneur d'utiliser les outils des autres</p>	
PTF3		
Liste des documents collectés		
AFD	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur l'expérimentation de conseillers pédagogiques chargés d'inspection - Statistique sur les profils des CZAP - Plan d'amélioration des taux de promotion (exemple) - Rapport d'activités AQUEM - Rapport préliminaire « APPUI A L'ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL BUDGETISE 2020 DU MENETP » 	
Unicef	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de formation continue des DREN 	
PTF3	...	

Outil 1.3.3. Les outils pour la conduite d'échanges avec les représentants des directions ministérielles et pour la capitalisation de la réflexion dans un circuit-court

L'identification de synergies entre la politique sectorielle nationale et les chantiers de travail ressortant du diagnostic est un processus long et complexe qui requiert un effort constant d'analyse des initiatives du Ministère (ce que nous avons vu dans la section précédente), mais aussi d'échanges permanents que ce soit avec les représentants des directions ministérielles ou avec le collectif intercatégoriel et interrégional d'acteurs (E2I)² qui constitue la communauté de praticiens ayant participé au diagnostic et qui doit jouer un rôle déterminant dans l'opérationnalisation de la feuille de route.

Finalement, il peut être illustratif de représenter graphiquement ce tryptique d'acteurs mobilisés ensemble dans un processus d'intelligence collective dans l'objectif de transformer les résultats du programme en interventions concrètes pour renforcer les programmes du Ministère.

Un tryptique d'acteurs pour le développement de la feuille de route



NB : la Focus letter est une Newsletter

Plusieurs types d'outils ont donc été utilisés pour conduire ces échanges fréquents entre l'E2I, les directions ministérielles et l'équipe de supervision. Ces outils s'organisent en deux types :

- Les outils pour appuyer le dialogue entre l'équipe de supervision et les membres de l'E2I
- Les outils d'un Espace numérique de travail collectif (ENTC) pour permettre une participation spontanée de tous les acteurs sur le développement de la réflexion

² Voir la composition d'E2I à la page suivante, et des précisions sur sa constitution à la page 43.

Les outils pour appuyer le dialogue entre l'équipe de supervision et les membres de l'E2I

Les membres de l'Équipe Intercatégorielle et Interrégionale (E2i) sont formellement constitués en tant que communauté de pratiques dont le rôle spécifique est de produire des connaissances, à partir du diagnostic dans lequel ils ont été impliqués en tant que praticien du système, et contribuer ainsi au développement de la feuille de route pour l'amélioration du pilotage de la qualité. Dans le processus régulier du programme, les membres de l'E2I sont réunis officiellement pour la première fois durant les ateliers d'élaboration de la feuille de route (FdR). Toutefois, à partir de ces deux ateliers, voire possiblement aussi en amont, ce collectif d'acteurs est impliqué dans un processus régulier de production de connaissances. L'équipe de supervision appuie ce processus par deux outils principaux : les Newsletters, et un espace numérique de travail collaboratif (ENTC).

Les Newsletters

Les Newsletters constituent des bulletins synthétiques d'informations produits par l'équipe de supervision afin de poursuivre le dialogue avec l'E2i comme par exemple sur des problématiques spécifiques en lien avec la mise en synergie des résultats du diagnostic (les chantiers de travail) avec les politiques du Ministère. L'objectif de ces Newsletters est à la fois de produire une information contextuelle ainsi que prolonger les questionnements spécifiques liés à la mise en œuvre de la feuille de route. Dans le processus de développement de la FdR, ces Newsletters peuvent arriver à plusieurs types de moments par exemple : après un partage significatif de ressources documentaires par une direction ministérielle et dont l'exploitation par l'équipe de supervision dégage des problématiques sur lesquelles le regard de l'E2i est utile, une consultation de l'E2i sur des problématiques issues d'échanges in visu ou à distance avec des PTFs ou des représentants des directions, etc.

Dans tous les cas, la consultation de l'E2i par les Newsletters répond à un besoin de production de connaissances pour alimenter la mise en synergie des chantiers de travail ressortant du diagnostic avec les programmes du Ministère.

FocusE2i N°11

Mercredi 13 mai 2020

En raison de la pandémie COVID 19, il est proposé de poursuivre la réflexion à distance avec l'ensemble des participants

Cette publication numérique rend compte de la réflexion collective qui accompagne l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route dont la finalité est le renforcement du pilotage de la qualité dans l'enseignement de base au Niger.



E2i = Équipe intercatégorielle et interrégionale

Editorial

Dans le cadre de la pandémie qui a obligé l'ensemble des pays au confinement et à l'arrêt des regroupements, les échanges entre l'équipe de supervision, les responsables des Directions centrales et la communauté de pratiques E2i se poursuivent à distance à travers la Newsletter FocusE2i et la poursuite du travail de réflexion pour la mise en œuvre de la feuille de route.

Ainsi le numéro 10 de la FocusE2i (06 avril 2020) rendait compte des échanges ayant eu lieu à Niamey entre l'équipe de supervision du Pôle de Dakar et Madame La Directrice de la DFIC. L'objectif étant de s'assurer que la feuille de route s'inscrit au plus près des stratégies définies dans les textes de la politique sectorielle. Nous rendrons compte de vos premières contributions dans un numéro spécial "le travail en autonomie des élèves" à venir.

Ce numéro 11 souhaite poursuivre la réflexion avec vous grâce aux échanges qui ont eu lieu avec la Direction de l'évaluation scolaire (DES/CP) et dans la perspective d'identifier des leviers d'action pour le Plan national de suivi des acquis scolaires suite à la réflexion entamée sur les chantiers de travail n°2 et n°3* de la feuille de route pour l'amélioration du pilotage de la qualité. Nous pensons que des interventions pourraient être construites dès le retour à un fonctionnement normal du système éducatif.

La présente FocusE2i se compose de trois chapitres : un retour sur les chantiers n°2 et n°3 et leurs liens avec les finalités du Plan de suivi des acquis scolaires de la DES/CP, les réponses à un questionnaire initial qui fait suite aux entretiens avec la DES/CP, et un questionnaire qui vous est directement adressé afin d'identifier des "petits pas" qu'il serait opportun de réaliser.

Bonne lecture !



L'équipe de supervision du Programme

*Pour rappel, le chantier n°2 s'intitule « Repositionner l'évaluation au service d'une consolidation des apprentissages instrumentaux et d'une liaison école collège réussie » et le chantier n°3 « Repenser le pilotage de l'accompagnement pédagogique sur le terrain pour l'adapter aux défis des apprentissages dans l'école de base communale »

Les outils de l'Espace numérique de travail collectif (ENTC) pour permettre une participation spontanée de tous les acteurs sur le développement de la réflexion

L'Espace numérique de travail collectif (ENTC) est un espace virtuel en ligne spécialement créé pour les membres de l'E2i et sur lequel ils peuvent prendre part à tout moment à la réflexion en cours sur les chantiers de travail et leur mise en synergie avec la programmation du Ministère. Pour cela, deux types de forum sont ouverts sur l'ENTC à ce titre :

- Le forum chantiers
- Le forum des initiatives

Encadré n°4 : Extrait du mini guide pour participer aux échanges en lien avec l'élaboration de la feuille de route au Niger

Le but de ce forum est de vous permettre de poster des témoignages concernant des actions ou des réflexions sur le pilotage de la Qualité de l'éducation de base au Niger.

Quelle que soit votre situation professionnelle, vous êtes invité à partager vos expériences en lien avec la réflexion en cours sur les trois problématiques résistantes identifiées lors du diagnostic réalisé par l'équipe nationale de recherche :

- ✓ Le déficit du temps d'apprentissage des élèves et l'inefficacité des stratégies d'enseignement/ apprentissage qui incitent à identifier et à mettre en œuvre les innovations pédagogiques nécessaires au contexte nigérien par une synergie renouvelée entre les 11 ENI et l'ENS afin de participer à la rénovation de l'ingénierie de formation initiale,
- ✓ La mise en œuvre de la transformation des pratiques professionnelles de l'accompagnement de proximité (directeur, conseiller et inspecteur) au travers du développement de cadres de concertation entre pairs constituant des communautés de pratiques (*centrées sur l'analyse des pratiques professionnelles d'accompagnement*) aux différents niveaux du système,
- ✓ L'implémentation d'observatoires de la mise en œuvre de la décentralisation et le renforcement de la déconcentration priorisant le suivi/régulation du transfert des 5 compétences aux collectivités locales.

Pour communiquer votre article (avec la possibilité de joindre une photo) il est nécessaire de se connecter sur le site <https://www.africaeduca.org/>

1.4. La préparation et La mise à jour des supports de l'atelier central

Outil 1.4.1. : Aide à la synthèse des données

Ci-après un exemple de matrice permettant de regrouper et de synthétiser les informations recueillies tout au long de l'analyse.

Tableau 4 : MATRICE POUR L'ARTICULATION DES PROBLEMATIQUES RESSORTANT DU TERRAIN ET DE LA POLITIQUE SECTORIELLE

Les problématiques résistantes provenant du terrain	Direction concernée	Actions entreprises par le MEN avec appuis PTF sur les 5 à 10 dernières années	Les regroupements des thèmes évoqués (axes) par les acteurs (établissements scolaires et services déconcentrés)	Repères pour des interventions éventuelles du programme pilotage de la qualité

C'est à partir de ce tableau-synthèse que les supports de l'atelier central et de restitution pourront être mis à jour et/ou préparés.

Outil 1.4.2. : La mise à jour des fiches thématiques et des fiches de chaînes de pilotage

Comme précisé dans le chapitre 4 du guide, les fiches thématiques et les fiches de chaînes de pilotage initialement réalisées pour la collecte au niveau déconcentré doivent être révisées ou enrichies en vue de l'atelier central. Cela implique une fusion, un éclatement ou une reformulation des anciennes versions.

Cet(te) révision/enrichissement doit se faire à l'aide du diagnostic des niveaux scolaires et déconcentré – l'ENR dispose de divers thématiques/chaîne de pilotage et axes potentiels d'amélioration, et à l'aune des principales données supplémentaires jugées structurantes identifiées durant la collecte menée au niveau central provenant, pour rappel :

- De l'analyse documentaire ;
- Des entretiens avec les principales directions impliquées dans le pilotage de la qualité.

Ci-après, sont illustrées les étapes de travail qui ont permis de réaliser le travail sur les supports prévus pour l'atelier du niveau central à Madagascar.

Étape 1 : travail autour des thématiques et chaînes de pilotage identifiées lors de l'analyse des niveaux déconcentré et école

À Madagascar, dès la fin de l'analyse diagnostique aux niveaux écoles et déconcentrés, il a été possible de procéder à une fusion des thématiques et des chaînes de pilotage, afin d'identifier de nouvelles thématiques de travail au niveau central. Ce processus est illustré dans l'exemple ci-après :

Thématiques et chaînes de pilotage identifiées lors de l'analyse des niveaux déconcentré et école	Éléments d'analyse pour une fusion, un éclatement ou une reformulation	Thématiques de travail pour l'atelier du niveau central
Mobilisation communautaire : projet d'établissement contractualisé et tableau de bord	L'ensemble de ces éléments vont dans le sens d'une décentralisation du système éducatif	La mobilisation communautaire, les tableaux de bord et la démarche de Projets des établissements scolaires dans une dynamique de contractualisation et de décentralisation
Autres thématiques émergentes : décentralisation		
Redoublement	Concerne le résultat « fluidité des parcours » d'une éducation de qualité.	La fluidité des parcours : la certification de fin d'études primaires, la question du redoublement, la généralisation du préscolaire et l'adaptation du calendrier scolaire
CEPE (examen de fin de primaire)		
Autres thématiques émergentes : calendrier scolaire, préscolaire.		
Encadrement de proximité	L'encadrement de proximité est impacté par le niveau de base des enseignants, les moyens de formation mis à disposition et la	L'accompagnement de proximité et la mutualisation des pratiques professionnelles

Curriculum	politique curriculaire adoptée.	
Autres thématiques émergentes : niveau de base des enseignants, formation continue et initiale		
PTA (plan de travail annuel)		Le contrôle de conformité : La gestion des absences des enseignants, les affichages obligatoires et les outils de planification des activités
Affichage obligatoire		
Absentéisme des enseignants		

Ce travail à destination de l'atelier du niveau central permet également d'appuyer la rédaction des guides d'entretien à destination des principales directions impliquées dans le pilotage de la qualité, tant pour l'identification des acteurs à rencontrer que pour l'identification des thématiques des questions du guide.

Étape 2 : travail sur les axes potentiels d'amélioration identifiés lors de l'analyse des niveaux déconcentré et école

Deux ateliers inter-établissements ont eu lieu à Madagascar, l'un dans la région de Sofia et l'autre dans la région de Vatovy Fitovinany. Lors de ces ateliers, les acteurs présents se sont entendus sur la formulation des axes suivants concernant la mobilisation communautaire :

Atelier inter-établissements de Sofia :

Mobilisation communautaire	Axe 1 : Réduction des taux de retard des élèves à travers la sensibilisation des parents d'élèves
	Axe 2.a : Implication des parents d'élèves au suivi des études de leurs enfants (AG et convocation des parents)
	Axe 2.b : Création de l'école des parents au sein de l'établissement (pour finalité le suivi des études des élèves et la participation pour une bonne éducation)
	Axe 3 : Mobilisation des parents d'élèves et de la communauté toute entière pour éduquer les enfants plus âgés : application du « DINA »

Atelier inter-établissements de Vatovy Fitovinany :

Mobilisation des communautés	Axe n°1 : Implication des communautés éducatives pour un meilleur développement de l'école via la réhabilitation des salles de classe ou construction des nouvelles salles de classe, la mise à disposition de matériels didactiques ou de mobiliers scolaires
------------------------------	--

Ces axes ayant été présentés lors de l'atelier déconcentré rassemblant les deux régions visées par le programme ont obtenu majoritairement l'adhésion des participants qui ont complété en précisant qu'il était nécessaire d'également mettre en place un mécanisme de suivi évaluation de la réalisation du PEC.

L'ensemble de ces éléments permet d'aboutir à la formulation de l'axe potentiel d'amélioration suivant :

Axe	Composantes préliminaires de l'axe
Renforcement de l'implication des communautés (parents – FEFFI etc.) dans le pilotage des écoles	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de rentrée (élaboration des emplois du temps – affichages obligatoires – • la mise en place du Dina pour le développement du bien-être et la réussite des élèves • élaboration et mise en place d'un mécanisme de suivi évaluation de la réalisation du PEC – démarche de projet- Tableaux de Bord • Création de l'école des parents au sein de l'établissement (pour finaliser le suivi des études des élèves et la participation pour une bonne éducation- rentrée tardive des élèves etc.) • Absence des enseignants - Mise en place d'un dispositif de veille pour le respect du temps d'apprentissage • collaboration au niveau des différents organismes pour faciliter le jugement supplétif (actes de naissance)

De la même façon que précédemment, ce travail à destination de l'atelier du niveau central permet également d'appuyer la rédaction des guides d'entretien à destination des principales directions impliquées dans le pilotage de la qualité, tant pour l'identification des acteurs à rencontrer que pour l'identification des thématiques des questions du guide.

Étape 3 : mise à jour des fiches thématiques et des fiches de chaînes de pilotage

Après avoir effectué les étapes 1 et 2, et en s'appuyant sur la synthèse des données recueillies à travers l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs à destination des directeurs et agents centraux, et des PTFs, il est désormais possible de mettre à jour les fiches thématiques et/ou fiches de chaînes de pilotage en vue de la préparation de l'atelier du niveau central.

Ces fiches contiendront :

- Une introduction contenant une description synthétique du contenu de la fiche,
- Le cadrage sectoriel, à savoir un listing des documents qui ont permis la production de la fiche, suivi d'un narratif ou d'une représentation graphique de la thématique,
- Les pratiques identifiées tout au long du processus de diagnostic, et à tous les niveaux,
- Une analyse de l'efficacité des pratiques identifiées ;
- Les possibles lignes d'actions/axes d'amélioration évoqués par les acteurs enquêtés en lien avec cette thématique
- Le questionnement adressé aux participants de l'atelier, qui vise à compléter la documentation des pratiques et/ou à identifier/compléter/invalides les axes d'amélioration.

En gardant notre exemple malgache, 4 fiches ont été élaborées. La fiche « La mobilisation communautaire, les tableaux de bord et la démarche de Projets des établissements scolaires dans une dynamique de contractualisation et de décentralisation » contiendra les éléments recueillis dans la documentation, mais également auprès de la DEF (direction en charge de mise en œuvre des PEC) et de la JICA (bailleur principal participant à l'appui des projets d'établissement) et présentera l'axe « Renforcement de l'implication des communautés (parents – FEFFI etc.) dans le pilotage des écoles » tel que présenté en étape 2.

Outil 1.4.3 : Un exemple du format d'une fiche thématique utilisée au Niger pour l'atelier central

Thématique 1 : La promotion de parcours scolaires fluides

La promotion des parcours scolaires fluides évoque la capacité d'un système éducatif à assurer le progrès d'un élève ou d'une cohorte d'élèves à poursuivre leurs études normalement du préscolaire jusqu'à la fin du cycle supérieur sans redoublement ni décrochage tout en garantissant l'accès à la vie productive et l'insertion sociale.

A. Pratiques identifiées dans les écoles de l'échantillon, en lien avec cette thématique

Les pratiques identifiées par notre enquête concernant la promotion des parcours scolaires fluides portent notamment sur la transition CM2/6^{ème}. Des directeurs favorisent la continuité CM2 /6ème dans les parcours scolaires en facilitant la participation aux cours de vacances des nouveaux entrants au collège pendant les congés scolaires tout en assurant une veille attentive sur la bonne orientation des élèves ainsi que sur leurs résultats au collège. En effet, des directeurs d'école en collaboration avec des étudiants du secteur organisent des cours de vacances durant un mois à l'intention des sortants de CM2 pour les préparer à réussir la transition CM2/6ème. L'accent est surtout mis sur les mathématiques et le français. Le but est de rehausser le niveau des élèves dans ces disciplines et de faciliter leur intégration au Collège.

En outre, les parents à travers le CGDES, en collaboration avec le directeur de l'école assurent le suivi régulier des collégiens et lycéens pour améliorer leurs résultats et leur fréquentation. C'est ainsi que dans un village, le président de l'APE se rend au CES deux fois par mois pour rencontrer le proviseur en vue de s'enquérir de la situation des élèves. De retour, il en fait le compte rendu au directeur, SG de CGDES, qui convoque les parents pour information et sensibilisation.

Pratiques documentées dans la région de Zinder :

- La participation des parents et de la communauté
- Le contrôle de l'assiduité et de la ponctualité des élèves au collège
- La liaison CM2/6ème
- Le soutien aux nouveaux admis à l'entrée au collège

Pratiques documentées dans la région de Tahoua :

- La liaison CM2/6ème
- Le suivi du parcours scolaire en vue d'assurer la liaison CM2/ 6ème
- La liaison CM2/6ème par les cours de vacances
- La prise en charge de l'absentéisme des élèves, notamment ceux du CM2

B. Analyse de l'efficacité des pratiques identifiées

La mise en œuvre des pratiques identifiées a permis d'une part l'amélioration des performances des élèves et d'autre part l'augmentation du taux de réussite des élèves au collège et la réduction de la déperdition scolaire. En effet, il ressort des discours des acteurs ce qui suit : « ... dans les 2 classes de 6ème, nos élèves bénéficiaires des cours de vacances occupent les 1ère et 2ème places et en 3ème la 1ère place. Aussi, le premier du centre avec 19 de moyenne relève de notre école » ; « Après cinq ans de mise en œuvre du contrôle de l'assiduité et de la ponctualité des élèves au collège, les élèves sont assidus et ponctuels, les résultats au BEPC ont été améliorés (six élèves admis pour les promotions 2014 et 2015 contre deux admis pour l'ensemble des promotions de 2002 à 2013) et les conflits sont rares entre les élèves ».

Ces mises en œuvre ont en outre permis à certains directeurs la rectification des erreurs liées à l'orientation de certains élèves omis par la commission d'orientation. Il s'agissait pour ces directeurs de vérifier si tous les élèves sont orientés, puis recenser les élèves ayant la moyenne requise et qui n'ont pas été orientés, ensuite introduire une requête de régularisation au niveau des services compétents et enfin assurer un suivi jusqu'à l'aboutissement des dossiers litigieux.

Cependant, l'absentéisme des élèves lié à leur enrôlement dans les travaux champêtres, l'insuffisance de formation en gestion administrative et en leadership pédagogique des Directeurs d'école et la faible implication de certains parents sont des obstacles à l'efficacité de ces pratiques.

Plus globalement, c'est l'éloignement culturel de certaines familles qui a été observé dans les écoles, sans que cet éloignement ne soit suffisamment analysé par les acteurs, le réduisant le plus souvent à un manque du côté de ces familles plutôt qu'à une remise en question de l'école.

C. Cadrage sectoriel

La politique nationale de promotion de parcours scolaire entre le primaire et le secondaire est régie par les textes réglementaires ci-après :

- L'arrêté N° 00210/ MEP/A/LN/EC/SG/DGR/PLN/EC/DESAS/O du 01 Juillet 2016 fixant les modalités et critères d'accès aux études post-CM2 ;
- L'arrêté N° 00215/ MEP/A/LN/EC/SG/DGR/PLN/EC/DESAS/O du 02 Juillet 2016 portant création, attributions, fonctionnement et composition des comités techniques régionaux chargés de l'orientation scolaire (CTROS) ;
- La lettre N° 000141/ MEP/A/LN/EC/SG/DGR/PLN/EC/DES/CP du 10 Août 2017 portant moyenne d'admission en classe de 6ème.

Par ailleurs, dans le plan de transition 2020 – 2022, il est prévu :

- La mise au point d'un nouveau procédé d'orientation des élèves en fin de cycle primaire et de cycle de base 2 pour permettre une gestion plus harmonieuse des flux et maintenir les régulations nécessaires ;
- Une priorité absolue aux classes de CI, CP et 6ème dans l'organisation des établissements (dédoublings de classes, équipements, suppléances d'enseignants absents) et dans les formations d'enseignants, aménagement des programmes de la classe de 6ème pour permettre des remises à niveau.

D. Enjeux de mise en œuvre de la politique nationale

Dans notre enquête, l'analyse des enjeux pour la mise en œuvre de la politique nationale pour la promotion des parcours scolaires fluides s'est particulièrement concentrée sur la mise en œuvre du Programme de Mise à Niveau. Un des agents du niveau central enquêté soulève les résultats positifs de ce programme : « *Le PMN a permis de sauver 240 000 élèves (...) qui étaient dans le seuil de décrochage ont pu rentrer dans le seuil minimum.* » Son témoignage porte également sur une limite de la mise en œuvre : « *Maintenant les analyses sont faites par disciplines et par Inspection (...). Mais il faut le dire, à ce niveau, c'est seulement pour les classes de CM2. Ce qui veut dire que pour les autres classes, nous n'avons pas des données fiables. Ça se justifie parce qu'on a élaboré des fiches de suivi des acquis scolaires qui concernent le cycle du CI au CM2 mais leur exploitation est difficile (...). L'intérêt de ces fiches est de permettre de faire un suivi de cohorte et d'avoir des indicateurs par exemple le nombre d'élèves recrutés en début d'année et le nombre d'élèves maintenus dans le système en fin d'année et cela à tous les niveaux. On peut voir la déperdition scolaire en analysant ces fiches de très près, les Inspecteurs et les Conseillers pédagogiques peuvent rapidement agir en ciblant les écoles à problème et en leur apportant vite les remédiations nécessaires. Malheureusement ces fiches ne sont renseignées. Les agents ne le font pas.* »

E. Possibles lignes d'action évoquées par les acteurs enquêtés en lien avec cette thématique

- Valoriser l'appui communautaire et sensibilisation des structures participatives de gestion de l'école aux enjeux du rapprochement des familles éloignées culturellement de l'école
- Faciliter le parcours scolaire des élèves à travers les cours de soutien avec l'appui des étudiants résidents ;
- Favoriser l'institutionnalisation d'une synergie entre l'administration du collège et celle du primaire ;
- Mobiliser la communauté pour le suivi des élèves ;
- Soutenir les élèves dans la phase de transition de cycle ;

- Repenser d'une part l'organisation des évaluations CM2 en envisageant la première évaluation au niveau des Inspections, la deuxième au niveau des régions et la troisième au niveau national et d'autre part la prise en compte des notes des classes lors des évaluations mensuelles menées par chaque enseignant dans sa classe.

Quelques obstacles évoqués par les acteurs qui pourraient empêcher le développement de ces lignes d'action sont :

- Les longues distances à parcourir entre le domicile et le collège ;
- L'irrégularité des élèves mobilisés pour les travaux champêtres ;
- L'analphabétisme des parents d'élèves ;
- Le faible niveau de qualification des responsables des établissements en gestion administrative ;
- Le déficit de communication entre les acteurs ;

F. Questionnement adressé aux participants de l'atelier au niveau central

Questionnement N°1 :

Le plan de transition met l'accent sur les premières années du primaire, car on sait que ces premières années sont déterminantes pour la poursuite de la scolarité, notamment dans la maîtrise langagière. Pourtant, dans notre enquête, les pratiques portant sur la gestion de parcours scolaires fluides se concentrent sur la transition CM2/6^{ème}. Que fait-on au niveau central qui peut contribuer à expliquer pourquoi, au niveau des établissements scolaires, on semble mettre l'accent sur l'étape de transition ? Quelles actions a-t-on menées au niveau central pour promouvoir la scolarisation opportune et la progression fluide à l'intérieur des cycles d'enseignement primaire ? Avec quels résultats et quelles limites ? Quelles pistes d'amélioration identifiez-vous dans ce domaine ?

Questionnement N°2 :

Il a été constaté au cours de notre enquête sur le terrain l'écart entre les attentes de la communauté et la réalité de l'enseignement affectant souvent la fluidité de parcours scolaires. Que fait-on, au niveau central, pour mitiger l'impact d'un tel écart ? Quels sont les résultats obtenus ? Quelles sont les pistes d'amélioration qui peuvent être proposées ?

Questionnement N°3 :

L'orientation à la fin du primaire pose actuellement problème compte tenu de l'engorgement massif dans les collèges. Quelles sont les pratiques menées au niveau central qui semblent aggraver le problème de transition vers le collège ? Quelle est la responsabilité du niveau central par rapport à cette question ? Que fait-on pour aider à résoudre ce problème ? Avec quels résultats et quelles pistes d'amélioration ?

Questionnement N°4 :

Selon vous, les lignes d'action évoquées par les acteurs pour promouvoir des parcours scolaires fluides, sont-elles pertinentes ? Le diagnostic vous paraît-il complet ? Si oui, proposez des stratégies pour les mettre en œuvre en tenant compte des obstacles évoqués par les acteurs des niveaux précédents ou d'autres obstacles que vous auriez identifiés. Ainsi où en est la réflexion au niveau central pour résoudre les obstacles identifiés ?

2. Outils et ressources destinés à l'atelier central et à l'atelier de restitution

2.1. Atelier central

Ressource 2.1.1 : Repères pour l'organisation logistique et administrative de l'atelier d'analyse au niveau central

Le schéma général de la conduite de l'atelier d'analyse au niveau central est quasi identique à celui des ateliers déconcentrés. Cependant, des points de vigilance sont nécessaires pour la bonne réalisation de cet atelier.

En effet, la réussite de l'atelier central est conditionnée par une participation active des acteurs impliqués sur une durée d'une journée entière. Or, ces acteurs ont des disponibilités toujours limitées. La programmation anticipée de cet atelier devient une condition essentielle de cette réussite. Les autorités (SG du Ministère, points focaux, ...) doivent donc être directement impliquées dès la réflexion sur cette programmation.

Repère n°1 : Quels acteurs impliquer dans cet atelier ?

Il est souhaité la participation des responsables de directions et les décideurs au sein du MEN. On peut donc penser au SG, DG, Direction des institutions rattachés au MEN, etc. En fonction de chaque pays, les membres de l'ENR et les points focaux peuvent s'entendre sur une liste arrêtée de représentants des principaux services centraux impliqués dans le pilotage de la qualité. En guise d'illustration, il est présenté dans l'encadré ci-dessous la liste des participants choisie pour l'atelier central réalisé au Niger.

Tableau de validation des acteurs à réaliser par l'ENR en concertation avec les points focaux.

TABLEAU N°5 : participants à l'atelier central
(Exemple au Niger)

N° d'ordre	Titre ou Fonction du Participant	Structure
1	Secrétaire Général MEP	Niveau central
2	Secrétaire Général Adjoint MEP	Niveau central
3	Conseiller Technique du Ministre MEP	Niveau central
4	Directeur Général de la Promotion de la Qualité et de la Normalisation MEP	Niveau central
5	Directeur de l'Enseignement du Cycle Primaire MEP	Niveau central
6	Directeur Général des ressources MEP	Niveau central
7	Directeur des ressources financières et du matériel	Niveau central
8	Directeur des Ressources Humaines MEP	Niveau central
9	Directeur des Études et la Programmation MEP	Niveau central
10	Agent de la Direction des Études et la Programmation MEP	Niveau central
11	Directeur des statistiques MEP	Niveau central
12	Directrice de la Formation Initiale et Continue MEP	Niveau central

13	Agent de la Direction de la Formation Initiale et Continue MEP	Niveau central
14	Directrice des curricula et de la promotion des langues nationales MEP	Niveau central
15	Agent de la Direction des curricula et de la promotion des langues nationales MEP	Niveau central
16	Directeur des Évaluations Scolaires et des Concours Professionnels MEP	Niveau central
17	Agent de la Direction des Évaluations Scolaires et des Concours Professionnels MEP	Niveau central
18	Directeur Général ENI	ENI Niamey
19	Directeur des Études ENI	ENI Niamey

NB : Pour cet atelier au Niger, les termes de références fixaient un nombre approximatif de 25 participants tous résidents. À ces participants, il faut ajouter les 8 membres de l'Équipe Nationale de Recherche et les deux membres de l'équipe de supervision qui étaient présents.

Repère n°2 : Comment communiquer la programmation officielle de l'atelier central ?

Une fois arrêtée la programmation de l'atelier central, la diffusion d'un courrier officiel doit être enclenchée au moins 15 jours avant les dates de cet atelier comportant :

- ✓ les dates précises et les horaires de début et de fin de l'atelier,
- ✓ les objectifs de l'atelier, avec la mention explicite qu'il s'agit d'un atelier de production de contenu
- ✓ la liste nominative (cf. leurs fonctions) des participants.

Ressource 2.1.2. : Repères pour l'organisation technique de l'atelier d'analyse au niveau central

Repère n°1 : Comment organiser les groupes de travail et comment gérer la prise de parole en collectif lors de l'atelier central ?

La constitution des groupes lors de l'atelier (Moments 2 et 3) dépend du nombre et du contenu des thématiques et des problématiques résistantes. Il s'agit de croiser le principe de compétence en lien avec les thématiques des chantiers et la représentativité des différents niveaux du système éducatif (de l'école aux directions centrales). En guise d'illustration, l'encadré ci-dessous présente comment les participants ont été répartis en groupe pendant l'atelier central du Niger.

TABLEAU N°6 : Liste des participants répartis en quatre (4) groupes de travail
(Exemple du Niger)

	Groupe 1 – axe N°1 <i>Accompagner l'enseignant dans la conception de ses outils et modes d'organisation des apprentissages</i>	Groupe 2 – axe N°2 <i>Repositionner l'évaluation au service des apprentissages et d'une liaison école collège réussie</i>	Groupe 3 – axe N°3 <i>Repenser le pilotage de l'accompagnement pédagogique sur le terrain pour l'adapter aux défis des apprentissages dans les écoles</i>	Groupe 4 – axe N°4 <i>Explorer les conditions pour un nouveau contrat social afin d'atteindre les objectifs des plans communaux de l'éducation</i>
1	Secrétaire Général MEP	Secrétaire Général Adjoint MEP	Conseiller Technique du Ministre MEP	Directeur Général de la Promotion de la Qualité et de la Normalisation MEP
2	Directeur des Études et la Programmation MEP	Directeur Général des ressources MEP	Directeur des ressources financières et du	Directeur des Ressources Humaines MEP

			matériel	
3	Directeur de l'Enseignement du Cycle Primaire MEP	Directeur des statistiques MEP	Directrice de la Formation Initiale et Continue MEP	Directrice des curricula et de la promotion des langues nationales MEP
4	Directeur Général ENI	Directeur Régional de l'Enseignement Primaire	Enseignant chercheur de l'ENS (Spécialiste de la formation des Inspecteurs)	Directeur des Évaluations Scolaires et des Concours Professionnels MEP
5	Agent de la Direction des curricula et de la promotion des langues nationales MEP	Agent de la Direction de la Formation Initiale et Continue MEP	Agent de la Direction des Évaluations Scolaires et des Concours Professionnels MEP	Agent de la Direction des Études et la Programmation MEP
6	Division des Évaluations Scolaires de la DREP	Directeur des Études ENI	Conseiller pédagogique	Division de la Formation, du Contrôle et des innovations pédagogiques de la DREP
7	Inspecteur de l'Enseignement Primaire			

Par ailleurs, des recommandations peuvent valablement être formulées afin d'améliorer la tenue des ateliers :

- ✓ désigner un gestionnaire de temps durant tous les travaux,
- ✓ mener les échanges en collectif, thématique par thématique, au moment 3,
- ✓ déjouer pendant l'animation le piège des anecdotes qui sont chronophages,
- ✓ permettre aux participants de réagir sans forcément respecter l'ordre des questions,
- ✓ prendre le café pendant les travaux de groupes du moment 1, afin de libérer du temps pour les moments 2 et 3
- ✓ tenir les ateliers loin de la base des responsables pour leur plus grande concentration et leur participation effective aux échanges,
- ✓ procéder à la présentation des participants par province et/ou par service.

Repère n°2 : Comment capitaliser les données ressortant de l'atelier au niveau central ?

Selon les résultats obtenus lors de l'atelier central, il peut être souhaitable, notamment en cas d'absence d'un ou de plusieurs acteurs incontournables de programmer sur un temps le plus proche possible de l'atelier, des entretiens ciblés. Dans ce cas, ces entretiens doivent être rigoureusement préparés notamment en intégrant dans les éléments de contexte les dernières données issues de l'atelier central.

Ressource 2.1.3. : Propositions de séquences d'activités et consignes pour la réalisation de l'atelier du niveau central

La durée globale de l'atelier central de 1 jour doit pouvoir être contenue dans le phasage suivant :

- Accueil propos introductif et présentation des participants (30 minutes)
- Moment 1 (1h00) : Représentation sur la qualité de l'éducation
- Moment 2 (3h30) : Analyse des pratiques de pilotage de la qualité au niveau de l'administration centrale, questionnement autour de thématiques centrales et des axes potentiels d'amélioration du pilotage de la qualité
- Moment 3 (1h30) : Réflexion sur les problématiques résistantes et sur l'émergence des chantiers de travail de la feuille de route (voir ressource 2.4.)

Il est souhaitable de commencer les travaux à 9h00 précise, et de ne pas terminer au-delà de 17h00. Pour la conduite de l'atelier lors des moments 1 et 2 voir le volume 2 (Ressource 3.6).

Ressource 2.1.4. Repères pour la conduite du moment 3 de l'atelier central

L'objectif du moment 3 est d'aboutir à l'émergence des futurs chantiers de travail de la feuille de route.

Pour ce faire, le tableau synthèse suivant peut être préparé en amont de l'atelier et servir de support pour l'atelier. Il s'agit d'une version modifiée du tableau x présenté en ressource 1.6.

Tableau N°7 : REFLEXION SUR LES THEMATIQUES RESISTANTES

Les thématiques identifiées	Direction concernée	Actions entreprises par le MEN avec appuis PTF 2008-2019	Les axes reformulés provenant des acteurs	Problématiques résistantes et repères pour des interventions éventuelles de l'IIPE UNESCO Dakar

La première colonne renvoie aux thématiques sur lesquelles ont travaillé les participants au moment 2, elles sont alors connues des acteurs.

Pour chacune de ces thématiques, la(es) direction(s) concernée(s), les actions déjà entreprises et les axes potentiels d'amélioration ont déjà été identifiés. L'ENR et l'ESPD auront à charge de préparer la dernière colonne.

Durant ce moment 3, il s'agira de débattre en plénière des différentes problématiques résistantes identifiées pour chaque thématique, et d'aboutir à des ébauches de chantiers de travail, tout en gardant en tête les axes de travail déjà identifiés.

Ressource 2.1.5. L'analyse des représentations sur la qualité

Explication de l'objectif et de la démarche pour l'analyse des représentations des acteurs

Cette sous-section vise à présenter les représentations des acteurs interrogés à tous les niveaux de l'administration de l'éducation de base sur ce qu'ils pensent d'une éducation de qualité. Ces représentations sont collectées à travers un questionnement spécifique durant les ateliers participatifs réalisés à chaque niveau de la collecte des données (soit au niveau école, déconcentré et central)³. Pour cela, la question suivante était posée aux acteurs : « *Selon vous, qu'est-ce qu'une éducation⁴ de qualité ?* ».

Les acteurs disposent ainsi d'un court temps de réflexion (une quinzaine de minutes), afin d'apposer les premières idées qui leur viennent à l'esprit sur cette question. Conçue comme un moyen d'ouvrir l'atelier, cette collecte des représentations permet de collecter les données sur ce que les acteurs considèrent comme le plus pertinent pour concourir à une éducation de qualité. Bien que les réponses soient libres, pour leur

³ Ces éléments sont rappelés dans la section 3 du rapport, et pour approfondir, il est possible de consulter directement le Guide Méthodologique du programme d'appui au pilotage de la qualité disponible en version électronique

⁴ Très souvent, et afin d'explicitier et ou d'accompagner les participants dans la formulation de leurs réponses, l'équipe de recherche a parfois utilisé le terme « école » ou « enseignement » par rapport au terme d'éducation qui avait un caractère plus général.

exploitation, il est opportun de classer les réponses des participants dans les différentes catégories issues de la définition de la qualité du programme.

Cette définition distingue trois principales composantes d'une éducation de qualité dont : les déterminants (4 au total), les résultats (3 au total) et l'équité qui est transversale.

Composante d'une éducation de qualité selon la définition du programme	Définition de ce qui englobe la composante	Codification (pour les graphiques)
1. Présence au sein des établissements de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et du temps d'apprentissage ;	Désigne tout élément favorisant le respect du temps scolaire ce qui englobera de nombreuses situations (peu de grèves et de manifestations, peu ou pas de retards dans la reprise des cours, absences rares des enseignants et des élèves et ou politique efficace de gestion de ces absences, etc.)	Temps d'apprentissage
2. Déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement ;	Désigne tout élément concourant à la qualité de l'enseignant (le parcours académique, la formation professionnelle, l'allocation, etc.)	Capacitation
3. Présence et l'utilisation de ressources infrastructurelles et didactiques pertinentes ;	Désigne le caractère suffisant des ressources de tout type par rapport aux besoins rencontrés (pour délivrer les cours, pour respecter les diverses obligations administratives et réglementaires, etc.)	Ressources
4. Caractère inclusif et sécurisé de l'environnement scolaire permettant l'épanouissement et l'engagement des élèves.	Désigne tout élément concourant à ce que l'environnement scolaire offre un cadre épanouissant pour les élèves ce qui englobera une grande diversité d'éléments (personnels non violents, accès sécurisé, sanitaires en bon état, discipline dans la cour et dans la classe, etc.)	Inclusion
5. De l'accès à l'enseignement de base à l'âge opportun	Désigne tout élément concourant à ce que l'accès de tous les élèves se fasse à l'âge opportun	Accès
6. Des parcours scolaires fluides	Désigne tout élément concourant à assurer que l'élève progresse aisément de niveau en niveau et avec les connaissances afférentes	Parcours scolaire
7. Bien-être des élèves	Est ici prise en compte tout élément concourant à favoriser la santé des élèves à l'école, leur plaisir à apprendre ou encore leur confiance envers les acteurs.	Bien-être
8. Des apprentissages pertinents	Désigne tout élément concourant à ce que le contenu des apprentissages corresponde aux besoins des enfants (contenus clairs et intelligibles, utilité par rapport à son environnement socioculturel et physique immédiat, utilité pour son intégration socioéconomique, etc.)	Apprentissages pertinents
9. Équité	Désigne élément concourant à ce que l'offre éducative s'adapte au mieux aux besoins différenciés des enfants (handicap, maladie, échec scolaire) en fournissant des réponses adéquates en termes d'accès et d'apprentissage.	Équité
10. Autre	Est pris ici en compte tout élément qui n'apparaissent pas dans les catégories précédentes.	-

Le classement des réponses des participants dans ces 10 composantes est fait par un tri consistant à sélectionner les réponses et à les catégoriser dans les 10 composantes ci-dessus en fonction de leur pertinence. Dans ce processus, le tri se focalisé sur les parties des réponses qui véhiculent une

représentation de l'acteur en question sur la qualité, si bien que dans une même réponse, il est possible d'y trouver plusieurs représentations à la fois.

Dans ce processus, des biais subjectifs sont inévitables, mais permettent d'identifier quelques tendances pour mieux penser. Ainsi, pour chaque niveau administratif, les réponses des participants sont synthétisées dans un histogramme représentant les différentes propositions des réponses attribuées à chaque composante de la qualité. Ici, un % de X signifiera que sur un total hypothétique de 100 réponses collectées (un participant pouvant donner plusieurs réponses), si 20 réponses correspondent à telle ou telle catégorie alors ce équivaut à une proportion de 20 % des réponses correspondantes.

Le résultat de ce travail de synthèse et de compilation doit pouvoir être présenté schématiquement de manière à dégager :

- Des idées intéressantes qui émergent du terrain et qui ne sont pas prises en compte par la définition du programme,
- Des divergences entre échelons : par exemple les uns se focalisent davantage sur les déterminants tandis que les autres se focalisent plus sur les résultats.

En guise d'illustration, voici une sélection des verbatim les plus intéressants des réponses des équipes des établissements scolaires rencontrés pour trois composantes susmentionnées :

Composantes de la qualité	Réponses des enseignants (Niger)
8. Des apprentissages pertinents	<ul style="list-style-type: none"> • « ...Une école qui aide l'enfant à s'auto former. » ; • « ... C'est de faire tout pour que l'élève arrive à comprendre ce que l'enseignant l'enseigne. C'est de mettre l'élève sur la bonne voie » ; • « ... une école ayant un bon résultat scolaire, où les élèves sont capables de bien lire, s'exprimer couramment, bien écrire, traiter les exercices de mathématiques, où les élèves ont un profil de sortie supérieur au profil d'entrée. » ; • « ... C'est une école où les élèves savent lire, écrire et compter sans difficulté, bref c'est une école de référence. » ; • « ...C'est un enseignement dans lequel on utilise plusieurs stratégies pour qu'on amène les enfants à bien comprendre » ; • « C'est un enseignement où les élèves savent lire, écrire et bien comprendre au moment où la maîtresse fait des explications » ; • « C'est un enseignement qui donne droit aux élèves de bien comprendre ce qu'on est en train de leur faire » ; • « C'est un enseignement qui permet aux apprenants d'acquérir un bagage intellectuel à savoir, la bonne maîtrise du français, de mieux connaître son milieu et le calcul » ; • « C'est un enseignement dispensé tout au long d'un cycle dans le but d'atteindre les objectifs assignés à cette mission ».
2. Déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement ;	<ul style="list-style-type: none"> • « ... une école exemplaire où tous les élèves ont une bonne formation auprès de leurs enseignants donc c'est une école qui a des enseignants de qualité. » ; • « ... C'est une école de référence, c'est-à-dire qui a des bons enseignants. » ; • « ... C'est une école où les enseignants ont reçu une formation ou encore un suivi d'un conseiller ou d'un Inspecteur ou même d'un directeur. » ; • « ... C'est une école où on trouve des enseignants de qualité, c'est-à-dire des enseignants qui savent s'exprimer, présenter correctement les cours. A chaque fois, ils visent à amener les élèves à la réussite. » ; • « C'est une école où les enseignants sont compétents ;

	<ul style="list-style-type: none"> • « ...C'est une école où les enseignants sont compétents, dynamiques et actifs. » • « C'est un enseignement où le maître à tout le bagage pédagogique, psychologique pour bien transmettre le savoir aux apprenants » • « C'est une école où il y a les meilleurs enseignants, une équipe soudée qui donne un bon fruit » ; • « C'est un enseignement dont le maître est le détenteur du savoir, il n'est qu'un guide. S'il vise un objectif, il faut que l'objectif soit atteint » ; • « C'est un enseignement qui se fait à la norme, l'enseignant doit enseigner ce qu'il a appris à l'école normale en formation et ajouter ce qu'il a comme don et doit chercher par ci par là pour que l'élève comprend ce qu'on l'enseigne »
<p>3. Présence et l'utilisation de ressources infrastructurelles et didactiques pertinentes ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « ... C'est un enseignement où toutes les conditions sont réunies pour mieux transmettre le savoir aux apprenants. Les conditions doivent être meilleures ou acceptables pour les enseignants et les élèves pour aboutir à une éducation de qualité. » ; • « ... C'est une éducation dont tous les facteurs qui assurent une bonne éducation sont réunis notamment : les enseignants bien formés possédant des manuels suffisants pour bien éduquer, des classes en matériaux définitifs, des tables bancs pour mettre les élèves dans les conditions de vie meilleure. » ; • « ... C'est lorsque les élèves et les enseignants sont dans les conditions de travail et des matériels. » ; • «où il est donné un meilleur enseignement avec un équipement suffisant et adapté » ; • «où les enseignants et les élèves sont de bonnes conditions de travail » ; • «où les classes sont en matériaux définitifs et de tables bancs et manuels suffisants »

Ressource 2.1.6. Des repères pour le rapport de cet atelier

Un rapport présente la synthèse des échanges :

- Pour le moment 1 : l'analyse des représentations de la qualité (voir ressource 2.4.) incluant la transcription des réponses des acteurs du niveau central ;
- Pour le moment 2 et 3 : la transcription des résultats des travaux de groupes incluant questionnements d'allongement adressés aux participants lors des débats, ainsi que leurs éléments de réponses, et verbatim ;
- En annexe : liste des participants, mémo des entretiens avec les directions, et tout autre document jugé nécessaire.

2.2. Atelier de restitution

Ressource 2.2.1. Repères pour l'organisation logistique et administrative de l'atelier de restitution

L'atelier de restitution a lieu le lendemain ou le surlendemain de l'atelier central. Y sont conviés les participants de l'atelier central, mais également des représentants des autres niveaux de l'administration scolaire.

Repère n°1 : Quels acteurs impliquer dans cet atelier ?

La liste des représentants des services centraux conviés à l'atelier central peut être maintenue dans la liste des acteurs à impliquer. S'y ajoute, un échantillon des représentants des autres niveaux

provenant des deux régions ayant fait l'objet du diagnostic, et occupant des fonctions administratives sur toute la chaîne administrative. Il s'agira de solliciter des personnes particulièrement investies dans les séquences du diagnostic et volontaires pour poursuivre le travail jusqu'à son aboutissement. En guise d'illustration, il est présenté dans l'encadré ci-dessous la liste des participants choisis pour l'atelier réalisé au Niger.

Tableau de validation des acteurs à réaliser par l'ENR en concertation avec les points focaux.

TABLEAU N°8 : participants à l'atelier de restitution
(Exemple au Niger)

N° d'ordre	Titre ou Fonction du Participant	Structure
1	Secrétaire Général MEP	Niveau central
2	Secrétaire Général Adjoint MEP	Niveau central
3	Conseiller Technique du Ministre MEP	Niveau central
4	Directeur Général de la Promotion de la Qualité et de la Normalisation MEP	Niveau central
5	Directeur de l'Enseignement du Cycle Primaire MEP	Niveau central
6	Directeur Général des ressources MEP	Niveau central
7	Directeur des ressources financières et du matériel	Niveau central
8	Directeur des Ressources Humaines MEP	Niveau central
9	Directeur des Études et la Programmation MEP	Niveau central
10	Agent de la Direction des Études et la Programmation MEP	Niveau central
11	Directeur des statistiques MEP	Niveau central
12	Directrice de la Formation Initiale et Continue MEP	Niveau central
13	Agent de la Direction de la Formation Initiale et Continue MEP	Niveau central
14	Directrice des curricula et de la promotion des langues nationales MEP	Niveau central
15	Agent de la Direction des curricula et de la promotion des langues nationales MEP	Niveau central
16	Directeur des Évaluations Scolaires et des Concours Professionnels MEP	Niveau central
17	Agent de la Direction des Évaluations Scolaires et des Concours Professionnels MEP	Niveau central
18	Enseignant chercheur de l'ENS (Spécialiste de la formation des Inspecteurs)	ENS
19	Directeur Régional de l'Enseignement Primaire	DREP Niamey
20	Division de la Formation, du Contrôle et des innovations pédagogiques de la DREP	DREP Niamey
21	Division des Évaluations Scolaires de la DREP	DREP Niamey
22	Directeur Général ENI	ENI Niamey
23	Directeur des Études ENI	ENI Niamey
24	Inspecteur de l'Enseignement Primaire	Inspection Niamey
25	Conseiller pédagogique	Inspection

Repère n°2 : Comment communiquer la programmation officielle de l'atelier de restitution ?

De la même façon que pour l'atelier central et une fois arrêtée la programmation de l'atelier de restitution, la diffusion d'un courrier officiel doit être enclenchée au moins 15 jours avant les dates de cet atelier comportant :

- ✓ les dates précises et les horaires de début et de fin de l'atelier,
- ✓ les objectifs de l'atelier, avec la mention explicite qu'il s'agit d'un atelier de production de contenu
- ✓ la liste nominative (cf. leurs fonctions) des participants.

Ressource 2.2.2. Propositions de séquences d'activités et consignes pour la réalisation de l'atelier de restitution

La durée globale de l'atelier de restitution de 1 jour doit pouvoir être contenu dans le phasage suivant :

- Accueil propos introductif et présentation des participants (30 minutes)
- Moment 1 (1h00) : Restitution de l'analyse des représentations sur la qualité de l'éducation des acteurs aux différents niveaux du système éducatif (voir ressource 2.1.5)
- Moment 2 (3h30) : Partage des résultats
 - Qui sommes-nous ?
 - Qu'avons-nous fait
 - Qu'avons-nous trouvé ?
 - Quelles sont les implications pour le pilotage de la qualité ?
 - Comment aller de l'avant ?
- Moment 3 (1h30) : Stabilisation des éléments pour la finalisation de la feuille de route et modalités de démarrage de la phase au travers de la constitution d'une communauté de pratiques

Il est souhaitable de commencer les travaux à 9h00 précise, et de ne pas terminer au-delà de 17h00.

Ressource 2.2.3. Repères pour la conduite du moment 2 de l'atelier de restitution

Pour la conduite du moment 2 de l'atelier de restitution, il est recommandé de faire appel au tableau de synthèse des données présenté en ressource 1.6 enrichi des éléments collectés lors de l'atelier central.

Les problématiques résistantes provenant du terrain	Direction concernée	Actions entreprises par le MEN avec appuis PTF sur les 5 à 10 dernières années	Les regroupements des thèmes évoqués (axes) par les acteurs (établissements scolaires et services déconcentrés)	Identification des Chantiers potentiels

Présentation succincte + travaux de groupe sur chaque futur chantier.

Ressource 2.2.4. Repères pour la conduite du moment 3 de l'atelier de restitution

L'objectif du moment 3 est d'amorcer l'élaboration de la feuille de route, et des activités opérationnelles. Il s'agira donc pour l'animateur de revenir sur un listing des chantiers de travail validés durant le moment 2, en détaillant ses activités principales, mais également sur tout autre aspect transversal nécessaire à sa mise en place.

Il est ensuite conseillé de présenter :

- La composition d'une équipe inter-catégorielle et inter-régionale (E2i) nécessaire à sa mise en route/stabilisation/finalisation ;
- La méthodologie de travail qui sera adoptée pour les prochains mois une fois le rapport de recherche et sa feuille de route validés.

Enfin, le moment 3 se clôturera avec les discussions initiées à la suite de ces présentations, invitant les participants à réagir sur tous les aspects qu'ils jugeraient nécessaires.

Ressource 2.2.5. Des repères pour le rapport de cet atelier

Un rapport présente la synthèse des échanges :

3. Pour le moment 1 : la restitution des échanges autour de la présentation des représentations ;
4. Pour les moments 2 et 3 : la transcription des résultats des travaux de groupes incluant les questionnements d'allongement adressés aux participants lors des débats, ainsi que leurs éléments de réponses, et verbatim ;
5. En annexe : liste des participants, et tout autre document jugé nécessaire.

3. Outils et ressources pour la co-production du rapport de recherche et l'élaboration de la feuille de route

3.1. Élaboration de la feuille de route

Ressource 3.1.1 : Les problématiques résistantes et la définition des chantiers de travail : des repères pour la construction de la feuille de route

Étape 1 : Définir progressivement les chantiers de travail pour l'amélioration du pilotage de la qualité, et s'appuyant sur les liens trouvés entre les problématiques résistantes et les actions entreprises ou en cours de mise en œuvre par le Ministère. Ce travail est co-produit par l'équipe de recherche et l'équipe de supervision à partir de l'ensemble des éléments du diagnostic réalisé.

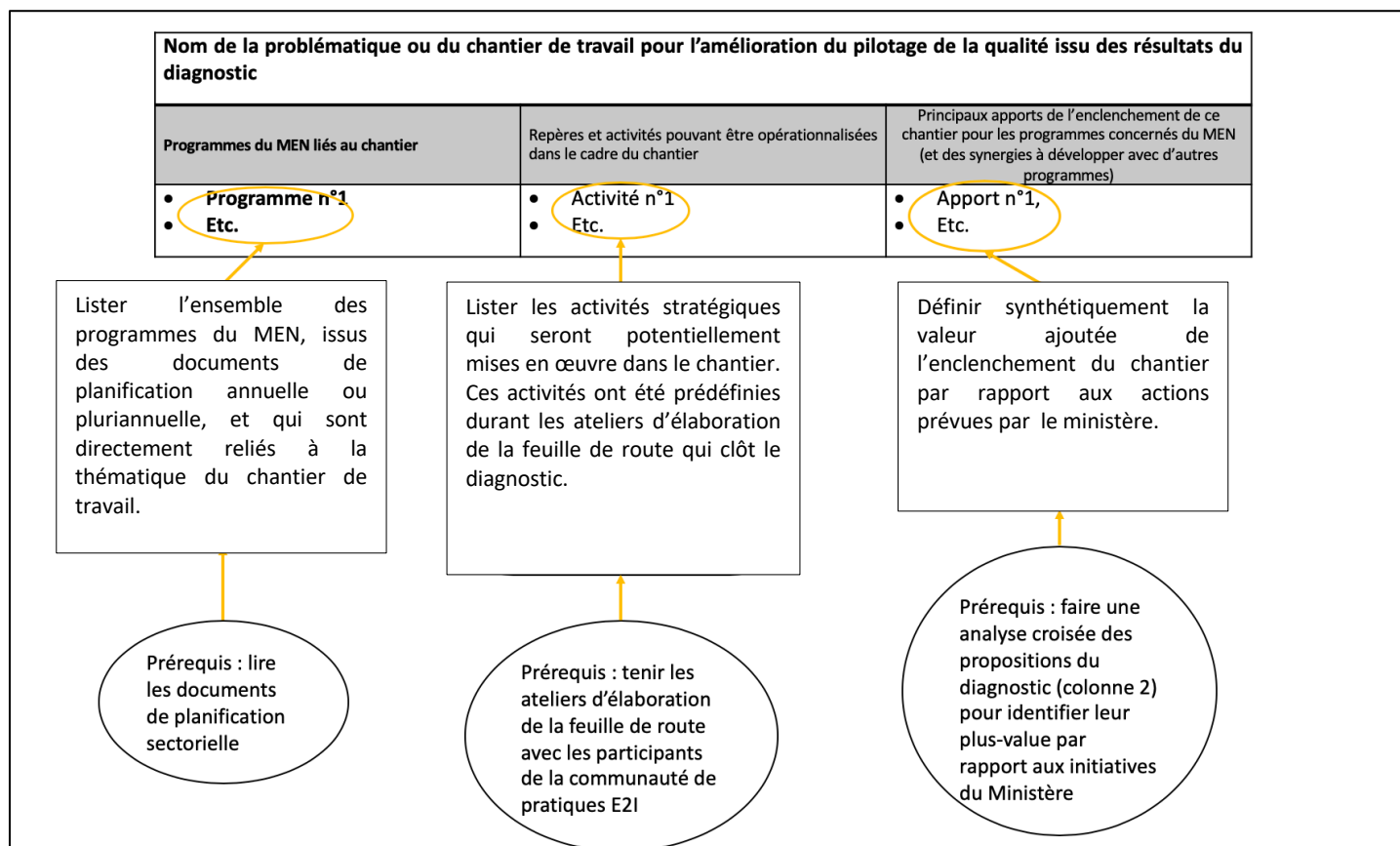
L'objectif est alors de formuler des chantiers de travail, c'est-à-dire un questionnement qui nécessitera par la suite la réflexion d'un collectif intercatégoriel de praticiens chargés de réfléchir à la mise en œuvre d'interventions pour aborder les problématiques qui ont sous-tendu l'identification de chaque chantier. Ce travail est donc poursuivi par la convocation de ce collectif de praticiens dans le cadre de deux ateliers d'élaboration de la feuille de route, où une cinquantaine de participants, tous issus de la communauté de pratiques du programme (aussi appelé l'E2I⁵), sont placés dans un processus de travail collaboratif pour définir les grands enjeux des chantiers de travail et les actions stratégiques à mener dans le cadre de chaque chantier.

Étape 2 : Préciser l'apport de chaque chantier de travail pour les actions en cours du Ministère. Cette étape de travail se situe à la fois dans le cadre des ateliers de feuille de route, mais aussi dans d'autres processus de travail qui suivront ces deux ateliers (notamment des entretiens avec les représentants des directions, des PTFs et des échanges à distance avec l'E2I). Cette étape de travail est fondamentale en ce qu'elle permet de définir ce que chaque chantier va concrètement apporter aux actions en cours du Ministère. Cette connaissance s'affine donc au fur et à mesure des échanges avec les acteurs nationaux. Elle constitue un terreau de connaissance fondamentale pour assurer la mise en œuvre des chantiers de travail.

La matrice suivante constitue un outil ayant été utilisé pour synthétiser toute cette connaissance.

⁵ Équipe Inter catégorielle et Interrégionale

TABLEAU N°9 : MATRICE D'IDENTIFICATION DE SYNERGIES ENTRE LES CHANTIERS ET LA POLITIQUE SECTORIELLE



Un exemple de ce travail est également disponible dans l'encadré ci-dessous, avec l'exemple du Chantier n°1 identifié au Niger portant sur l'autonomisation des élèves (Chantier n°1 : Accompagner l'enseignant dans la conception de ses outils et modes d'organisation des apprentissages).

Analyse des synergies entre le Plan d'action annuel 2020 du Ministère, le Document de Programmation pluriannuelle des dépenses, et les chantiers de travail de la Feuille de route (FdR) pour l'amélioration du pilotage de la qualité. *Le cas du Niger : exemple pour le chantier n°1.*

TABLEAU N°10 : ANALYSE DES SYNERGIES

Chantier N°1 : Accompagner l'enseignant dans la conception de ses outils et modes d'organisation des apprentissages		
Programmes du MEN liés au chantier	Repères et activités pouvant être opérationnalisées	Principaux apports de l'enclenchement de ce chantier N°1 du programme Pilotage de la qualité, aux actions inscrites au PAA et au DPPD (et des synergies à développer avec d'autres programmes)
<ul style="list-style-type: none"> Action 2, Formation initiale et continue des enseignants et des encadreurs (DPPD 2020-2023) Programme 211 (PAA 2020) : Qualité de l'éducation. Résultat 1 : Le temps d'apprentissage prévu est respecté. Programme 211, Action 211.01 (PAA 2020) : Amélioration du 	<p><u>Activités clés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Expérimentation accompagnée par une expertise internationale de la mise en place des démarches et outils nécessaires au développement du travail autonome des élèves à l'ENI de Niamey avec 3 classes annexées volontaires (CI/CP, CE et CM), en 	<ul style="list-style-type: none"> Définition des démarches et outils pour accroître le temps d'apprentissage effectif des élèves sur : <ul style="list-style-type: none"> Le développement du travail autonome des élèves Pédagogie des classes pléthoriques en CI, CP Pédagogie des classes multigrades en CI, CP

<p>temps scolaire effectif. Résultat 2 : Tous les encadreurs, les élèves-maitres et les enseignants sont performants dans le domaine de l'enseignement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme 211, Action 211.02 : Formation initiale et continue des enseignants et des encadreurs • Programme 211, Action 211.02.04 - DFIC (PAA 2020): Formation des enseignants en multi gradation, ciblée sur les enseignants de CI-CP. 1065 personnes cibles • Programme 211, Programme 211.02.06, Action - ENI (PAA 2020) : Appuyer les Institutions de formation des enseignants du préscolaire, du primaire et de l'Alphabétisation (ENI, IFAENF). 13 ENI impactés • Programme 211, Action 211.02.08 - DREP (PAA 2020) : Assurer la formation des enseignants et encadreurs en priorisant les CI-CP. 1 DREP (?) 	<p>partenariat avec la DFIC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une convention de partenariat ENS/ENI/DFIC précisant les modalités d'implication des acteurs dans la R.A. et les enjeux de la R.A. en lien avec le temps scolaire. • Observation des pratiques existantes et des outils dans les classes pléthoriques et multigrades dans les régions sélectionnées, et dans les classes bilingues notamment les CI/CP et CM2 par les CP et IEP impliqués dans l'expérimentation. • Appui au développement d'une ingénierie de formation (ENI et ENS) en lien avec les enjeux de la professionnalisation et en s'appuyant sur les recherches-actions en cours. • Appui à la mobilisation d'une expertise externe perlée pour accompagner l'implémentation des innovations pédagogiques en formation initiale (notamment lors des stages d'immersion au sein des écoles d'application). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pédagogie de l'enseignement bilingue en CI, CP • Adaptation de l'ingénierie de formation initiale des enseignants dans les ENI et des formateurs et l'encadrement à l'ENS, notamment : <ul style="list-style-type: none"> - Démarche et outils pour accroître le temps d'apprentissage effectif des élèves - Révision du cahier des charges des stages pratiques lors de la formation initiale (pratiques d'encadrement et de supervision des stages, mise en œuvre des innovations pédagogiques pour le développement du travail autonomie des élèves et la pédagogie des classes pléthoriques, multigrades, bilingues) ; - Réorientation du choix des mémoires professionnels des formateurs et cadres en formation à l'ENS pour prendre en compte les innovations pédagogiques <p>→ Synergie à développer avec le Programme LIRE (notamment sur l'audit organisationnel de la formation initiale, et la révision des méthodes de formation et des outils pédagogiques)</p>
---	--	---

Étape 3 : Clarifier les orientations stratégiques des chantiers et les conditions de leur opérationnalisation

Le programme envisage une approche stratégique et une approche plus opérationnelle dont les repères sont présentés ici.

Une approche stratégique en cohérence avec les enjeux d'un accompagnement au changement :

- Le recours à des expérimentations contrôlées et ciblées, mais aussi par exemple au développement d'observatoires en tant que dispositif efficient pour accompagner toute forme de régulation d'une politique publique⁶,
- L'analyse des besoins en matière de coordination nationale de la mise en œuvre de la FdR en lien avec les problématiques résistantes identifiées et les difficultés prégnantes de régulation interne du système,
- Le recours au renforcement des capacités par la formation aux techniques d'analyse des pratiques professionnelles notamment pour l'encadrement de proximité.

Une approche plus opérationnelle en cohérence avec les contraintes/ressources du plan sectoriel et des fonds des partenaires. Cette approche opérationnelle consiste à identifier les premiers « petits pas » nécessaires pour engager progressivement les chantiers dans une phase

⁶ Voir les ressources complémentaires « Repères pour agir » accessibles sur le site de l'IPE-DAKAR.

d'opérationnalisation au travers d'actions ciblées. Cette approche opérationnelle est conçue avec le collectif des participants de l'E2i à travers trois grandes étapes de travail :

- Tenue d'ateliers d'élaboration de la feuille de route qui permettent de dessiner la vision, les enjeux, et envisager des actions stratégiques à partir de chaque chantier ;
- Poursuite d'un travail de réflexion à distance, avec deux volets : 1) l'envoi de newsletters au collectif de l'E2i qui par leur réponse contribue à construire des liaisons entre les chantiers de travail et la programmation du Ministère, et 2) conduite en parallèle d'échanges d'emails avec les représentants des principales directions ministérielles impliquées dans le pilotage de la qualité afin d'identifier des synergies concrètes dans les programmes qu'ils supervisent et pouvant faire l'objet d'une intervention du Programme d'appui au Pilotage de la qualité;
- Identification dans ces échanges avec les directions ministérielles et avec l'E2i, des pistes d'actions ou petits pas de nature à enclencher les premières interventions pour initier chaque chantier de travail.

[Ressource 3.1.2. : Des exemples de formulation de chantier de travail : retour d'expérience au Niger](#)

Chantier 1 : Accompagner l'enseignant dans la conception de ses outils et modes d'organisation des apprentissages

Compte tenu des priorités sectorielles, la situation des classes pléthoriques et multigrades est un contexte intéressant dans la mesure où, même si toutes les classes ne contiennent pas officiellement plusieurs divisions, on observe une hétérogénéité du niveau des élèves qui place l'enseignant dans l'obligation d'organiser sa classe en plusieurs groupes. Il doit organiser le travail de façon à faire progresser tous les élèves. Cette réalité du terrain amène à une réflexion sur les moyens de s'appuyer sur la grande autonomie des élèves, observée dans les classes, pour organiser des séquences d'apprentissage adaptées à cette hétérogénéité, avec l'appui d'outils facilitateurs.

Éléments du diagnostic partagé et enjeux du chantier

Les statistiques montrent que l'accès à l'éducation de base semble en bonne voie au Niger. Cependant, l'augmentation des effectifs entraîne la constitution de classes multigrades et pléthoriques avec des enseignants qui ne sont pas préparés à affronter ces conditions difficiles et auxquelles s'ajoutent les difficultés de gérer des niveaux très hétérogènes.

Rappel de quelques résultats du diagnostic portant sur le « déjà là »⁷ et les obstacles et difficultés rencontrés pour le temps effectif d'apprentissage des élèves.

Quel est le "déjà là" ?

- Existence de pratiques d'autonomisation d'élèves dans la conduite de leçon en classe, le plus souvent sous la forme d'une série d'exercices écrits au tableau, les élèves travaillant dans un premier temps seuls.
- Existence d'initiatives diverses promouvant l'utilisation de gestes professionnels qui dénotent une attention pour la prise en charge des élèves en difficulté, et d'initiatives diverses de mise en œuvre d'innovations pédagogiques.
- Existence d'une proportion significative d'enseignants qui expriment la volonté qu'on leur montre comment faire du tutorat, de la remédiation, des travaux de groupe, etc...

⁷ L'approche méthodologique du Programme postule l'importance de valoriser les pratiques identifiées donc "déjà là" lors de la phase de diagnostic.

Quels sont les obstacles rencontrés sur ce "déjà là" ?

Inadaptation des outils pédagogiques à la réalité des classes : la collecte des données sur le terrain indique que les outils pédagogiques actuellement disponibles pour accompagner l'enseignant dans la conduite des apprentissages sont peu adaptés à la réalité des classes notamment avec des corpus de textes particulièrement ardu.

Dans ce cadre, quelques exemples tirés des données du terrain peuvent être mobilisés :

- Un premier exemple porte sur la mise en œuvre des outils de la remédiation issus du PEP⁸. Ces outils ont été analysés par l'équipe de recherche qui a élaboré le diagnostic, et leur mise en œuvre dans les classes a fait l'objet d'une observation complétée par plusieurs entretiens⁹. D'après ces travaux, on peut noter :
 - que les séances de remédiations se résument à la mise en œuvre d'un programme standardisé très peu contextualisé sur le niveau réel des classes,
 - que les cours se focalisent surtout sur le renforcement de compétences de très bas niveau pour l'ensemble des élèves,
 - que peu d'initiatives touchent spécifiquement les élèves réputés en difficulté.

Les entretiens avec les enseignantes après la tenue des séances font aussi ressortir que l'évaluation de ce dispositif tend à se réduire à un contrôle de conformité, notamment le taux d'exécution de ces remédiations.

- Un deuxième exemple porte sur les pratiques liées à l'autonomisation des élèves et à la gestion des classes multigrades : des pratiques innovantes de mise au travail des élèves de manière autonome ont été identifiées dans les écoles visitées. Toutefois, ces pratiques très peu formalisées, restent peu connues ou du moins peu valorisées par les encadreurs de proximité peu incités à le faire.

Difficulté pour le niveau central de prendre en charge la capacitation des enseignants dans une dynamique d'amélioration de la qualité : l'analyse des initiatives existantes pour améliorer le niveau des enseignants relève quasi-systématiquement d'une approche traditionnelle qui a montré ses limites. Cette approche passe par deux canaux principaux :

- le renforcement de capacités, par la conception d'outils pédagogiques, par exemple en réunissant des praticiens du terrain dans une instance formelle, ou par la formation des enseignants sur des thématiques spécifiques, souvent dans le cadre d'instances hors de l'école,
- le suivi-encadrement par l'encadreur, limité à un contrôle de conformité sur le respect de normes et/ou d'obligations formelles.

Ces approches ont ainsi montré :

- le caractère trop standard de certains outils par rapport à la diversité des contextes,
- l'installation d'une réelle méfiance entre acteurs suite à l'approche de contrôle initié par l'encadrement,
- l'inadéquation des formations par rapport à ce que l'enseignant peut faire en classe.

Les enjeux du chantier

Il est stratégique de promouvoir des stratégies pédagogiques ancrées sur l'autonomie des élèves, permettant ainsi de maximiser le temps d'apprentissage dans ces classes, qui invitent à organiser les élèves en groupes selon leur niveau. L'alignement s'impose avec les différentes initiatives de

⁸ Programme d'Enseignement Prioritaire

⁹ Ces observations ont surtout eu lieu dans les inspections de Konni et Dogueraoua, par manque de temps pour les faire dans les autres inspections.

remédiation pédagogique impulsées par le MEP, notamment le Programme de Mise à Niveau, qui se base aussi sur ce mode d'organisation des apprentissages dans les classes.

En développant leur autonomie, les élèves permettent à l'enseignant de s'accorder du temps pour répondre aux difficultés d'apprentissage de ceux qui en ont besoin, car développer l'autonomie, c'est améliorer les conditions de prise en charge de l'ensemble des élèves. Il s'agira donc de tirer profit des outils et démarches pédagogiques actuellement existants ou de les adapter, en vue d'assurer leur appropriation par les enseignants. La mutualisation d'expériences et la collaboration entre les enseignants seront privilégiées.

L'autonomie est un processus complexe qui impose une solide réflexion en amont et une pratique de classe exigeante. Aussi, les centres de Formation Initiale ont leur place dans l'élaboration des outils nécessaires à cette dynamique dans la mesure où les élèves-maîtres en formation et encadrés par leurs professeurs pourront valablement produire et tester des outils en fonction de différentes situations de classes.

L'enseignant, sur des plages horaires à définir, se met au service des élèves fragilisés dans leur apprentissage, qui savent qu'en cas d'obstacle ils auront des ressources matérielles à leur disposition et qu'en second lieu, l'enseignant sera là pour les aider.

Les directions du niveau Central et les centres de Formation Initiale devront jouer un rôle stratégique dans l'appui et la capitalisation des expériences menées dans ce chantier de travail en cohérence avec le Plan de Remise à Niveau impulsé par le niveau Central.

Dans un système où l'enseignant ne se sent pas lui-même autonome, le concept d'autonomisation des élèves n'est pas un projet facile. La stabilisation du concept d'autonomie des élèves en tant que compétence transversale sera nécessaire avant d'engager les acteurs dans l'expérimentation. Aussi, l'implication des équipes de formateurs des ENI (sans distinction de discipline), des équipes d'encadreurs et des enseignants des écoles (annexes et autres) sera nécessaire pour permettre les observations, les réflexions avant l'élaboration de supports didactiques ou l'adaptation des outils existants dans les classes.

Les résultats du diagnostic ont fait ressortir la nécessité de rendre l'enseignant capable de prendre en compte l'hétérogénéité des élèves grâce à des organisations du travail en classe différentes selon les séquences proposées. Il sera tout aussi nécessaire de rendre l'enseignant capable d'adapter ses pratiques d'étayage en fonction des acquis des élèves, sur le temps de classe, pour aider davantage ceux qui sont en difficulté

Propositions initiales de lignes d'action

- Identifier et caractériser avec des enseignants dans leur classe, les initiatives prometteuses (déjà là), à partir des outils et des pratiques, en termes d'organisation du temps et de l'espace, qui s'appuient et développent l'autonomie des élèves.
- Observer dans les classes, la mise en œuvre des aides institutionnelles élaborées par le MEP pour les élèves en difficultés (PMN – programme d'urgence, etc.). *Les outils mis en place sont-ils adaptés et utilisables par les enseignants ?*
- Observer comment l'enseignant dans sa classe favorise des situations de mise au travail des élèves et le maintien de leur concentration (consignes, affichages, règlements.)
- Analyser la manière dont l'enseignant élabore des situations en fonction des différents niveaux des élèves pour les amener tous à progresser (regroupements - tâches différentes – durées adaptées - supports matériels ...).

- Analyser à partir des pratiques d'évaluation et de régulation axées sur les travaux et les résultats des élèves observés dans les classes, comment on pourrait favoriser la posture d'un accompagnement efficace de l'enseignant.
- Développer des stratégies de coopération entre les acteurs de la Formation Initiale (dans les écoles annexes) et Continue centrées sur l'élaboration collective et l'expérimentation in situ d'outils utiles au développement des situations en autonomie. (*Exemple des ardoises géantes, supports de base pour permettre des séquences de réflexions, d'expérimentation, de consolidation ou d'évaluation et encadrées par des élèves plus grands*).
- Mettre en place des espaces dans les ENI pour permettre la réflexion des formateurs, des encadreurs et des élèves-maîtres autour du développement d'outils transversaux tirant profit de l'autonomie des élèves, mais aussi une réflexion sur le développement de l'autonomie des enseignants.

Une vision commune ...

La conduite de ce chantier sous-entend la participation des enseignants à l'expérimentation sous la forme d'une contribution essentielle au développement des connaissances liées à leur pratique et au développement de leurs pratiques.

Tirant profit des outils et démarches pédagogiques disponibles, les enseignants, notamment des classes pléthoriques et multigrades, développent les démarches et les outils pédagogiques nécessaires au développement de modes d'apprentissages qui s'appuient sur l'autonomie des élèves. Les élèves qui en ont besoin sont aidés davantage par leurs enseignants, à travers un dispositif de remédiation.

Les équipes pédagogiques des Centres de Formation Initiale et (les corps d'encadrement) participent activement dans la mutualisation et capitalisation des connaissances des pratiques enseignantes mises en œuvre et les intègrent à leurs programmes de formation, tout en assurant la cohérence, complémentarité et des synergies entre la formation initiale et continue.

3.2. Élaboration du rapport de recherche

Ressource 3.2.1 : La structure du rapport de recherche et des repères pour sa co-production

Le rapport final de recherche vise à :

- À partir des questions de recherche, offrir une analyse consolidée du pilotage de la qualité dans l'enseignement de base identifiant les principaux enjeux pour son amélioration et présenter les problématiques résistantes identifiées ;
- Mettre en évidence les éléments du diagnostic servant de leviers pour un processus endogène de renforcement de capacités, notamment les pratiques documentées aux différents niveaux (autrement dit, le « déjà là ») ;
- Présenter, de façon structurée, les pistes d'action issues des propositions des acteurs enquêtés. Il s'agit des thématiques identifiées par l'enquête et autour desquelles il sera possible, dans le cadre de la formulation de la feuille de route et de sa mise en œuvre, de constituer des chantiers de travail mobilisant les acteurs situés aux différents échelons de l'administration, allant des salles de classes, jusqu'à l'administration centrale.

La rédaction du rapport de recherche implique l'ensemble des membres de l'équipe nationale de recherche avec l'accompagnement d'une équipe de supervision, sous la tutelle du Point Focal national. Ce rapport de recherche doit pouvoir présenter les données suivantes :

- Le contexte général de la qualité des apprentissages dans le pays et la justification du centrage de l'analyse sur le pilotage de la qualité.
- Présentation de la méthodologie. Il s'agit d'expliquer ce qui a été fait pour apporter des réponses à la problématique posée par le programme au travers de ses questions de recherche. Il s'agira notamment de rappeler les deux grandes phases du programme, et d'insister plus particulièrement sur la conduite de la phase I dans le pays, c'est-à-dire l'élaboration du diagnostic du pilotage de la qualité de l'enseignement de base et l'élaboration d'une feuille de route en lien avec les stratégies ministérielles en cours.
- Présentation de l'analyse du pilotage de la qualité qui découle des pratiques observées. Il s'agit d'élaborer une analyse qui permette de répondre aux questions de recherche, et de mettre en évidence des éléments intéressants sur lesquels on voudrait faire un ciblage dans l'analyse. De façon plus spécifique, le chapitre 5 aura le double objectif de :
 - o Faire une appréciation du niveau de développement des quatre fonctions fondamentales du pilotage de la qualité du système éducatif issues du cadre conceptuel du programme et utilisé pour concevoir l'approche de la recherche-action menée sur le terrain. Dans cette appréciation, les données ressortant des chaînes de pilotage et des thématiques analysées (les supports des ateliers déconcentrés et centraux) serviront d'illustration. Pour cette raison, il est recommandé d'utiliser le plus d'exemples possibles pour que les appréciations soient bien collées aux chaînes de pilotage et aux thématiques analysées.
 - o Identifier des résultats forts issus de la collecte des données à tous les niveaux et qu'on souhaiterait mettre en avant.
- Présentation de résultats transversaux. Au-delà de l'analyse des capacités de pilotage, il est possible d'identifier des résultats plus globaux sur lesquels il est nécessaire de recentrer l'analyse. Ces résultats dépassent l'ensemble des fonctions fondamentales du pilotage de la qualité en ce qu'ils constituent des éléments d'analyses factuels portant sur des dispositifs pérennes d'intervention ou des politiques publiques spécifiques qui jouent un rôle fondamental dans le pilotage de la qualité. A titre d'exemple au Niger ces résultats portent sur l'accompagnement pédagogique, les évaluations scolaires et leur utilisation, le dispositif de formation des enseignants et de conception des outils pédagogiques, et enfin les cadres d'échanges entre acteurs pour l'opérationnalisation des réformes et la gestion des ressources. Ces résultats globaux ont joué un rôle déterminant sur l'identification et la formalisation des chantiers de travail qui structurent la feuille de route pour l'amélioration du pilotage de la qualité au Niger (qui sera abordé dans le chapitre suivant).
- Présentation de la feuille de route pour l'amélioration du pilotage de la qualité et de son approche d'élaboration suivant un processus endogène d'appui aux autorités nationales

Il est enfin proposé de constituer un dossier d'archivage de la recherche¹⁰ avec les éléments suivants :

1. Recueil de pratiques documentées au niveau des établissements scolaires, des administrations déconcentrée et centrale.
2. Études de cas.

¹⁰ Dossier disponible sur demande à l'équipe de supervision.

3. Rapports d'ateliers inter-établissements.
4. Rapports des ateliers d'analyse des pratiques de pilotage au niveau de l'administration déconcentrée.
5. Rapport de l'atelier d'analyse des pratiques de pilotage au niveau de l'administration centrale.

L'expérience des 4 premiers pays montre que le travail de diagnostic ainsi réalisé permet de collecter une grande masse d'informations que le temps consacré par le programme à l'analyse ne permet pas d'épuiser. Il est donc vivement conseillé de bien rassembler les différents rapports d'ateliers et études de cas, de les anonymiser et d'en faire une base d'informations pour des analyses additionnelles sur des thématiques en lien avec la qualité de l'éducation. D'autres chercheurs pourraient ainsi prendre le relai, suivant des conditions définies par l'équipe de supervision.

Enfin ce travail d'investigation, dont rend compte le rapport de recherche, doit être restitué à au moins deux audiences qui auront à jouer un rôle important dans les prochaines phases du programme dans le pays : les autorités éducatives nationales et les partenaires techniques et financiers. Il est impératif que les résultats de l'enquête soient validés par les autorités nationales, selon un schéma qui sera arrêté en négociation avec chaque pays, car elles devront adhérer et participer activement au processus de formulation de la feuille de route et s'impliquer directement dans sa mise en œuvre.

3.3. Vers le démarrage de la phase III du programme

Ressource 3.3.1 : La mise en place d'une communauté de pratique

Une fois le rapport de recherche validé, la communauté de pratiques constituée au fur et à mesure de l'avancée du programme dans les régions est mobilisée pour la mise en œuvre de la feuille de route (phase III du programme).

Configuration de la communauté de pratiques :

Cette communauté est constituée de représentants de l'ensemble des acteurs en responsabilité prioritairement sur les territoires de l'échantillonnage, à tous les niveaux du système (établissements, services centraux et déconcentrés) en lien avec les thématiques des chantiers issues de la démarche de diagnostic, et validées lors de l'atelier de restitution.

Objectifs des ateliers d'élaboration de la feuille de route :

- Présentation du diagnostic partagé pour l'ensemble de l'analyse qualitative du pilotage de la qualité du système, et approfondissement des spécificités de chaque chantier,
- Stabilisation des hypothèses de travail chaque chantier,
- Construction d'une vision commune pour l'élaboration d'une stratégie de changement spécifique à chaque chantier.

Ressource 3.3.2 : Les outils pour une opérationnalisation de la feuille de route dans le cadre d'une approche stratégique

La programmation opérationnelle de la feuille de route, dans le cadre d'une approche stratégique¹¹ est matérialisée par la construction d'activités opérationnelles (AO) au fur et à mesure des travaux

¹¹ Voir pour rappel page 37.

des équipes. Ce processus permet une régulation en continu des activités de la FdR. Chaque activité est formalisée dans une matrice contenant les éléments suivants :

- L'objectif de l'AO dont la durée qui peut aller de 6 mois à deux ans ;
- Le budget estimatif de l'action, le plan de financement et la participation financière et technique de l'UNESCO ;
- Le cas échéant, le calendrier à respecter pour une insertion de l'activité dans la programmation budgétaire de l'année N+1 ;
- L'entité responsable de la mise en œuvre de l'AO ;
- Le livrable de l'AO ;
- La nature de l'accompagnement nécessaire de l'équipe de supervision le cas échéant (*apport méthodologique, renforcement de capacités, partage d'expériences, dialogue entre pairs et.*);
- L'articulation avec un (ou l'insertion au sein d'un) programme ou projet bénéficiant de financement significatif : *exemple Programme LIRE/BM* ;
- L'apport de l'AO et du chantier en cours aux problématiques centrales portées par la stratégie de la planification sectorielle ;
- Les actions prévisionnelles à répétition devant valablement être insérées dans la budgétisation annuelle de l'année N +1.

MATRICE D'OPERATIONNALISATION DES ACTIVITES OPERATIONNELLES
Cette matrice permettra de stabiliser la programmation des actions

Unité d'intervention	Titre :	
Responsable	Structure :	
Objectif de l'activité		
Budget prévisionnel	Plan de financement :	Participation technique et financière de l'UNESCO :
Nature de l'accompagnement de l'équipe de supervision		
Modalité de mobilisation d'une communauté de pratiques		
Caractéristique du livrable		
Synergie partenariale		
