

LES PRINCIPAUX LEVIERS POUR

UN PILOTAGE EFFICACE DE LA

QUALITÉ DE L'ÉDUCATION

Atelier régional de partage d'expériences 21-25 février 2022



Avec le soutien de



Digest – Jour 1 : Lundi 21 février 2022

M. Paul COUSTERE, directeur adjoint de l'IIEP UNESCO à Paris, a accueilli les participants en se félicitant de la tenue de ce deuxième atelier régional. Il a souhaité qu'il puisse servir à recueillir les éléments de réflexion pour améliorer le pilotage de la qualité dans les états membres.



Première présentation : Les principales forces et faiblesses du pilotage de la qualité de l'éducation dans les pays ayant conduit le diagnostic - Illustrations par quelques cas pays



Lien vers la vidéo YouTube : <https://youtu.be/fwBWXRqtU9w>

[Lien vers le narratif PDF](#)

Deux leçons à tirer de ces diagnostics :

- On a tendance à changer de politique éducative quand ça ne va pas, sans prêter suffisamment attention aux questions de suivi de la mise en œuvre, ni à l'appréciation des effets de l'action et à la régulation.
- Continuer à conduire des réformes sans améliorer les capacités des systèmes éducatifs à assurer ces deux fonctions de pilotage n'apportera pas plus de résultats.

Présentation 2 : Les thématiques prioritaires qui constituent des problématiques résistantes communes aux pays et la démarche envisagée pour y répondre



Lien vers la vidéo YouTube : <https://youtu.be/QfFMhI0DzQg>

[Lien vers le narratif PDF](#)

Les thématiques prioritaires identifiées par les diagnostics sont au nombre de cinq :

- Repositionner les évaluations au service des apprentissages et de la réussite scolaire
- Renforcer les dispositifs d'accompagnement pédagogique par des pratiques stratégiques plus rapprochées
- Favoriser le dialogue et la concertation entre les différents échelons du système éducatif
- Accompagner la dynamique de décentralisation et la mobilisation communautaire
- Promouvoir les innovations en éducation

La démarche retenue pour agir sur ces problématiques passe par 3 repères :

- Concevoir, avec les acteurs, un ensemble de propositions (solutions) en réponse à ces problématiques ;
- Expérimenter ces propositions d'actions dans un cercle restreint pour identifier les conditions nécessaires pour une mise en œuvre réussie de ces activités (confrontation théorie vs pratique) ;

- Formuler et proposer des recommandations à soumettre au plan de travail du Ministère.

Présentation 3 : Comment ont été formés les membres des équipes nationales de recherche qui ont mené le diagnostic et comment ont-ils travaillé ?



Liens vers la vidéo YouTube N°1 : https://www.youtube.com/watch?v=rEUba_LOuZE

[Lien vers le narratif PDF N°1](#)

Liens vers la vidéo YouTube N°2 : <https://www.youtube.com/watch?v=Fg26ilgyn8w>

[Lien vers le narratif PDF N°2](#)

La formation des ENR est passée par un accompagnement appuyé par une équipe de supervision à distance et dont l'enjeu a été de penser un appui qui puisse transformer les postures professionnelles des membres des ENR.

Ce changement de posture complexe, car reposant sur des aspects psychologiques et psychosociaux, impliquait alors de développer un environnement de formation qui passe tout autant par le renforcement de gestes techniques (mener un entretien d'explicitation, conduire un atelier participatif, construire un questionnaire semi-directif.) que de valorisation d'une démarche d'analyse et de confrontation entre pairs.

Questions/réponse suite aux présentations du jour 1

Le présent document reprend les principales questions soulevées par les débats à l'issue des présentations, ainsi que les éléments de réponse apportés. Ces questions ont volontairement été regroupées par thème pour une lecture plus aisée.

Articulation entre la définition des objectifs et la capitalisation au sein des systèmes éducatifs

- *Comment peut-on avoir une bonne capacité des systèmes à définir des objectifs et, en même temps, une faible capacité à capitaliser les acquis des expériences précédentes ?*
 - La capacité à définir des objectifs est entendue comme la capacité à produire des stratégies : les acteurs sont en mesure de fixer des cibles et de définir des objectifs, ils ne naviguent pas à vue.
 - Toutefois, cet effort n'est pas suffisamment efficace pour diverses raisons : la difficulté à s'appuyer sur les leçons apprises, la tendance à compiler les données sans les interpréter et la succession des interventions des partenaires.
 - La réponse à cette question sera approfondie tout au long du webinaire car il s'agit justement de l'un des principaux enjeux du pilotage de la qualité.

Les leviers principaux à mobiliser pour développer la continuité et améliorer structurellement les systèmes

- *La conclusion pose la question de notre présence à l'atelier si rien probablement n'a pas changé. Quels sont les leviers principaux à mobiliser ?*
 - Le principal levier identifié consiste à développer la posture du praticien réflexif qui implique de développer la capacité des agents à diagnostiquer eux-mêmes les obstacles auxquels ils font face (interpréter les informations à leur disposition) et à développer eux-mêmes des démarches pour y répondre.
 - La présentation de demain portera notamment sur cet enjeu par rapport aux données des évaluations scolaires.

La contribution des communautés et de la société civile dans le pilotage de la qualité

- *Quelle serait la place des communautés pour contribuer à l'amélioration de la qualité ? Quelle serait la place de la société civile dans ce processus de pilotage de la qualité ?*
 - La définition d'une éducation de qualité retenue par le programme intègre la place des communautés dans la définition des 4 fonctions de pilotage. Le rôle de ces acteurs est donc analysé au même titre que celui des agents du système éducatif.
 - Ils ont un rôle majeur à jouer dans l'organisation et le pilotage de tous les éléments liés au renforcement de l'environnement scolaire, allant du suivi des élèves jusqu'à l'amélioration de l'offre scolaire (participation aux constructions scolaires, au recrutement et à la rémunération d'enseignants communautaires etc.)
 - L'accompagnement des acteurs communautaires doit nécessairement tenir compte des dynamiques de décentralisation et déconcentration en cours et dont l'articulation conditionne l'efficacité de leurs interventions par une clarification de leur positionnement.
 - Il s'agit d'une des problématiques prioritaires identifiées par le programme dans différents pays et qui devra faire l'objet de chantiers de travail conséquents.

Qu'est-ce qu'un espace de dialogue ?

- *Il n'existe pas d'espace formel pour dialoguer sur les données des évaluations ? Pourriez-vous préciser des exemples d'espaces pour permettre à tous de mieux comprendre ?*
 - Il existe des espaces pour partager les données des évaluations, mais leur mode de pilotage est le plus souvent caractérisé par des pratiques aux logiques fortement limitées : classement des acteurs, stigmatisation des acteurs en échec.
 - Une présentation spécifique des espaces de dialogue sera faite sur cette thématique lors des jours 2 et 4.

Existe-il des pays modèles en matière de pilotage de la qualité ?

- *Il doit y avoir des pays africains qui réussissent en matière de pilotage de la qualité. Comment s'y prennent-ils ? Quel rôle des acteurs au niveau local ? Comment interagissent-ils avec le niveau central ? Comment ont-ils conduit l'évolution du processus ?*

- S'il n'existe pas de pays modèle en matière de pilotage de la qualité selon nos diagnostics, il existe cependant des problématiques convergentes qui concernent tous les pays et sur lesquels il faut donc apprendre à agir ensemble, que ce soit les Ministères et les partenaires...
- Cette question renvoie à la création d'une communauté de pratiques qui est l'un des objectifs du présent atelier, à savoir penser en réseau sans chercher à répliquer les pratiques sans les avoir suffisamment analysées.
- Tout au long de cet atelier des exemples d'expérimentations d'accompagnement au changement en cours vous seront présentés afin de les analyser ensemble.

Quelle place donner aux outils dans le pilotage de la qualité ?

- Les outils ont leur place dans le pilotage de la qualité à la condition qu'ils soient mis au service des acteurs et non l'inverse.
- Les diagnostics soulignent que les outils bénéficient d'une forme de « sacralisation » dans les représentations des agents alors même qu'ils ne sauraient à eux seuls accompagner des développements de pratiques.
- Au contraire, il y a un enjeu de valoriser des démarches d'accompagnement efficaces et intelligentes où les outils sont adaptés dans une stratégie d'accompagnement qui s'adapte aux besoins des apprenants des dispositifs de formation.

Comment valoriser le statut des innovations ?

- *Sur les innovations développées par les enseignants, ils peuvent être taxés de déviance, et il faut donc une formation appropriée pour sensibiliser les acteurs des niveaux déconcentrés, pour les partager. Qu'est-ce qu'il y a lieu de faire pour la structure la plus basse pour sortir de cette toute puissance des décideurs... ?*
 - Du respect des normes à l'autonomie canalisée, quel en est l'enjeu ?
 - Un participant évoque l'idée du conseiller « gendarme » versus le conseiller qui cherche à comprendre avec les acteurs de terrain. Ce qui nous permet de prolonger la question suivante : comment distinguer ce qui relève des normes et ce qui relève de l'autonomie des acteurs ? Qu'est-ce qu'alors une « autonomie canalisée » ?

- Pour y répondre, il faut envisager le problème comme un curseur à positionner entre le respect des normes d'un côté et l'autonomie des acteurs de l'autre : autant de situations, autant de choix différents à faire.

Quelle est la motivation scientifique et méthodologique au choix des inspecteurs comme membres des équipes nationales de recherche ?

- *Pourquoi pas des observateurs universitaires du système afin de voir des regards neufs et externes ?*
 - Le choix des inspecteurs a été un choix stratégique. Il était justement question de cibler des agents internes aux systèmes, c'est-à-dire des agents susceptibles de contribuer à la transformation de celui-ci. Cependant, des universitaires sont également impliqués directement dans la coordination de ces équipes.

Comment a-t-on accompagné l'évolution des postures professionnelles ?

- *La déconstruction des habitudes ancrées est tout un processus. A savoir faire émerger les préjugés, les croyances - confronter les représentations dans le but de déconstruire les habitudes. Quelle démarche avez-vous utilisée pour déconstruire les habitudes des élèves ou les enseignants ?*
 - La présentation concernait la formation des équipes nationales de recherche (ENR), qui s'est déroulée sur plusieurs mois, soit un temps long qui a permis de faire évoluer leur posture professionnelle.
 - Le programme s'est également attaché à accompagner l'élaboration de diagnostics partagés, ce faisant il a permis d'agir sur les représentations sociales des enseignants et des autres acteurs impliqués.

Comment repositionner les évaluations au service des apprentissages ?

- La question de l'évaluation est au cœur des interventions et présentations prévues pour la journée n°2. Nous vous invitons donc à suivre les activités de demain pour approfondir ce sujet.
