



## Digest – Jour 3 : Mercredi 23 février 2022

### Présentation 1 : Quelles sont les problématiques relatives aux pratiques et dispositifs d'accompagnement pédagogique ?



La présentation ambitionne de **brosser un portrait de l'accompagnement de proximité à chaque niveau du système éducatif** : les niveaux central, déconcentré et école, sans oublier les rôles de la formation initiale ou des PTF.

Lien vers la vidéo YouTube :

<https://youtu.be/AAg8q5HtRME>

[Lien vers le narratif PDF](#)

**Au niveau des enseignants**, les préoccupations concernent :

- L'iniquité rural/urbain qu'ils subissent en termes d'accompagnement individualisé,
- La défailante identification de leurs besoins,
- Leur perception de l'accompagnement comme un contrôle de conformité pouvant aboutir à une sanction plutôt qu'un accompagnement pédagogique axé sur les résultats.

**Au niveau des directeurs**, différents facteurs apparaissent comme des freins à jouer leur rôle d'encadreur : d'une part ce positionnement n'est pas toujours clair et/ou défini, d'autre part la charge de travail qui leur incombe sur les plans administratif, pédagogique et social, ainsi que l'absence de formation spécifique, apparaissent également comme des obstacles conséquents.

**Au niveau des encadreurs de proximité**, le poids de l'administratif, le manque de moyen et le manque de formation et de repères méthodologiques pour assurer cet accompagnement pédagogique sont autant de préoccupations relevées.

**Enfin, le niveau central** doit quant à lui jongler avec différents sujets, notamment : les stratégies de formation des PTF plus ou moins en phase avec la politique sectorielle, ou encore les difficultés de suivi/accompagnement de leurs propres formations, pour ne citer qu'elles.

La présentation aborde également le sujet des **accompagnements groupés** comme levier de renforcement des compétences des enseignants, ainsi que les difficultés liées **au manque de lien entre formation initiale et formation continue**.

---

## Présentation 2 : L'expérience du Sénégal dans l'expérimentation des Groupes d'Entrainement à l'Analyse des Pratiques Professionnelles (GEAPP)

---



Lien vers la vidéo YouTube : <https://youtu.be/u8j7ucyGoRk>  
[Lien vers le narratif PDF](#)

La présentation met en lumière la réponse envisagée par le Sénégal pour renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement pédagogique. Cette réponse vise à mettre en place des **Groupes d'Entrainement à l'Analyse des Pratiques Professionnelles (GEAPP)** ciblant :

- Les directeurs d'écoles, car le système éducatif sénégalais délègue fortement l'accompagnement de proximité des enseignants aux directeurs d'écoles ;
- Les inspecteurs, corps au sein duquel on constate d'importantes divergences de points de vue sur les enjeux liés au contrôle de conformité envers les enseignants.

L'idée est d'offrir un **espace de partage et de réflexion « entre pairs »**, permettant de prendre le recul nécessaire à l'analyse de ses pratiques d'encadrement pédagogique. Ces groupes doivent permettre de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les acteurs dans leurs routines de travail puis, de construire collectivement de nouveaux gestes professionnels, de les mettre en pratique et d'en évaluer collectivement l'efficacité afin, in fine, d'être mieux préparé à affronter des situations similaires dans l'avenir.

Cette initiative implique à la fois un groupe de praticiens, qui s'implique dans l'analyse et l'expérimentation des pratiques professionnelles, ainsi qu'un groupe de facilitateurs, qui accompagne et analyse les travaux en vue d'identifier les conditions de réussite des changements de posture attendus.

La présentation s'attache aussi à expliciter en quoi cette approche diffère des autres dispositifs existant déjà au sein du système sénégalais :

- Des dispositifs de formations continue : car le développement de compétences professionnelles se fait ici plutôt selon une modalité qui permet aux encadreurs pédagogiques d'analyser et évaluer leurs propres pratiques par l'intermédiaire du partage et de l'échange avec leurs pairs engagés dans la même dynamique de réflexion collective.
- Du coaching : car il ne s'agit pas d'accompagner individuellement ou collectivement des encadreurs pédagogiques dont on saurait à l'avance quels sont les besoins.

---

Les réponses aux questions posées ce jour se trouvent en annexe de ce mail.

## ANNEXE : Questions/réponse suite aux présentations du jour 3

Le présent document reprend les principales questions soulevées par les débats à l'issue des présentations, ainsi que les éléments de réponse apportés.

### Questionnements en lien avec la première présentation

Trois thèmes en lien avec le renforcement des dispositifs d'accompagnement pédagogique se sont dégagés des échanges. Il s'agit :

- Du positionnement des missions et rôles de l'accompagnement pédagogique,
- Des limites et opportunités d'une identification des besoins en accompagnement des enseignants,
- De la collaboration des différents niveaux du Ministère dans le pilotage de la politique d'accompagnement pédagogique.

#### Thème n°1 : positionnement des missions et rôles de l'accompagnement pédagogique

Ce thème englobe la mission des accompagnateurs (incluant le directeur d'école) et la place et l'efficacité des instances d'accompagnements dits groupés (cellule d'animation pédagogique, journées pédagogiques etc.).

Les participants se sont interrogés sur l'efficacité **les instances d'accompagnement pédagogique**.

Les participants ont fait remonter plusieurs préoccupations concernant les instances d'accompagnement pédagogique, notamment le fait :

- Qu'elles tendent à privilégier la préparation aux examens professionnels, plutôt qu'au traitement des difficultés rencontrées dans leur pratique de classe ;
- Que les thématiques de formation proposées ne soient pas suffisamment adaptées à la réalité qu'ils vivent au sein de leurs classes.

*« Par rapport aux CAPED, le problème vient de ce que les encadreurs eux-mêmes ne maîtrisent pas la façon d'accompagner ces instances, ils ne maîtrisent pas cette innovation. Comment voulez-vous que les CAPED soient efficaces ? »*

Face à ces interrogations, de nombreuses autres contributions ont permis de **revenir sur le rôle du directeur** et la complexité de son positionnement pour faciliter les changements attendus.

*« En Côte d'Ivoire, les directeurs d'école primaire qui sont des encadreurs pédagogiques sont nommés par les inspecteurs de l'enseignement primaire et prennent service en tant que Directeurs d'école sans aucune formation préalable. Comment peuvent-ils aisément assurer l'encadrement des enseignants tenant les classes. »*

*« En même temps, le directeur à travers toutes ses fonctions, a un rôle pédagogique, social, et administratif. Comment tout cela peut être assumé par une seule et même personne ? Tout cela est excessivement lourd ! »*

Enfin, d'autres participants **questionnent la pertinence même des missions** des agents de l'accompagnement pédagogique.

*« Le diagnostic indique une faible contribution de l'accompagnement, ceci ne confirme-t-il pas la position des enseignants qui se sont exprimés en faveur d'une suppression des missions d'accompagnement ? »*

*« La question sur l'intérêt même de l'encadrement par les cibles se pose également : est-ce que les cibles ressentent vraiment le besoin d'être encadrés ? si non, pourquoi ? est-ce lié au contenu de l'encadrement ? est-ce que l'encadrement ne répond pas à leurs besoins ? »*

À défaut d'une suppression exprimée par certains, une piste à explorer pourrait être celle d'un **repositionnement des missions de l'accompagnement pédagogique**. Ce repositionnement implique un changement de posture des encadreurs qui doit être accompagné. Cet enjeu fera l'objet d'une attention spécifique dans le cadre de l'expérimentation des GEAPP au Sénégal appuyé par l'IIPÉ-UNESCO et présenté lors de la matinée.

*« Atteindre l'objectif assigné à l'accompagnement pédagogique et faciliter l'émergence d'un enseignant réflexif, cela demande un changement de posture des accompagnateurs ».*

*« Pour l'encadreur, il y a nécessité de focaliser plus l'observation à travers quelques focales pour mieux orienter le regard des enseignants et favoriser le praticien réflexif ».*

## **Thème n°2 : Limites et opportunités d'une identification des besoins des enseignants**

La question de la collecte des besoins de formation des enseignants a aussi été soulevée par les participants : ils pointent le fait que les dispositifs de collecte utilisés ne permettent pas de faire remonter **les besoins réels** des enseignants.

*« Qui définit les besoins de formation des enseignants ? Sont-ils consultés afin de s'assurer que ce sont leurs besoins réels de formation ? Les informations données sur leurs difficultés par les enseignants doivent être prises en compte afin de définir les stratégies d'accompagnement. On ne peut pas donner le même remède à plusieurs patients sans un diagnostic préalable. »*

Les diagnostics montrent que **le défi est lié aux conditions dans lesquelles ces besoins sont collectés**. Il existe certes des outils, mais ces derniers permettent surtout de collecter des besoins généraux ou des intentions, qui ne sont pas toujours liées aux réalités de classe.

On relève que dans les discussions, les instances de formation initiale sont très peu mentionnées comme ayant un rôle à jouer dans la collecte et l'analyse des besoins. Pourtant, les associer au processus pourrait permettre de sortir de l'approche verticale (du Ministère vers les écoles ou des écoles vers le Ministère) qui, à elle seule, ne paraît pas suffisante. Elles peuvent en effet constituer un laboratoire d'innovation.

### Thème n°3 : La collaboration entre les différents niveaux du Ministère dans le pilotage de la politique d'accompagnement pédagogique

Les participants mettent en avant la **difficile articulation** entre les orientations émises par le niveau central et les besoins exprimés par les acteurs de terrain en matière d'accompagnement pédagogique.

*Comment justement faire pour que les deux approches (top down et Bottom up) puissent être exploitées pour atteindre la qualité dans le cadre de l'encadrement ?*

*Sur cette articulation des deux chaînes de communication, je peux dire qu'on ne peut pas attendre l'exploitation des rapports par le niveau central pour agir sur le terrain. Il est inutile d'attendre le retour des rapports, il faut tenter de tirer au mieux profit des conseils issus des rapports qui sont déjà disponibles et aller de l'avant.*

Une piste d'amélioration identifiée réside dans **l'accompagnement au changement des postures à chaque niveau** : si le Ministère est responsable des grandes orientations, il doit apprendre à laisser une marge de manœuvre suffisante aux acteurs de terrain afin qu'ils puissent expérimenter de nouvelles modalités d'accompagnement. Inversement, au niveau du terrain, l'enjeu serait d'encourager les encadreurs pédagogiques à être les acteurs de leur propre changement.

#### Questionnements en lien avec la première présentation

##### 1. Sur la configuration des GEAPP

Les participants se sont interrogés sur la configuration des GEAPP.

Il est important de rappeler que cette configuration n'est pas verrouillée : si le Sénégal a choisi de cibler les directeurs d'école et les inspecteurs, il est tout à fait possible d'envisager de travailler avec des groupes qui incluent d'autres catégories.

Il faut toutefois veiller à favoriser les groupes constitués de professionnels du même niveau hiérarchique car la réussite de l'exercice repose sur la confiance entre les participants.

##### 2. Sur le positionnement des GEAPP par rapport au niveau central

Le niveau central a été impliqué dès le départ dans la conception des orientations stratégiques du GEAPP. Toutefois son expérimentation se fait dans une quasi-autonomie par rapport au niveau central, l'idée centrale étant de créer les conditions favorables au changement de la posture des encadreurs pour passer de celle d'un contrôle de conformité à celle d'un praticien réflexif.

##### 3. Sur la mise à l'échelle

La question de la mise à l'échelle suite à l'expérimentation a été soulevée.

*« Je voudrais attirer l'attention de mes frères du Sénégal sur les risques que comporte l'idée de "formaliser l'informel". Le Niger en a fait cette expérience. Mais les CAPED dont l'origine remonte au*

*regroupement spontané des enseignants pour préparer les diplômes professionnels ont été galvaudés et dénaturés quand l'État a voulu les formaliser. »*

La remarque ci-dessus appelle à un point de vigilance concernant la généralisation des expérimentations en général.

A ce stade, aucune des expérimentations accompagnées par le Programme n'est au stade d'une généralisation. Le défi de la généralisation est toutefois déjà anticipé, c'est la raison pour laquelle une attention particulière est portée aux conditions de réussite des expérimentations avant de les proposer au plan d'action du Ministère. Il s'agit d'éviter que les résultats produits à petite échelle soient considérés comme des recettes que l'on peut répliquer sans tenir compte du contexte.

\*\*\*