

ATELIER REGIONAL PORTANT SUR

« LES PRINCIPAUX LEVIERS POUR UN PILOTAGE EFFICACE DE LA QUALITE DE L'EDUCATION »

Note conceptuelle

Du 21 au 25 février 2022

Contexte et justification

Malgré les efforts déployés par les systèmes éducatifs pour améliorer la qualité de l'éducation, manifestement cette question demeure une préoccupation centrale. La persistance du problème sur plus de deux décennies légitime les interrogations suivantes :

- Arrive-t-on véritablement à cerner les enjeux qui minent les systèmes éducatifs et engendrent les problèmes de qualité de l'éducation ?
- Qu'est ce qui n'a pas fonctionné dans les décisions qui ont été prises dans le passé pour améliorer la qualité de l'éducation ?
- Qu'est-ce qu'on peut faire de plus que ce qui a déjà été fait ?

C'est pour tenter de répondre à ces questions et proposer un accompagnement efficace aux pays dans l'atteinte des objectifs de l'éducation que le bureau Afrique de l'Institut International de Planification de l'Education (IIPE-UNESCO Dakar) a lancé en février 2018, avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD), le programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation à l'enseignement de base. Relativement original dans son approche, le programme aborde le sujet sous un angle très peu analysé jusqu'à présent : c'est celui du rôle des acteurs. En effet, le Programme ne se réduit pas à l'émission d'hypothèses sur ce qui crée le problème de qualité et fait l'effort d'aller au plus près des acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques éducatives à tous les échelons du système pour :

- i- observer et comprendre ce que font concrètement ces acteurs sur leur lieu de travail pour améliorer la qualité de l'éducation,
- ii- analyser dans quelle mesure leurs actions sont pertinentes, coordonnées et orientées vers la production d'une éducation de qualité,
- iii- identifier avec ces acteurs les difficultés qu'ils rencontrent et qui les empêchent d'atteindre les objectifs qu'ils visent,
- iv- examiner avec eux les leviers pour surmonter ces difficultés et améliorer l'efficacité de leurs actions.

Dans sa conception, le programme d'appui au pilotage de la qualité de l'éducation à l'enseignement de base est structuré autour de trois phases. La phase 1 examine comment le pilotage de la qualité s'organise au sein du système éducatif. Elle consiste en un diagnostic s'appuyant sur une approche de recherche action dont la finalité est d'identifier les véritables

obstacles à la réalisation d'une éducation de qualité. La phase 2 du programme porte sur la formulation dans une approche participative de propositions pour l'amélioration des pratiques de pilotage de la qualité, agréées par les acteurs. La phase 3 consiste à accompagner les pays dans la mise en œuvre des propositions adoptées.

Le programme cible 15 pays en leur fournissant des niveaux d'appui différenciés :

- 8 pays bénéficient d'un appui direct :
 - o le premier groupe composé de quatre pays a déjà fini la phase diagnostique du programme et met actuellement en œuvre la phase 2 relative à l'élaboration de propositions pour l'amélioration du pilotage de la qualité de l'éducation. Il s'agit du Burkina Faso, de Madagascar, du Niger et du Sénégal.
 - o le deuxième groupe également composé de quatre pays, sont ceux qui ont candidaté au programme en fin d'année 2020 et qui mettent en œuvre l'analyse des pratiques de pilotage de la qualité de l'éducation au sein de leur système éducatif (phase 1). Il s'agit du Burundi, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Togo.
- 7 autres pays bénéficient d'un appui indirect :
 - o L'appui indirect est essentiellement basé sur le partage d'expériences issus de la mise en œuvre du programme via divers événements : webinaires, ateliers régionaux, intervention dans des conférences, etc. Les pays concernés sont : Bénin, Congo, Gabon, Guinée, Mali, République démocratique du Congo et Tchad. Ils constituent les pays du troisième groupe.

Après plus de trois ans et demi d'existence, le Programme :

- a rédigé une [plaquette synthétique de présentation](#) de ses activités,
- a élaboré un [guide méthodologique](#) qui décrit sa stratégie d'intervention,
- a appliqué ce guide dans 4 pays et est en train de l'appliquer dans 4 autres,
- a produit un rapport d'analyse des pratiques de pilotage de la qualité dans 4 pays,
- a identifié des problématiques prioritaires à traiter en matière de pilotage de la qualité,
- est en train de développer de façon participative avec les acteurs de terrain des propositions de solution à ces problématiques,
- commence à mettre en évidence des transformations internes que les systèmes doivent effectuer afin d'améliorer leur pilotage de la qualité.

Un premier atelier régional avait été organisé par le Programme en décembre 2020. Réunissant près de 200 participants, il avait traité de l'importance du pilotage de la qualité pour le développement de la politique éducative. À cette occasion, les concepts de *qualité* et de *pilotage de la qualité* tels qu'utilisés par le Programme avaient été précisés. Le programme apprécie la qualité de l'éducation soit à travers ses facteurs déterminants qui doivent être présents, soit à travers les résultats attendus d'un système éducatif qui doivent être observés. La littérature a identifié quatre facteurs comme les principaux déterminants de la qualité de l'éducation. Ce sont i) la présence de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et du temps d'apprentissage ; ii) le déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement ; iii) la présence et l'utilisation des ressources infrastructurelles et didactiques ; iv) des environnements inclusifs et sécurisés permettant l'épanouissement et l'implication des élèves. Les résultats attendus d'une éducation de qualité sont quant à eux : a) l'accès universel à l'éducation ; b) des parcours

fluides ; c) de réels apprentissages ; d) un bien-être pour tous ; e) la prise en considération du principe d'équité.

Quant au pilotage de la qualité, le programme l'envisage comme un processus d'amélioration permanent et continue de l'action éducative. Le programme appréhende la façon dont la qualité de l'éducation est pilotée, en plaçant la loupe sur la capacité du système éducatif à assurer 4 fonctions fondamentales considérées comme nécessaires à l'atteinte des objectifs visés :

- Définition d'objectifs et impulsion de l'action en lien avec un diagnostic adapté
- Négociation de l'action et allocation de moyens pour l'action
- Accompagnement et suivi de l'action
- Capitalisation, appréciation des effets de l'action et régulation.

Les définitions retenues pour ces concepts ont orienté la démarche d'analyse des pratiques de pilotage de la qualité. Pour plus d'informations, nous invitons le lecteur à regarder la [vidéo de présentation](#) de la phase diagnostique du programme, à lire le [guide méthodologique](#) du programme, ou encore à s'appropriier les ressources partagées lors de [l'atelier de décembre 2020](#).

Objectifs de l'atelier régional

Le deuxième atelier régional sur le pilotage de la qualité qui se tiendra du 21 au 25 février 2022, s'inscrit dans la continuité du précédent atelier et sera plus spécifiquement orienté sur le partage des résultats du programme. En effet, les activités menées jusqu'à présent ont permis de mettre en évidence plusieurs constats sur le pilotage de la qualité dans les systèmes éducatifs des pays analysés. On peut citer par exemple la difficulté à mettre en œuvre ce qui est planifié, justifié notamment par le fait que les systèmes n'arrivent pas à capitaliser sur ce qu'ils font en vue d'apprendre du passé pour construire l'avenir. La synthèse des résultats obtenus dans les pays du premier groupe pointe cinq thématiques comme étant des priorités sur lesquelles les systèmes devraient s'appuyer pour traiter et améliorer le pilotage de la qualité. Il s'agit de :

1. Repositionner les évaluations au service des apprentissages et de la réussite scolaire
2. Renforcer les dispositifs d'accompagnement pédagogique
3. Favoriser le dialogue et la concertation entre le niveau central et le niveau déconcentré
4. Accompagner la dynamique de décentralisation et la mobilisation communautaire
5. Promouvoir les innovations en éducation.

C'est dans une optique de partager plus en détails ces différents constats et réfléchir sur les perspectives qu'ils suscitent, aussi bien en termes de changements de postures professionnelles des acteurs, qu'en termes de modification des relations de travail entre différentes entités du système (directions, services, unités, etc.) qu'un nouvel atelier de partage est organisé. Ce 2^{ème} atelier régional de partage d'expériences sur le pilotage de la qualité de l'éducation aura pour thème : « **Les principaux leviers pour un pilotage efficace de la qualité de l'éducation** ». Il sera structuré autour des objectifs plus spécifiques suivants :

1. Présenter les principaux défis qui se posent aux systèmes éducatifs en matière de pilotage de la qualité de l'éducation.

2. Analyser les thématiques jugées prioritaires et dont une prise en charge adaptée permettrait d'améliorer grandement le pilotage de la qualité de l'éducation, et in fine, la qualité de l'éducation.
3. Montrer comment des chantiers de travail pour résoudre les enjeux posés dans chaque thématique sont construits avec les acteurs de terrain et permettent d'envisager des solutions en termes d'accompagnement au changement.
4. Mener des réflexions sur la façon dont les résultats du programme invitent à transformer les systèmes éducatifs, et aussi sur la façon dont le programme pilotage de la qualité pourrait s'adapter pour mieux accompagner les systèmes éducatifs dans cette transformation.

Format de l'atelier sur 5 jours

Compte tenu du contexte de la pandémie COVID-19, l'atelier sera organisé selon une modalité à distance (en ligne), avec possibilité de regroupement des participants en un lieu unique dans les pays participants, lorsque cela est possible (15 pays invités et ouverture à d'autres pays s'ils le souhaitent).

Chaque jour de l'atelier, des dispositions seront prises afin d'assurer la tenue des sessions plénières virtuelles les matins, et des travaux de groupes en présentiel, internes à chaque pays les après-midis. Compte tenu des contraintes de connectivité, la durée des sessions plénières virtuelles sera de deux heures et trente minutes (2h30) environ.

Un forum de discussions sera également créé afin de capitaliser les éléments de réflexion et permettre aux participants qui le souhaitent de poursuivre les échanges de façon libre au-delà des moments d'implication exigés par le déroulement de l'atelier.

Participants

Il est prévu d'accueillir au total un peu plus de 250 participants, aux profils divers et dont les activités sont liées de près ou de loin au pilotage de la qualité de l'éducation. On peut notamment citer :

- Les cadres des Ministères de l'éducation,
- Les partenaires techniques et financiers du domaine de l'éducation (AFD, UNICEF, Bureaux UNESCO, Aide et Action, APPRENDRE, Banque Mondiale, PME, AUF, IFEF, DDC Suisse, JICA, Union Européenne, GIZ, etc.)
- Les représentants de la société civile,
- Les experts en éducation, notamment ceux qui ont contribué au développement et/ou à l'opérationnalisation de la méthodologie du programme,
- Les représentants d'autres institutions dont les activités sont en lien avec le pilotage de la qualité.

Résultats attendus de l'atelier

Il est attendu de cet atelier que :

- Les participants soient sensibilisés sur les principaux leviers pour développer le pilotage de la qualité ;
- Les participants soient pleinement informés sur les thématiques prioritaires liées au pilotage de la qualité de l'éducation et les enjeux qu'ils soulèvent dans les pays ayant participé au programme ;
- L'approche proposée par le programme pour construire des solutions aux problèmes de pilotage de la qualité soit comprise par les participants ;
- Les réflexions menées aident à identifier comment les pays peuvent tirer profit des résultats mis en évidence ;
- Les réflexions menées aident le programme pilotage de la qualité à s'adapter pour mieux accompagner le développement des systèmes éducatifs.

Date et lieu de l'atelier

L'atelier se tiendra du **21 au 25 février 2022** selon une modalité en ligne, avec possibilité (en fonction de la situation sanitaire) de regrouper certains participants pays en un lieu unique. Plus de précisions sur les détails techniques d'organisation seront communiqués ultérieurement.

Agenda prévisionnel

	Séquences	Modalités	Horaires GMT
Lundi 21 février 2022	Séance d'introduction : Les principaux constats issus du diagnostic des pratiques de pilotage de la qualité	Propos inaugural - présentation agenda (et présentation des participants sur le tchat)	09h00 – 9h30
		Présentation et discussions : 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	09h30-10h15
		Présentation et discussions : Les thématiques prioritaires qui constituent des problématiques résistantes communes aux pays et la démarche envisagée pour y répondre.	10h15-10h45
		Questionnement : Comment ont été formés les membres des équipes nationales de recherche qui ont mené le diagnostic et comment ont-ils travaillé ?	10h45-11h30
		Travaux de groupes : - Réflexion sur l'état du système éducatif par rapport aux problématiques résistantes présentées	Après-midi
Mardi 22 février 2022	Thématique : Repositionner les évaluations au service des apprentissages et de la réussite scolaire	Présentation et discussions : Quelles sont les problématiques en matière d'utilisation des données des évaluations ?	09h00-09h45
		Présentation et discussions : L'expérience du Niger dans l'expérimentation des journées communales de suivi des acquis scolaires (JCSAS)	09h45-10h45
		Questionnement : Quelles perspectives pour renforcer l'utilisation des données des évaluations au service des apprentissages ?	10h45-11h30
		Travaux de groupes : Réflexion sur le développement d'un module de formation sur le pilotage de la qualité de l'éducation	Après-midi
Mercredi 23 février 2022	Thématique : Renforcer les dispositifs d'accompagnement pédagogiques.	Présentation et discussions : Quelles sont les problématiques relatives aux pratiques et dispositifs d'accompagnement pédagogique ?	09h00-09h45
		Présentation et discussions : L'expérience du Sénégal dans l'expérimentation des Groupes d'Entraînement à l'Analyse des Pratiques Professionnelles (GEAPP)	09h45-10h45
		Questionnement : Quelles perspectives d'actions pour renforcer les dispositifs d'accompagnement pédagogique ?	10h45-11h30
		Travaux de groupes : Réflexion sur la transformation des relations de travail dans les systèmes éducatifs et le développement du praticien réflexif	Après-midi
Jeudi 24 février 2022	Thématique : Favoriser le dialogue et la concertation entre le niveau central et le niveau déconcentré	Présentation et discussions : Quelles sont les problématiques relatives au dialogue et à la concertation entre le niveau central et le niveau déconcentré ?	09h00-09h45
		Présentation et discussions : Perspectives de dialogue de gestion au Sénégal à la suite du programme ADEM Dakar	09h45-10h45
		Questionnement : Quelles perspectives d'actions pour favoriser le dialogue et la concertation entre le niveau central et le niveau déconcentré ?	10h45-11h30
		Travaux de groupes : Restitution des jours précédents et réflexion autour de repères pour l'amélioration du pilotage de la qualité	Après-midi
Vendredi 25 février 2022	Thématique : Promouvoir les innovations au sein des systèmes éducatifs	Présentation et discussions : Comment le niveau central est-il en mesure d'appréhender des initiatives innovantes qui viennent du terrain ?	09h00-09h45
		Présentation et discussions : L'expérience du Niger sur l'organisation du travail en groupe des élèves	09h45-10h45
		Questionnement : Quelles perspectives pour promouvoir les innovations au sein du système ?	10h45-11h30
		Clôture et Remerciements	11h30-12h00
