



L'Education change le monde



Fascicule 5

COLLECTION CARNETS DE TERRAIN

Thème :
**GESTION LOCALE PARTICIPATIVE
DE L'EDUCATION (GLPE)**

**DÉMARCHES D'AMÉLIORATION
DE LA QUALITÉ**

2017

SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	5
INTRODUCTION	6
1. QUALITÉ: UN CONCEPT DYNAMIQUE ET À PLUSIEURS FACETTES	7
2. DÉMARCHE GLOBALE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ	9
2.1 APPUI À L'APPROPRIATION DES ORIENTATIONS ET PRIORITÉS DES POLITIQUES ÉDUCATIVES EN MATIÈRE DE QUALITÉ	9
2.2 APPUI AUX COMMUNAUTÉS POUR LA VALORISATION DE LEUR PROPRE REPRÉSENTATION D'UNE « ÉCOLE DE QUALITÉ »	10
2.2.1 L'Approche « Ecole Amie des Enfants » (EAE)	10
2.2.2 Les normes de qualité et d'équité définies par l'institution scolaire	10
2.2.3 Les axes de la politique éducative	11
2.3 ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNAUTÉS DANS L'ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ÉCOLE	11
2.4 ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNAUTÉS À DÉFINIR DES ACTIONS -CORRECTIVES	12
2.5 MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS RÉALISTES ET RÉALISABLES PAR LA COMMUNAUTÉ	14
3. APERÇU SUR LES EXPERIENCES EPROUVEES	15
3.1. LE PROJET D'ÉCOLE	15
3.1.1 Le concept de projet d'école.....	15
3.1.2 Objectifs des projets d'école.....	15
3.1.3 Principes	16
3.1.4 Démarche d'élaboration et de mise en œuvre du Projet d'école.....	17
3.1.5 Plus-value/avantages	17
3.1.6 Les écueils à éviter.....	18
3.2 SUIVI PARTICIPATIF DES APPRENTISSAGES : UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ-	19

3.2.1	Définition des concepts-----	19
3.2.2	Objectifs spécifiques-----	20
3.2.3	Acteurs impliqués-----	20
3.2.4	Activités de suivi participatif-----	20
3.2.5	Point d'attention-----	23
3.3	LA SUPERVISION COMME STRATÉGIE D'AMÉLIORA TION DE LA QUALITÉ DE L'ÉDUCATION --	23
3.3.1	La supervision pédagogique classique-----	23
3.3.2	Le modèle de supervision clinique -----	23
3.3.3	L'auto supervision de l'enseignant -----	24
3.3.4	La supervision par les pairs -----	24
3.3.5	Supervision de proximité par strates-----	25
3.3.6	Déroulement de la supervision -----	26
3.3.7	Valeur ajoutée -----	27
3.4	AUTRES ILLUSTRATIONS DE LA DÉMARCHE DE QUALITÉ-----	28
4.	CONSEILS PRATIQUES -----	35
5.	OUTILS -----	36
5.1	OUTILS DE DIAGNOSTIC À PARTIR DES NORMES FON DAMENTALES DE QUALITÉ ET D'EQUITÉ -----	36
5.1.1	Fiche de données de base de l'école -----	36
5.1.2	Les tableaux d'appréciation des indicateurs-----	37
5.2	OUTILS DE PLANIFICATION -----	38
5.3	OUTILS DE LA DÉMARCHE CERCLE DE QUALITÉ DE L'EDUCATION -----	39
5.4	LES OUTILS DE SUPERVISION -----	40
5.4.1	Fiche d'observation de l'enseignant par les pairs :-----	40
5.4.2	Plan de formation individuelle enseignant -----	41
5.4.3	Plan de formation des écoles -----	41
5.5.	OUTILS DE LA DÉMARCHE DE SUPERVISION PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ - -----	42
5.5.1	Fiche - Participation des Equipes Pédagogiques (EP) dans la Gestion de l'école-----	42
5.5.2	Grille d'auto-analyse de l'équipe pédagogique-----	45
5.6	OUTILS DE SUIVI PARTICIPATIF DES APPRENTISSAGES -----	46



SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AP	: animateur Principal
APP	: Activités Pratiques et Productives
CA	: Conseil d'Administration ou Comité d'Animation
CAP	: Cellule d'Animation Pédagogique
CE1	: Cours Élémentaire Première année
CGE	: Conseil de Gestion de l'Établissement
CM2	: Cours Moyen deuxième année
COGEP	: Comité de Gestion des Ecoles Primaires Publiques
COGEP	: Comité de Gestion de l'École Primaire
COGERES	: Comité de Gestion des Ressources des Établissements Scolaires
COGES	: Comité de Gestion des Établissements Scolaires
CONFEMEN	: CONFERENCE des Ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie
CP1	: Cours Préparatoire Première année
CP2	: Cours Préparatoire deuxième année
CQE	: Cercle de Qualité de l'Éducation
CSPPE	: Comité sous préfectoral de pilotage de l'Éducation
DNEE	: Direction Nationale de l'Enseignement Élémentaire
DPE	: Direction Préfectorale de l'Enseignement
DPE	: Direction Préfectorale de l'Éducation
DRE	: Direction Régionale de l'Éducation
DREN	: Direction Régionale de l'Éducation Nationale
DSEE	: Délégué Scolaire de l'Enseignement Élémentaire
EAE	: École Amie des Enfants
EE	: Enseignement Élémentaire
EP	: Équipe Pédagogique
EPE	: Équipe Pédagogique de l'École
EPP	: Enseignement Préscolaire et Primaire
EPT	: Éducation Pour Tous
FASE	: Fiche d'Appréciation de la Situation de l'École
GLPE	: Gouvernance Locale Participative de l'École
NFQE	: Normes Fondamentales de Qualité et d'Équité
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OMD	: Objectifs Mondiaux de Développement
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAV	: Plan d'Action Villageois
PEBD	: Projet Éducation dans les Banlieues de Dakar
PTDE	: Plan Triennal de Développement de l'Éducation

INTRODUCTION

La promotion de la qualité de l'éducation a toujours été au cœur des politiques éducatives et des agendas internationaux (EPT, OMD, ODD, etc.). Les organisations de la société civile y participent avec des démarches et outils variés mais issus de leurs pratiques. Aide et Action International Afrique, en relation avec ses partenaires a mis en place depuis une trentaine d'années des démarches et outils d'amélioration de la qualité de l'éducation. Le présent fascicule propose aux acteurs intéressés par cette problématique des démarches et outils éprouvés qui contribuent encore au renforcement de la qualité de l'éducation. Trois catégories d'acteurs peuvent trouver leurs intérêts dans ce fascicule:

- les acteurs institutionnels composés des enseignants et cadres à divers niveaux des ministères en charge de l'éducation,
 - les Collectivités Locales,
 - et les communautés organisées en groupes d'acteurs locaux autour des questions éducatives et les organisations de la société civile accompagnant les processus d'amélioration de la qualité de l'éducation.
- Aide et Action International Afrique n'a nullement la prétention de s'inviter dans le domaine régalien des Etats mais que tout ce qui est présenté ici est fait avec la participation forte des Etats et de leurs structures déconcentrées d'une part, et des communautés et collectivités engagées sur ces questions d'autre part.

Le fascicule est structuré autour des points suivants :

- Vision de la démarche qualité de l'éducation
- Démarches et stratégies de qualité de l'éducation
- Quelques illustrations / expériences de mise en œuvre de la qualité de l'éducation
- Leçons apprises

1 QUALITÉ : UN CONCEPT DYNAMIQUE ET À PLUSIEURS FACETTES

Malgré les efforts des Etats, il reste beaucoup d'enfants, notamment issus des populations vulnérables qui sont en marge de l'éducation. Cette inégalité touche les filles, les enfants des minorités et les enfants en situation de handicap. La pauvreté des parents et la faible adaptation de l'environnement scolaire aux conditions de vie de ces enfants renforcent les risques de décrochage et d'exclusion. Cela nécessite donc d'agir sur l'environnement scolaire, mais aussi sur la santé et sur les différents facteurs de discontinuité éducative. En outre, les méthodes et techniques pédagogiques peu efficaces font que la qualité des apprentissages reste insuffisante, appelant à agir sur les curricula et la pédagogie.

Pour beaucoup de personnes, la qualité se réfère aux résultats obtenus, c'est-à-dire au niveau d'acquisitions des élèves par rapport aux objectifs d'apprentissage fixés, à l'achèvement du cycle et aux disparités des acquis entre élèves. D'autres accordent une importance aux moyens mobilisés.

Pour la CONFEMEN, outre les aspects relatifs aux savoirs, une école dite de qualité devrait tenir compte, dans les orientations et les curricula, du développement de savoir-être et de savoir-faire permanents, dont les compétences citoyennes, l'autonomisation de l'individu ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie. Dans ces conditions, l'éducation devrait être en mesure de doter chaque individu de compétences lui

permettant de participer activement au développement de sa société, et ce, de façon durable .

Pour Aide et Action International, au-delà des formations, des équipements et des curricula, la démarche qualité de l'éducation prend en compte la mobilisation et l'implication des acteurs (définition des politiques éducatives, élaboration des stratégies de leur mise en œuvre, suivi participatif des apprentissages), les approches pédagogiques qui prennent appui sur les contextes et les savoirs locaux, l'intégration de l'école à son milieu, le développement des compétences de vie courante.

Par ailleurs, la qualité de l'éducation doit être élargie pour prendre en compte les attentes d'une société en perpétuelle évolution, et qui est en mutation face aux technologies.



2 DÉMARCHE GLOBALE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Dans la pratique, la démarche qualité consiste à accompagner la communauté à :

- s'approprier les contenus des programmes éducatifs, à se donner elle-même une vision d'« école de qualité » et d'équité ;
- réaliser un état des lieux à travers la collecte des données en matière de qualité et d'équité ;
- identifier les goulots d'étranglement et déterminer les principaux déterminants /contraintes spécifiques des goulots identifiés ;
- fixer les objectifs et les résultats à atteindre, élaborer un plan d'action volontariste budgétisé, partagé et validé par la communauté et l'institution scolaire puis définir les rôles et responsabilités des acteurs et mobiliser les ressources, réaliser les actions ;
- faire l'exercice de reddition des comptes.

2.1 APPUI À L'APPROPRIATION DES ORIENTATIONS ET PRIORITÉS DES POLITIQUES ÉDUCATIVES EN MATIÈRE DE QUALITÉ

Dans bon nombre de pays, les acteurs de l'éducation au niveau communautaire ne sont pas informés des contenus des options et des priorités éducatives définies au niveau national dont ils devraient être partie prenante. C'est donc pour pallier le déficit d'implication des acteurs locaux que Aide et Action International privilégie cette démarche pédagogique de mise à niveau.

Il s'agit de faciliter l'accès aux contenus des orientations et priorités des politiques éducatives par les acteurs locaux. L'objectif est de permettre une lecture simplifiée et une compréhension commune de ces politiques par les acteurs communautaires pour la plupart analphabètes ou

à faible niveau d’instruction. Le travail consiste à traduire les contenus soit dans un français facile, soit dans les langues locales à travers des outils de sensibilisation.

2.2 APPUI AUX COMMUNAUTÉS POUR LA VALORISATION DE LEUR PROPRE REPRÉSENTATION D’UNE «ÉCOLE DE QUALITÉ»

L’exercice consiste à amener les communautés à donner leur propre représentation d’une école de qualité en définissant des critères ou des caractéristiques de cette « école idéale ». L’intérêt est de concrétiser la prise en compte de leurs besoins éducatifs par le modèle proposé par l’Etat et ce qu’ils souhaitent. Dans la pratique, les portes d’entrée suivantes ont été utilisées :

2.2.1 L’Approche « Ecole Amie des Enfants » (EAE)

L’approche « Ecole Amie des Enfants » a été expérimentée au Sénégal, au Togo et en Côte d’Ivoire. Elle prend appui sur les dimensions suivantes :

- Inclusion, Equité, Genre
- Performances et efficacités des enseignements - apprentissages
- Santé, Nutrition, Protection
- Participation.

2.2.2 Les normes de qualité et d’équité définies par l’institution scolaire

Au Niger, l’analyse est faite à travers cinq aspects :

- Accès et accessibilité à l’école
- Aspects pédagogiques
- Environnement scolaire
- Conditions d’apprentissage
- Gouvernance de l’école.

Au Sénégal, les huit domaines suivants ont été déclinés en normes :

- Domaine 1 : infrastructures et équipements
- Domaine 2: formation et qualifications des personnels de l’éducation et de la formation
- Domaine 3 : programmes et matériel pédagogique



- Domaine 4 : processus d'enseignement-apprentissage
- Domaine 5 : gouvernance de l'éducation et de la formation
- Domaine 6 : compétences des apprenants
- Domaine 7 : les variables individuelles liées aux apprenants
- Domaine 8 : les variables de contexte.

2.2.3 Les axes de la politique éducative

Au Burkina et au Togo, trois domaines sont abordés :

- Accès équitable-Accessibilité
- Qualité des enseignements / apprentissages
- Gouvernance/Gestion

2.3 ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNAUTÉS DANS L'ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ÉCOLE

L'appréciation de la situation de l'école se fait à partir de la Fiche d'Appréciation de la Situation de l'Ecole (FASE) qui reprend les axes, les critères, les indicateurs, les normes définis par les documents de politiques et stratégies éducatives (normes de qualité et d'équité, dimensions Ecole Amie des Enfants, domaines définis par les plans sectoriels de l'éducation, etc.). L'exercice consiste à comparer le niveau atteint par l'école et la norme fixée par l'Etat. Ceci permet d'identifier les écarts, d'analyser les causes et de formuler les solutions réalistes et réalisables. L'entrée par les principes EAE, les normes et standards ou les résultats fixés dans les programmes sectoriels permet un arrimage des plans d'action avec ceux-ci. La mise en place des normes consiste à établir, aussi bien avec les spécialistes de l'éducation que les communautés elles-mêmes, les critères consensuels qui permettent d'apprécier la qualité de l'éducation.

L'appréciation de la situation de l'école porte sur les aspects suivants :

- Accès et accessibilité à l'école : accès (nouveaux inscrits en cours d'initiation, effectifs élèves, etc.), couverture (carte scolaire), accessibilité (distance, obstacles naturelles) de l'école ainsi que la situation des infrastructures et équipements scolaires, existence d'aménagements spécifiques aux filles, aux enfants handicapés, etc.

- Aspects pédagogiques : qualification et encadrement pédagogique des enseignants, organisation pédagogique de la classe, niveau des acquis scolaires, redoublements et abandons
- Environnement scolaire : éléments de l'environnement physique de l'école (mur d'enceinte, latrines séparées pour les filles et les garçons, hygiène et assainissement de l'école, sécurité physique et psychologique des enfants, etc.).
- Conditions d'apprentissage : l'environnement des apprentissages, notamment le niveau de dotation des élèves et enseignants en programmes, manuels, fournitures scolaires et guides du maître, la gestion du calendrier, des rythmes scolaires et du temps d'apprentissage des élèves, etc.
- Gouvernance de l'école : la gestion de l'école aux plans administratif, pédagogique, matériel, l'implication de la communauté dans la gestion de l'école et les aspects relatifs à la reddition des comptes.
- Caractéristiques individuelles des enfants : l'âge officiel d'entrée à l'école, la prise en compte de l'état de santé physique mental et social (dont l'anémie, les maladies chroniques chez les apprenants), existence de visites médicales, de cantines et vendeurs d'aliments à l'école, la prise en compte satisfaisante des handicaps (auditifs, visuels, moteurs, mental, expressifs, etc.).

2.4 ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNAUTÉS À DÉFINIR DES ACTIONS CORRECTIVES

Il s'agit d'amener les communautés à définir des activités formalisées dans un document appelé selon les pays, « Projet d'école », « Plan d'Action Volontariste », « Plan d'amélioration de l'école », « Plan Triennal de Développement de l'Ecole », « Projet d'Ecole de Qualité », etc. La démarche utilisée est le diagnostic participatif qui débouche sur la planification participative à travers les réunions et assemblées générales communautaires.

Les plans d'action sont généralement articulés autour des axes suivants :

- auto formation et inter formation des enseignants dans le cadre des

cellules internes et externes/ développement des méthodes et outils de pédagogie active, inclusive, sensible au genre ;

- actions d'amélioration des acquis scolaires des enfants et mise en place des mécanismes de soutien scolaire ;

- actions d'Information, d'Education, de Communication pour un Changement de Comportement (IECCC) sur les problématiques éducatives spécifiques ;

- mise aux normes des écoles pour améliorer l'environnement des apprentissages, la sécurisation de l'espace scolaire ;

- actions spécifiques destinées à la prise en compte des enfants à besoins spéciaux (enfants vivant avec un/des handicaps) ;

- actions spécifiques pour la promotion de la scolarisation et la scolarité des filles ;

- actions visant plus l'implication des enfants et des parents dans la vie de l'école à travers les organes de gestion et de participation ;

- initiatives pour la prise en charge éducative des enfants hors école/offre alternative.

Le plan d'action ainsi élaboré est formalisé, partagé et validé par l'ensemble des acteurs.

2.5 MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS RÉALISTES ET RÉALISABLES PAR LA COMMUNAUTÉ

Il s'agit de décliner le projet d'école, PAV, PTDE... en un plan de travail annuel budgétisé dont les activités seront mises en œuvre par les différents groupes d'acteurs (équipes pédagogiques, comités de gestion, gouvernements scolaires, APE, associations locales). Les activités à mettre en œuvre sont celles contenues dans le plan de travail annuel et validées par la communauté et l'institution scolaire (cf. fascicule 3 : Planification Locale de l'Education).

La mise en œuvre des actions renvoie à la mobilisation des ressources additionnelles (Cf. Fascicule 4: Financement local de l'éducation), au suivi périodique de l'exécution des activités avec l'implication des communautés (suivi des rendements scolaires, partage des résultats, définition des actions correctives).



3 APERÇU SUR LES EXPERIENCES EPROUVEES

Ces expériences concernent les Projets d'école/suivi participatif des apprentissages, l'implémentation des Normes et Standards de Qualité, la formation continue des enseignants via les Cercles de Qualité de l'Education (Guinée) et la supervision pédagogique (Mali).

3.1. LE PROJET D'ÉCOLE

3.1.1 Le concept de projet d'école

Le projet d'école est un accord portant sur des actions éducatives et didactiques entre l'école, le milieu, les services techniques de l'éducation et les collectivités territoriales, piloté par le comité ayant en charge la gestion de l'école. Il a pour but l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages et l'implication continue et durable des communautés dans la gestion et la vie de l'école. Le projet d'école répond à des contextes particuliers (principe d'adaptabilité) et aux orientations définies par les gouvernements (principe de souveraineté). Le projet d'école est un outil de la gouvernance locale de l'éducation.

3.1.2 Objectifs des projets d'école

Les objectifs sont variés, répondent aux besoins spécifiques de chaque école et visent généralement à :

- améliorer le rendement scolaire dans les disciplines fondamentales
- favoriser la concertation entre les acteurs de la communauté éducative

- favoriser la responsabilisation des acteurs communautaires
- promouvoir l'introduction et l'appropriation des innovations pédagogiques
- favoriser la participation communautaire à la vie et à la gestion de l'école
- promouvoir l'accès et le maintien de tous les enfants à l'école y compris les enfants aux besoins spécifiques
- améliorer la disponibilité, l'entretien et l'utilisation des manuels scolaires, des matériels didactiques, des infrastructures et des équipements scolaires
- améliorer les conditions de fonctionnement des comités des acteurs à la base.

3.1.3 Principes

Le projet d'école, véritable contrat de performance entre l'école, son milieu et les autorités scolaires, obéit aux principes suivants :

- Réponse globale aux exigences d'ouverture de l'école sur son milieu
- Action sur les obstacles à la qualité et à la performance de l'école
- L'élève au centre de l'action éducative
- Implication des élèves (prise de décision, gestion des activités de l'école)
- Préparation à l'exercice de la citoyenneté
- Impact révélé sur les enseignants, parents, élèves...
- Démarche partenariale
- Participation –Inclusion-Implication continue et durable des communautés
- Mutualisation des ressources humaines, financières et matérielles
- Priorisation des aspects pédagogiques /Pédagogie active
- Responsabilisation des acteurs à la base
- Valorisation des ressources et compétences locales
- Redevabilité à tous les niveaux d'exécution
- Cogestion école-communauté

3.1.4 Démarche d'élaboration et de mise en œuvre du Projet d'école

a) Effectuer la mobilisation sociale

Objectif : fédérer tous les acteurs

Actions : information, sensibilisation, organisation de la communauté

Outil : plan de mobilisation sociale.

b) Mettre en place un Comité ad hoc

- Rôle : pilotage du processus du PE
- Principe : engagement volontaire des membres élus en AG et représentativité des membres
- Mandat : durée déterminée sur la période d'élaboration du PE.

c) Elaborer le PE

- Partage des priorités nationales avec les communautés
- Formation des acteurs sur le processus (démarches, outils, rôles et responsabilités des acteurs, calendrier, produits attendus par étape)
 - Collecte de données sur l'école et son environnement pour établir un état des lieux
 - Identification des problèmes/goulots d'étranglement et des causes
 - Définition des stratégies/actions correctives et élaboration d'un plan d'action réaliste et réalisable
- Rédaction du document PE
- Validation communautaire et institutionnelle..

d) Mettre en œuvre et évaluer le projet d'école

- Mobilisation de ressources (locales et additionnelles)
- Mise à disposition des outils de gestion technique et financière
- Renforcement des capacités spécifiques aux actions à mener
- Suivi-accompagnement-bilans communautaires.

3.1.5 Plus-value/avantages

a) Au plan éducatif et pédagogique

- Diversification des stratégies et techniques d'enseignement /apprentissage
- Adaptation aux besoins du milieu : intégration des compétences spé-

cifiques dans les enseignements

- Actions ayant une portée éducative plus large (santé, VIH, environnement, citoyenneté, paix, etc.)
- Accroissement de l'accès et l'achèvement
- Promotion de la scolarisation des filles.

b) Au plan institutionnel

- Déclinaison des plans nationaux d'éducation en plans locaux
- Adaptation des stratégies sectorielles nationales aux réalités et demandes locales
- Résolution des problèmes de gestion locale de l'éducation
- Connaissances des politiques éducatives par les CL
- Outil de transfert de compétences en mobilisation sociale et planification locale de l'éducation
- Relation de proximité entre les responsables des CL, ceux des services déconcentrés de l'Etat et les populations
- Gestion participative et consensuelle de l'éducation.

c) Au niveau communautaire

- Mobilisation et organisation des acteurs locaux (CCE, CLEF, CGE, APE, AME, GS...)
- Réponses locales pour lutter contre l'exclusion éducative
- Implication et participation de toutes les parties prenantes (femmes, enfants, minorités...)
- Mobilisation des ressources locales.

3.1.6 Les écueils à éviter

- Focalisation du contenu du PE sur des questions de mise à niveau des infrastructures et des équipements
- Réflexions et analyses dévoyées vers des priorités d'ordre matériel plutôt qu'éducatif et pédagogique
- Stratégie de captage de fonds et une dérive mercantiliste (activités de génération de ressources pour l'école sans valeur ajoutée pour l'éducation et les apprentissages).



3.2 SUIVI PARTICIPATIF DES APPRENTISSAGES : UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Pour responsabiliser et impliquer activement les communautés, le projet d'école a été identifié comme outils devant organiser les écoles en conciliant les directives de l'Etat et l'environnement spécifique local. Plusieurs projets et programmes développés par Aide et Action International et ses partenaires financiers ont permis d'opérationnaliser cette approche aux cotés des Etats.

Le projet d'école est donc une innovation importante en matière d'amélioration de la qualité de l'éducation dans une démarche multi-acteurs. Dans cette optique, il a été jugé nécessaire d'accompagner les acteurs locaux - parents d'élèves, enseignants et personnes ressources des communautés - dans le suivi des rendements scolaires, avec pour objectif de les améliorer selon des stratégies de renforcement de l'encadrement des élèves.

3.2.1 Définition des concepts

Le rendement : Pris dans un contexte purement scolaire, il signifie l'ensemble des résultats obtenus par un ou plusieurs élèves après des évaluations en lien avec les moyens mis en œuvre au cours de l'année scolaire aussi bien par les parents que les enseignants. Ces résultats peuvent être satisfaisants ou non satisfaisants, décevants.

Suivi des rendements scolaires : c'est le contrôle régulier et permanent de toutes les activités menées à l'école et à la maison en vue d'aboutir aux résultats scolaires qu'on s'est fixés. Ces activités sont, entre autres, le travail de l'enfant à l'école, le suivi des devoirs journaliers, des compositions mensuelles/trimestrielles, des examens de passage, du CEPD/BEPC.

Absence : c'est le fait que les élèves ou l'enseignant manque un ou des cours.

Abandon : C'est le fait que les élèves quittent définitivement l'école avant la fin de l'année scolaire ou du cycle (CM2, 3^{ème} et terminale).

3.2.2 Objectifs spécifiques

Le suivi des rendements scolaires vise à :

- apprécier et analyser les résultats des élèves
- prendre les mesures aux niveau scolaire, communautaire que familial pour le renforcement des compétences des élèves ;
- identifier et mettre en œuvre les actions de pérennisation des résultats satisfaisants ;
- identifier et mettre en œuvre des actions qui contribuent à l'amélioration des résultats moins satisfaisants.

3.2.3 Acteurs impliqués

Les niveaux de suivi: Ecole/Collège, Classe, Communauté, Ménage

Acteurs par niveau :

- Ecole : Directeur, Enseignants, Elèves, CPE, Parents
- Classe : Elèves, Enseignants
- Communauté : CPE
- Ménage : Parents d'élèves.

3.2.4 Activités de suivi participatif

a) Activités pour la pérennisation des résultats positifs

Au niveau de la classe et par l'enseignant :

- Instaurer un climat de confiance dans les relations enseignants-élèves, élèves-élèves ;
- Organiser des activités de renforcement positif (encouragements et félicitations verbaux) ;
- Inscire les élèves méritants au tableau d'honneur ;
- Attribuer des prix aux meilleurs élèves /aux plus méritants;
- Organiser des activités d'approfondissement ;
- Cultiver l'excellence ;
- Organiser des activités de soutien dans certaines disciplines s'il le faut ;
- Organiser des activités de tutorat et de monitorat.
- Stimuler l'esprit d'émulation et de compétition scolaire.



Au niveau Ecole par le directeur d'école :

- Afficher la liste des meilleurs élèves par classe ;
- Aider le maître à organiser sa classe
- Féliciter l'enseignant et les élèves ;
- Attribuer des prix aux meilleurs élèves ;
- Organiser des émissions radiophoniques avec les meilleurs élèves ;
- Aider les meilleurs élèves pour les excursions.

Au domicile par les parents d'élèves

- Encourager des activités de renforcement positif (encouragements et félicitations verbaux) ;
- Attribuer des récompenses.
- Organiser des soirées récréatives.

b) Activités d'amélioration des résultats négatifs

En classe par l'enseignant

- Organiser des activités de soutien ;
- Identifier ses propres faiblesses et se mettre à niveau ;
- Identifier les faiblesses des élèves ;
- Encourager les élèves qui font le plus de progrès ;
- Concevoir et organiser des activités de remédiation et de tutorat.

A l'école par le directeur

Aider à la préparation et à la mise en œuvre des activités de soutien ;

- Proposer des exercices d'évaluation ;
- Encourager les enseignants et les élèves ;
- Donner des cours modèles ;
- Instaurer un cadre de concertation pédagogique avec tout son personnel
- Faire des visites de classe.

Au domicile par les parents et en communauté par l'APE

- Assurer le temps d'apprentissage à domicile ;
- Faire organiser des cours de répétition aux élèves ;
- Aider si possible les élèves à traiter les exercices de maison ;
- Organiser le tutorat entre élèves de différents niveaux ;
- Sensibiliser les parents en vue d'un meilleur encadrement des enfants

c) Activités de réduction des absences et abandons

Niveau école par le Directeur

- Instaurer un cahier de présence et une fiche d'assiduité au poste des enseignants ;
- Élaborer de façon consensuelle et valider le règlement intérieur de l'école ;
- Faire un suivi régulier des enseignants dans leurs pratiques de classe ;
- Viser le cahier de présence des enseignants ;
- Instaurer des activités socioculturelles et sportives ;
- Encourager les enseignants assidus et rappeler à l'ordre les non assidus ;
- Viser les registres d'appel.

En classe entre Enseignant / Elève

- Remplir le cahier de présence des enseignants ;
- Remplir la fiche de présence au poste ;
- Contrôler la présence des élèves au cours ;
- Exécuter correctement le programme et adopter des méthodes attractives au cours ;
- Organiser des activités récréatives ;
- Assurer l'assiduité à l'école ;
- Veiller à l'attention des élèves en classe ;
- Veiller à la conformité aux dispositions du règlement intérieur.

Au domicile entre Parents / Elève

- Veiller à l'apprentissage de ses leçons ;
- Veiller au traitement régulier des devoirs ;
- Veiller à la disponibilité de l'état civil ;
- Veiller à l'inscription de l'enfant à l'école ;
- Veiller à la prise de connaissances des besoins scolaires de l'enfant.

Du côté de la Communauté APE

- Rendre visite aux enseignants ;
- Participer aux assemblées générales ;
- Participer à l'entretien et à la réparation des infrastructures de l'école ;
- Rechercher des partenaires pour appuyer le développement de l'école ;



- Gérer de façon participative les ressources (gestion efficace et efficiente);
- Mettre en place des stratégies de suivi de la régularité des élèves et des enseignants à l'école.

3.2.5 Point d'attention

Le suivi des rendements scolaires ne devrait pas être assimilable à un suivi du corps d'encadrement (visites de classe et visites d'établissement), il est essentiellement réalisé par les acteurs communautaires.

3.3 LA SUPERVISION COMME STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ÉDUCATION

3.3.1 La supervision pédagogique classique

C'est le modèle le plus utilisé par les responsables scolaires qui visent un enseignement uniforme. Le superviseur se focalise sur le contenu du programme et incite l'enseignant à appliquer celui-ci tel qu'il a été planifié. L'enseignant réalise son acte pédagogique selon un schéma de travail précis connu de tous. Elle permet d'apprécier le respect par l'enseignant des démarches et outils appropriés.

3.3.2 Le modèle de supervision clinique

Ce modèle porte le nom « clinique » en raison de son lien avec les méthodes développées en relation d'aide et en thérapie. Le terme « clinique » cherche à suggérer à la fois l'idée d'une relation individuelle entre l'enseignant et le superviseur et une intervention centrée sur le comportement actuel de l'enseignant en classe.

La supervision clinique cherche à apporter de l'aide à l'enseignant dans le but d'améliorer la performance de son acte d'enseigner et à poursuivre son développement professionnel.

La supervision clinique s'appuie sur une relation de réciprocité entre le superviseur et l'enseignant qui travaillent ensemble comme collaborateurs c'est-à-dire en contacts directs et permanents pendant la durée des séances programmées.

Dans ce modèle, le superviseur est contraint de jouer un double rôle, un rôle de facilitateur et un rôle d'évaluateur.

L'évaluation ici correspond au diagnostic que poserait un médecin pour

connaître en profondeur la pathologie de son patient avant d'administrer un traitement. De la même façon, le superviseur évaluateur identifie les faiblesses de l'enseignant et l'accompagne progressivement pour son amélioration.

3.3.3 L'auto supervision de l'enseignant

L'auto supervision amène l'enseignant à se regarder dans un rétroviseur ou miroir c'est-à-dire être son propre superviseur, s'interroger à la tâche, évaluer ses propres forces et faiblesses, proposer des mesures correctives en toute objectivité. Visionner un film réalisé sur les activités pédagogiques exécutées par l'enseignant lui-même serait d'un apport fort appréciable pour l'aider à identifier et apprécier ses propres erreurs commises. Il doit éviter toute subjectivité dans cette observation de soi-même.

3.3.4 La supervision par les pairs

Il s'agit pour les enseignants de travailler ensemble pour mettre en œuvre des stratégies par un processus systématique de formation en groupe (inter-formation). Le Comité d'Animation des maîtres (cellule d'animation pédagogique) est bien indiqué pour la mise en application efficiente de la supervision par les pairs.

La démarche de la supervision par les pairs s'appuie sur les pratiques suivantes :

- déterminer les buts de la supervision,
- avoir une vue d'ensemble,
- rédiger les indicateurs,
- élaborer ou adapter les instruments (avoir un langage commun),
- se former à l'évaluation (en tenant compte des instruments élaborés),
- assurer la validité,
- assurer la fidélité,
- participer à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies.

En principe, la supervision pédagogique vise à aider l'enseignant à acquérir des capacités et à développer des habiletés qui le mettent sur le chemin de l'autoformation, de l'auto-supervision et d'accéder à une autonomie effective dans sa pratique pédagogique. Toutefois, les enseignants n'ont pas tous le même niveau de formation académique

et le même niveau d'expériences professionnelles. La supervision sera donc adaptée aux besoins des cibles.

3.3.5 Supervision de proximité par strates

a) Le suivi au niveau communautaire

Il se fait à travers :

(i) mettre en place /renforcement d'un comité de gestion (COGEP, COGERES, etc.) qui assure le suivi au nom de la communauté à qui il rend compte (cf. Fascicule 6 : suivi évaluation et reddition des comptes). Il est conseillé de ne pas multiplier les comités mais de renforcer l'existant. Veiller aussi que son installation/renforcement se fasse en Assemblée Générale (cf. Fascicule 1 : Mobilisation Sociale),

(ii) organiser une assemblée générale pour sensibiliser la communauté et susciter son adhésion à la démarche. Il s'agit en particulier de les informer de l'importance de la démarche, des objectifs visés, des différentes étapes de sa mise en œuvre et de leur contribution éventuelle,

(iii) organiser des réunions périodiques (idéalement, une par mois) pour informer la communauté du niveau de mise en œuvre des activités et de l'utilisation des ressources mobilisées. Le comité de gestion doit dresser un procès-verbal des différentes réunions.

b) Suivi au niveau du chargé de projet

Le facilitateur effectue des missions périodiques de suivi dans chacune des écoles. Ces missions sont exploitées pour apporter un appui/conseil aux structures chargées de la mise en œuvre des projets mais aussi pour contrôler la gestion des ressources mises à la disposition des comités. Dans la mesure du possible, ces missions se font conjointement avec le chef secteur pédagogique.

c) Suivi au niveau national

Les équipes techniques nationales effectuent des missions annuelles de supervision des innovations. Ces missions permettent d'apporter un appui/conseil aux inspecteurs, chefs secteurs pédagogiques et acteurs locaux pour la mise en œuvre.

Enfin, les partenaires au niveau national effectuent des missions ponctuelles de supervision.

3.3.6 Déroulement de la supervision

Il s'agit ici d'une supervision formative dont l'objectif n'est pas de contrôler l'action de l'enseignant mais de l'accompagner dans l'utilisation optimale des outils et démarches définis de façon consensuelle.

Elle se déroule en quatre principales phases :

a) Phase préparatoire

- Organisation de la supervision (préparation des moyens humains, matériels et financiers) ;
- Elaboration du plan de supervision ;
- Elaboration des stratégies à entreprendre avec l'enseignant ;
- Détermination des objectifs de la supervision (éléments observables en classe, comportements identifiables chez l'enseignant et les apprenants) ;
- Information de l'enseignant du plan et de la date de supervision.

b) Phase d'actions

- Prise de contact avec le Directeur d'école et présentation des objectifs et le plan de la supervision (cette étape ne sera pas exécutée si le directeur d'école est lui-même le superviseur) ;
- Prise de contact avec l'enseignant et présentation des objectifs et le plan de la supervision pour avoir le consentement de l'enseignant ;
- Observation de l'enseignant à la tâche (observation directe en classe, analyse de la fiche de leçon (séquence), entretien avec l'enseignant après l'observation) ;
- Mise au point avec l'enseignant (lui faire part des réussites et de ce qui n'a pas marché) ;
- Aide de l'enseignant à résoudre séance tenante les difficultés constatées si possible.

c) Programmation du suivi de l'enseignant supervisé

- Evaluation de l'atteinte des objectifs (objectifs atteints, objectifs non atteints) ;



- Elaboration du plan de suivi en accord avec l'enseignant ;
- Réajustement des moyens ou du soutien mis en place (répétition de cette phase jusqu'à l'atteinte définitive des objectifs de la supervision).

d) Partage de l'information avec la direction de l'école/la direction du CAP

Cette phase consiste à l'élaboration du compte-rendu de mission sur les différentes séances de supervision.

Cas particulier de l'auto-supervision

Au cas où l'enseignant ferait sa propre supervision :

Rôle du facilitateur

- Invite l'enseignant à appliquer le programme qui lui a été confié
- Apporte un appui conséquent à l'enseignant dans ses pratiques pédagogiques
- Aide l'enseignant à acquérir des connaissances et à maîtriser les habiletés.

Rôle de l'évaluateur

- Identifie les difficultés de l'enseignant
- Dresse les forces et faiblesses de l'enseignant
- Informe les autorités compétentes des difficultés constatées
- Propose un plan de remédiation aux difficultés constatées.

3.3.7 Valeur ajoutée

La dissémination des rapports de suivi, de supervision et d'évaluation entre les différentes structures (Ecole, CAP, structures centrales) est un moyen important dans la résolution de certains problèmes pédagogiques (niveau de maîtrise des innovations introduites, maîtrise de la didactique des disciplines, etc.) dans le processus enseignement-apprentissage.

3.4 AUTRES ILLUSTRATIONS DE LA DÉMARCHE DE QUALITÉ

Démarche qualité par l'application des Normes : l'approche Normes Fondamentales de Qualité et d'Équité (NFQE) au Niger

Compréhension du concept

Les normes et standards de qualité de l'éducation sont « l'ensemble des exigences légales ou souhaitables qui ont vocation à encadrer le développement du système éducatif et à lui permettre d'atteindre le niveau de qualité qu'il vise ».

Les Normes Fondamentales de Qualité et d'Équité (NFQE) constituent un paquet d'indicateurs en rapport à des normes définies de manière consensuelle entre tous les acteurs du système éducatif. Elles définissent les conditions minimales d'accueil et d'encadrement susceptibles d'assurer l'équité et la qualité au système éducatif.

L'expérience citée ici a été menée en collaboration avec l'UNICEF au Niger. Elle est expérimentée au niveau école et circonscription.

Objectifs visés

La mise en œuvre de l'approche NFQE vise de manière générale à réduire les disparités et améliorer le niveau des apprentissages des élèves.

De manière spécifique, les objectifs ci-après sont visés au cours de la phase expérimentale :

- Expérimenter des projets d'écoles centrés sur l'équité et la qualité dans 100 établissements du cycle de base¹ des régions de Maradi et Zinder ;
- Améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les établissements retenus pour l'expérimentation ;
- Réduire les disparités dans l'accès et le maintien scolaires aux enfants défavorisés, notamment les filles en milieu rural, ceux vivant avec des handicaps et les nomades ;
- Rehausser le niveau des acquis des élèves dans les 100

établissements ;

- Préparer les conditions pour l'extension / généralisation de l'approche.

Démarche

La mise en œuvre de cette approche comprend les étapes suivantes :

- établir les critères qui permettent d'apprécier la qualité de l'éducation avec les spécialistes de l'éducation et les communautés elles-mêmes
- établir un état des lieux de la situation de l'école à la lumière des normes et indicateurs retenus qui permet : (i) de situer l'école par rapport aux différents indicateurs retenus, (ii) d'identifier les principales contraintes à l'atteinte des objectifs de qualité et d'équité, (iii) de déterminer les actions prioritaires à réaliser pour lever ces contraintes, et (iv) de planifier les interventions visant à apporter les remédiations nécessaires.
- Etablir une planification des actions prioritaires;
- Procéder à la validation du projet d'école: (i) la validation sociale en assemblée générale des parents d'élèves et (ii) la validation technique par un comité ad hoc.
- Assurer le financement du projet d'école.
- Mettre en œuvre et effectuer le suivi évaluation des plans d'actions.

Principes :

- Intégration des perceptions des communautés qui généralement ont une définition pragmatique et très opérationnelle de ces concepts.
- Responsabilisation de chaque acteur à tous les niveaux
- Accessibilité de tous sans discrimination à la fois aux contenus qu'au processus (équité)
- Considération des Comités de Gestion comme pièce maîtresse dans le processus d'établissement du diagnostic de la situation de l'école et dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets.

- Nécessité d'un renforcement permanent des capacités des acteurs particulièrement les nouveaux acteurs introduits par les innovations dans la gestion de l'éducation (formations pour la réalisation du diagnostic et son exploitation, la planification et le suivi/évaluation du projet, la budgétisation des activités, l'élaboration des rapports techniques et financiers, etc.).
- Stratégies correctives retenues à la portée des acteurs locaux
- Rôle d'appui des inspecteurs et conseillers pédagogiques aux équipes pédagogiques des écoles dans la mise en œuvre des activités (didactique, évaluation pédagogique, techniques d'enseignement/apprentissage sensibles au genre etc.).

Conseils pratiques

- Il est conseillé de recueillir la perception des communautés sur la notion de qualité et d'équité (étape de diagnostic). Il faut éviter de s'enfermer dans des critères de qualité et d'équité généralement inspirés des institutions internationales.
- Il faudra faire en sorte que le contenu soit accessible à tous sans aucune considération culturelle, d'appartenance politique ou d'un handicap particulier.
- Des programmes spécifiques de renforcement des capacités des chefs d'établissements et enseignants pourraient être mis en œuvre selon les besoins
- Dans la mesure du possible, le projet d'école doit être tout ou en partie financé à partir des ressources mobilisées par les communautés avec l'appui des communes. Cependant, il peut aussi bénéficier de subventions publiques ou des partenaires, sous forme d'appui pour le fonctionnement de l'école.

Valeur ajoutée

Les outils NFQE ont permis de combler l'absence d'outils d'appréciation de la qualité de l'éducation dans certains pays.



Formation continue et encadrement pédagogique rapproché via les Cercles de Qualité de l'Éducation (cas de la Guinée et du Sénégal)

Définition du concept

Le « Cercle de Qualité de l'Éducation » (CQE) est un regroupement obligatoire d'enseignants d'une même localité. Il est fait pour améliorer la qualité de l'éducation et le renforcement de l'esprit mutualiste entre les enseignants. Il est par endroit appelé « cellule d'animation pédagogique ».

Principe

La démarche des cercles de qualité de l'éducation répond au besoin de créer un cadre d'échanges et une synergie entre les enseignants. C'est un cadre de renforcement mutuel continu entre les enseignants sur les pratiques et expériences pédagogiques. La dénomination à donner de ce cadre peut varier d'un contexte à l'autre mais avec les mêmes principes de fonctionnement.

Organisation d'un CQE

Le CQE est géré par un Comité d'Animation (CA) de 4 membres élus en Assemblée Générale (AG) par l'ensemble des adhérents. Le CA est constitué d'un Animateur Principal (AP) auquel sont associés des chargés de la formation, de la documentation et un trésorier. Les rôles et attributions de chacun des membres du CA sont déclinés ainsi qu'il suit.

- L'Animateur Principal (AP) : Il coordonne les différentes activités de l'organisation et assure la représentativité de ses membres. L'AP contrôle la fonctionnalité des autres membres du CA, convoque et préside les réunions, prépare et présente le bilan des activités.
- Le chargé de la formation : Il est le gestionnaire des formations. Il accompagne le processus d'identification, de catégorisation des problèmes pédagogiques et académiques rencontrés par les maîtres dans l'exercice de leur fonction. Il a pour missions d'aider au

choix de solutions alternatives, de proposer un plan de formation, de chercher les personnes ressources devant assurer les formations, d'organiser et d'évaluer les formations.

- Le chargé de la documentation : Il gère les acquis matériels de l'association et classe les archives de l'organisation. Il a en outre pour mission de chercher les documents appropriés pour les formations identifiées et programmées par les enseignants du CQE.

- Le trésorier : Il garde et gère les acquis financiers du cercle. Il exécute les bons d'emprunt et de sortie, prépare et présente les bilans financiers à chaque réunion.

Les membres du Comité d'Animation (CA) organisent et participent à une réunion tous les deux mois. L'Assemblée Générale ordinaire qui réunit tous les membres du CQE est convoquée deux fois par an. Lors des AG, les propositions faites par le CA sont soit amendées, soit réorientées, soit adoptées par les membres de l'association. Ce cadre de concertation est aussi mis à profit pour amender le règlement intérieur, préciser les attributions du CA, prendre des décisions concernant l'adhésion d'un nouveau membre ou l'exclusion d'un défaillant.

Processus :

Les CQE sont un organe d'amélioration de la qualité de l'éducation avec le processus suivant :

1. Mise en place du dispositif sous la coordination de l'inspection en concertation avec les écoles ;
2. Sensibilisation, information et concertation avec les enseignants pour la détermination des besoins de formation ;
3. Mise en place du comité d'animation ;
4. Tenue d'AG et choix des orientations de l'année
5. Elaboration du plan d'action annuel ;
6. Mise en œuvre (dont le suivi) du plan d'action annuel ;
7. Evaluation du plan d'action annuel.

Mode d'identification et de mise en œuvre des activités

Les besoins en formation des maîtres doivent être identifiés, et cela de deux manières.

(i) Les Inspecteurs départementaux sont tenus de lancer une enquête annuelle. Les résultats font l'objet d'une note d'orientation qui précise les thèmes prédominants que les cellules doivent intégrer dans leurs programmes de travail, définitivement arrêtés par les membres, au cours d'une séance spéciale.

(ii) Les besoins en formation peuvent également découler des résultats d'un bilan de compétences. S'il existe un référentiel de compétences pour la formation initiale, le bilan consistera à mesurer l'écart entre les compétences requises, pour tenir correctement une classe de l'école élémentaire et les compétences réelles, perçues par chaque maître.

Modalité de fonctionnement des CQE (expérience PEBD Sénégal) :

Les cellules se réunissent une fois par quinzaine les mercredis entre 15 et 18 h ou les samedis entre 10 et 13 h, sur convocation des présidents.

Chaque séance doit faire l'objet d'un document écrit à multiplier en autant d'exemplaires que de participants. Un procès-verbal synthétisant les constatations et conclusions arrêtées est établi par le Secrétaire permanent ou par un maître désigné à cet effet. Une liste de présences à faire parvenir à l'inspection de l'enseignement est également établie et annexée au procès-verbal, dans les 48 h qui suivent. Les absences non excusées et non justifiées doivent être identifiées et communiquées à l'Inspecteur départemental.

Les maîtres qui se sont absentés délibérément à deux séances successives d'animation recevront une demande d'explications et devront répondre dans les 48 h. Les absences non justifiées exposent son auteur à un avertissement. En cas de récidive, l'agent fautif fera l'objet d'un blâme, constaté par l'Inspecteur d'Académie, sur proposition de l'Inspecteur départemental.

En revanche, les maîtres qui se seront distingués de par leur as-

siduité et leur régularité aux séances d'animation pédagogique seront félicités et recevront une attestation de participation signée par le président et l'Inspecteur. En cas de demande de mutation, cette attestation leur donne droit à un bonus de 5 points pour les favoriser par rapport à leurs concurrents.

Rôle des personnes ressources

L'Inspecteur n'est pas chargé de mettre en place les équipes pédagogiques. Cependant, il peut jouer un rôle de facilitateur ou de coaching sur la demande d'une école qui sent le besoin d'un soutien technique. Pour lancer l'innovation, l'Inspecteur départemental organise un atelier regroupant les directeurs d'écoles et quelques maîtres expérimentés de sa circonscription, pour leur insuffler son enthousiasme. A cette occasion, l'Inspecteur partage avec eux les grandes orientations pour qu'ils se prennent en charge dans la conception des projets pédagogiques et dans la mise en place des équipes pédagogiques.

4 CONSEILS PRATIQUES

- Pour une bonne implémentation de la démarche d'amélioration de la qualité de l'éducation, il est nécessaire que les normes et standards et les orientations nationales soient maîtrisés, internalisés et appropriés aussi bien par les équipes d'encadrement, les équipes pédagogiques que les ONG et associations locales. C'est pourquoi, il est nécessaire de procéder à une formation préalable de ces équipes.
- Dans l'élaboration des outils de collecte de données, de diagnostic et de planification, il faudra veiller à la cohérence de ceux-ci avec le contenu des orientations nationales. Ceci permettra de mieux assurer l'accompagnement des autorités éducatives et un suivi-évaluation cohérent.
- Afin d'assurer l'appropriation des processus d'amélioration de la qualité, il faut mettre en place des outils simples et accessibles aux communautés généralement analphabètes et à niveau d'instruction faible.
- Dans la planification, il est important de se focaliser sur les actions réalistes, réalisables par les moyens et les ressources de la communauté (principe de l'effort propre préalable avant l'appui extérieur).
- Les contextes d'intervention étant souvent marqués par la précarité des conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage, les communautés focalisent généralement leurs priorités sur les constructions de salles de classes, les équipements en tables-bancs au détriment des aspects pédagogiques et des apprentissages. C'est pourquoi dès le départ des processus, il faudra sensibiliser sur les différents aspects de la qualité de l'éducation et sur le caractère onéreux des actions matérielles difficilement finançables au niveau local.

5 OUTILS

5.1 OUTILS DE DIAGNOSTIC À PARTIR DES NORMES FONDAMENTALES DE QUALITÉ ET D'ÉQUITÉ

Le diagnostic de la situation de l'école est établi de manière participative par tous les acteurs locaux de l'école : comité de gestion de l'école, enseignants, élèves et ONG intervenant dans la zone, etc.

Ce diagnostic se fait à l'aide de la Fiche d'Appréciation de la Situation de l'Ecole (FASE) qui comporte deux parties :

5.1.1 Fiche de données de base de l'école

Les données de base de l'école présentent de manière succincte les éléments permettant d'identifier l'établissement : le nom de l'école et la date de son ouverture, son statut, sa zone d'implantation, etc. Elles comportent en outre des informations générales sur les élèves, le personnel enseignant de l'école, les infrastructures et équipements scolaires. Cette fiche est remplie par le personnel enseignant de l'école et soumise au groupe des acteurs locaux.

Nom de l'école: _____

Date d'ouverture de l'école: _____

Ecole à cantine: Oui /___/ Non /___/

Statut: Public /___/ Privé /___/ communautaire /___/

Région de: _____ Département de: _____

Commune de: _____ Zone: Urbaine /___/ Rurale /___/

village/quartier: _____

DREN/A/PLN de: _____

Inspection de: _____

Secteur pédagogique de: _____

Date remplissage (mois/année): _____



DONNEES DE BASE/ELEVES / INFRASTRUCTURES	
Effectifs total d'élèves	
Effectifs d'élèves – filles	
Nombre total de groupes pédagogiques	
Nombre total de salles de classe utilisables	
Nombre total de tables bancs utilisables	

DONNEES DE BASE/PERSONNEL ENSEIGNANT	
Nombre total d'Enseignants craie en main	
Effectifs d'élèves – filles	
Nombre total d'enseignants d'arabe craie en main	
Nombre total d'enseignants titulaires	
Nombre total d'enseignants contractuels	

5.1.2 Les tableaux d'appréciation des indicateurs

Ils permettent d'évaluer un à un, les données sur la situation de l'école, par rapport aux cinq domaines et aux indicateurs retenus pour chaque domaine. Des normes sont définies pour chacun des indicateurs et celles-ci permettent de porter un jugement sur la situation de l'école. Lorsque celle-ci correspond à la norme retenue, elle est jugée « bonne » ; quand l'écart entre cette situation et la norme n'est pas très importante, elle est jugée « acceptable » et lorsqu'elle s'en éloigne, elle est jugée « hors norme ». A la fin du traitement de chaque domaine, on comptabilise sur la ligne « Total des croix », le nombre de croix pour les appréciations « Bonne », « Acceptable » et « Hors

norme ». Enfin, au terme de ce processus, un tableau de synthèse est élaboré. Celui-ci résume la somme et le pourcentage des appréciations recueillis pour chacun des domaines.

DOMAINES	Nombre des croix (X) distribuées				nombre de croix distribuées en %			
	Total	Bon	Acceptable	Hors norme	Total	Bon	Acceptable	Hors norme
1. Accès et accessibilité à l'école								
2. Aspects Pédagogiques								
3. Environnement scolaire								
4. Conditions d'apprentissage								
5. Gouvernance de l'école								

5.2 OUTILS DE PLANIFICATION

Pour assurer la pertinence des actions prioritaires à retenir dans le plan d'actions/projet d'école, l'analyse de la situation de l'école doit se faire à trois niveaux :

- Dans un premier temps, il convient d'analyser le niveau des indicateurs de résultats de l'école, désagrégés par sexe : effectif des élèves, taux de réussite aux tests de mathématiques, lecture et sciences, proportions de redoublements et d'abandons, etc. Ce premier niveau d'analyse permet de déterminer les caractéristiques de l'école en termes de qualité et d'équité. Par exemple l'analyse des indicateurs de résultats au niveau d'une école peut mettre en évidence des disparités entre filles et garçons au niveau de l'accès, une faible proportion d'élèves filles dans l'effectif de l'école ou des niveaux d'acquisition faibles en lecture. C'est à partir de l'analyse de la situation de ces indicateurs que sont définis les objectifs de l'intervention.
- Dans un deuxième temps, analyser la situation des autres indicateurs notamment ceux jugés « hors norme » pour identifier les principales contraintes à la réalisation des objectifs de qualité et d'équité et déterminer les actions à réaliser pour apporter les remédiations nécessaires.

Un faible niveau des acquis des élèves en lecture peut être lié à l'insuffisance de manuels de lecture dans les classes, à l'insuffisance du temps effectif d'apprentissage pour les élèves, à la forte prévalence d'enseignants sans formation qualifiante (ici pédagogique) avant emploi, etc.

- Enfin, à un troisième niveau, il convient d'analyser les actions identifiées pour déterminer les actions prioritaires à retenir. Cette analyse consiste à évaluer la pertinence de chacune des actions au regard des objectifs visés et sa faisabilité technique et financière.

Tableau des actions prioritaires

Objectifs	Actions prioritaires

5.3 OUTILS DE LA DÉMARCHE CERCLE DE QUALITÉ DE L'ÉDUCATION

La redéfinition des objectifs, des moyens et des méthodes aboutit à l'élaboration d'un plan d'actions dont les étapes essentielles pourraient être les suivantes :

- Lister l'ensemble des problèmes que rencontre le CQE
Exemples : Bas niveau des élèves, insuffisances pédagogiques et académiques de certains membres du CQE, faiblesse des revenus des enseignants,
- Classer les problèmes par ordre d'importance selon les préoccupations des membres du CQE
- Faire l'analyse de la situation des problèmes. Il s'agira de répondre notamment aux questions suivantes : pourquoi ce problème ? Comment cela est-il arrivé ? Quand cela est-il arrivé ? etc.
- Etudier les différentes pistes possibles de solutions
- Choisir la solution qui permettra de résoudre durablement, efficacement, rapidement et à un coût moindre le problème qui est posé
- Définir les moyens et les modalités de mise en œuvre de la solution retenue.

Il s'agit de répondre, entre autres, aux questions suivantes :
 Que faisons-nous par nous-mêmes ? Qui fera quoi ? Comment ?
 Quand ? Avec quels moyens ? Que sollicitons-nous des autres partenaires ? A qui ? Dans quelles échéances et à quelles conditions ?
 La réponse à ces questions est présentée dans un tableau comme suit :

Quoi (Activités)	Avec quoi (Moyens)			Comment (Méthodes)	Qui (CA du CQE)	Quand (échéances)	Pour qui (bénéficiaires)
	CQE	Partenaires	Total				

5.4 LES OUTILS DE SUPERVISION

5.4.1 Fiche d'observation de l'enseignant par les pairs :

Ecole :

Nom et Prénoms : Sexe :

Classe tenue : Date d'engagement :

Formation de base :

Etapes	Durée	Activités de l'enseignant	Activités des élèves	Observation Analyse	Appréciation des pairs
					✓ Utilisation de la pédagogie active ✓ Utilisation de la pédagogie convergente ✓ Gestion du temps ; ✓ Utilisation rationnelle du tableau ✓ Tenue du cahier de préparation ✓ Autres

5.4.2 Plan de formation individuelle enseignant

Ecole :

Sexe:Statut:

Classe tenue : Date d'engagement :

Formation de base :

Années	Besoins	Thèmes	Nombre d'Enseignants	Niveau de mise en œuvre et pers. ressource	Commentaires
ANNEE 1 (.....)	- Académique				
	- Pédagogique				
	- Autres				
ANNEE 2 (.....)	- Académique				
	- Pédagogique				
	- Autres				
ANNEE 3 (.....)	- Académique				
	- Pédagogique				
	- Autres				

5.4.3 Plan de formation des écoles

Ecole :

Années	Besoins	Thèmes	Nbre. Enseignants touchés	Commentaires	Approche de formation	Niveau d'exécution	Budget	Pers : Struct ressources
ANNEE 1	Académique							
	Pédagogique							
	Autres							
ANNEE 2	Académique							
	Pédagogique							
	Autres							
ANNEE 3	Académique							
	Pédagogique							
	Autres							

5.5. OUTILS DE LA DÉMARCHE DE SUPERVISION PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ

5.5.1 Fiche - Participation des Equipes Pédagogiques (EP) dans la Gestion de l'école

Hypothèses à vérifier

1. L'Equipe Pédagogique assure une participation à la gestion des écoles et établissements
2. Les outils de planification et de gestion scolaire (projets d'école, plan d'action, structure participative d'élèves...) sont orientés vers l'amélioration de la qualité
3. Les dispositifs d'évaluation des apprentissages contribuent au pilotage participatif des écoles et circonscriptions..

Hypothèses à vérifier

1. L'Equipe Pédagogique assure une participation à la gestion des écoles et établissements
2. Les outils de planification et de gestion scolaire (projets d'école, plan d'action, structure participative d'élèves...) sont orientés vers l'amélioration de la qualité
- 3 Les dispositifs d'évaluation des apprentissages contribuent au pilotage participatif des écoles et circonscriptions

Date :

Département :

Nom de la Collectivité Locale :

Nom de l'école :Nombre d'élèves :

Nombre enseignants :

Personne (s) rencontrées (statut) :

Administrateur de la fiche (fonction)



Cas de l'Hypothèse 1 – Gestion participative de l'EP : L'EP assure sa participation dans la gestion de l'école

1. L'école dispose-t-elle d'un plan d'action ? Oui Non
 2. Composition de l'EP :

Type des départements ministériels	Nombre de représentants/sexes	Fréquence participation aux réunions		
		Régulière	Irrégulière	Très irrégulière

3. Nombre de réunions tenues en 20xx / 20xx Nombre de réunions prévues par les textes / an :/.....

4. L'EP dispose-t-elle d'un plan d'action en cours de réalisation ?
 Oui Non

5. L'EP procède-t-elle à des assemblées générales de renouvellement
 Oui Non

6. Activités principales menées par l'EP de l'école au cours des deux dernières années :

- a.
 b.
 c.

7. L'école met-elle en œuvre des activités de suivi de la fréquentation scolaire ou des cours de soutien aux élèves ou d'autres activités extra muros (en dehors de la salle de classe) ?

Oui Non

Si oui, en quoi l'EP participe-t-elle à ces activités ?

.....

8. Les activités de l'école sont-elles structurées dans un projet formalisé / un plan d'action ?

Oui

Non

Si oui :

- Quel est l'objectif principal du projet ou du plan d'action ?

.....

.....

- Quelles en sont les principales activités ?

Prévues	Réalisées à la date de l'interview

9. L'EP entretient-elle des relations avec les membres du Comité de gestion ou l'APE : OUI..... NON

10. Participe t- elle ou élabore t- elle seule le Projet d'Ecole / Plan d'action CAQ? Pour cela, remplir le tableau suivant

Etape	Activités menées par le Comité de gestion	Observations
Diagnostic		
Elaboration du Projet d'école / Plan d'action		
Financement		
Mise en œuvre		
Suivi Evaluation		



CONCLUSION (commentaire libre)

Quelles évolutions (positives ou négatives avez-vous noté au cours des deux dernières années en termes d'implication des parents dans la gestion locale de l'éducation ?

5.5.2 Grille d'auto-analyse de l'équipe pédagogique

Ce qu'on analyse	Ce qui fonctionne bien et qui serait à valoriser	Ce qui serait à améliorer ou à mettre en place
Les temps de concertation Durée – fréquence – thèmes		
La mutualisation des outils et des ressources pédagogiques Mise à disposition de matériel pédagogique Elaboration : leçons d'essai - fabrication de matériels didactiques		
L'analyse des programmes Echanges - Préparations – Répartition sur le cycle		
L'harmonisation des pratiques Gestion de la classe – Intégration du milieu – Dispositifs d'évaluation – Soutien aux élèves en difficultés...		
L'innovation pédagogique notamment dans le cadre de la mise à l'essai des nouveaux curricula / dans la gestion des CDF / CMG... Prise en compte du milieu dans les apprentissages		
La participation aux Cellules d'Animation Pédagogiques		
Autres critères d'appréciation (selon les contextes, on peut introduire d'autres éléments d'appréciation)		

5.6 OUTILS DE SUIVI PARTICIPATIF DES APPRENTISSAGES

Outil 1 : Suivi de la composante qualité (en préscolaire, élémentaire, formation professionnelle et non formelle).

Acteurs de suivi participatif : comités de gestion de l'école

Périodicité : mois / trimestre / semestre / année / triennal

ACTIVITES	INDICATEURS			sources d'information	Observations	mesures à prendre
	Intitulé	Prévu	Réalisé			
Dotation en Matériel didactique	Quantité de matériel didactique acquise					
Formations pédagogiques	Nb. de formations dispensées					
	Nb. d'enseignants formés					
	Nb. de Directeurs d'écoles formés					
	Nb. d'Inspecteurs formés					
Projets d'école	Nb. de Projets d'école financés/exécutés					
	Nb. de Projets d'écoles exécutées					
Ouverture de Bibliothèques	Nb. Bibliothèques ouvertes					
Ouverture de salles informatique	NB. Salles informatique ouvertes					

Outil 2 : Suivi du cheminement (progression) des élèves dans le système ou rendement interne

Acteurs du suivi participatif : personnel enseignant, comité de gestion, association des parents et des mères d'enfants

Cours	Effectifs par niveau					Passants					Redoublants			Abandons								
	Filles		Garçons		Total	Filles		Garçons		Total	Filles		Garçons		Total	Filles		Garçons		Total		
	Nb	%	Nb	Nb	%	Nb	Nb	%	Nb	Nb	%	Nb	%									
CI																						
CP																						
CE1																						
CE2																						
CM1																						
CM2																						
Total																						

Commentaire :



Concours de la meilleure école Boundoukou (Côte d'Ivoire)



L'Education change le monde

Immeuble Grunitzky Akofala
01 BP 1385 Lomé 01 - Togo
Tél. : (+228) 22 50 74 79
Fax : (+228) 22 50 28 49
www.facebook.com/aideetaction.afrique
www.aide-et-action.org