

Publications de l'INSE
Collection des repères pour agir - Livret n°3 - 2024

La fonction de conseils au cœur des enjeux de pilotage de proximité du système éducatif en Afrique

*Des outils pour les conseillers pédagogiques
et les inspecteurs*

M. TCHETCHE Egoulou koudjoukabalo, inspecteur de l'Éducation nationale
M. NABEDE Pouwèdéou, inspecteur de l'Éducation nationale
M. GNASSINGBE Abli Piyalou Boyohèwa, inspecteur de l'Éducation nationale

Préface,

Les stages pratiques consistent en une immersion sur le terrain des fonctionnaires stagiaires, inspecteurs et conseillers pédagogiques. À ce titre, ces stages constituent une opportunité pour mettre cette étape de la formation des cadres en phase avec des axes potentiels d'amélioration et ainsi éviter que le système ne fasse que se reproduire à l'infini pour entrer plutôt dans une dynamique de transformation par un accompagnement au changement. Au contraire, lorsque les inspecteurs stagiaires négocient avec les formateurs des sujets de mémoire professionnel en lien uniquement avec les modules de formation académique, le risque alors est qu'ils produisent des connaissances non nécessaires aux acteurs de terrain car déconnectées de leurs préoccupations professionnelles.

Ainsi, faire des stages pratiques des espaces de recherche articulés à des problématiques résistantes du système implique alors un travail de sélection, d'identification, et de négociation du choix des sujets de ces mémoires de même que les approches méthodologiques qui seront mises en place et qui devront, pour être utiles au système, se baser sur des choix innovants et originaux pour ne reproduire ce qui n'a pas fonctionné dans le passé. Positionner ainsi les inspecteurs stagiaires conduit alors à valoriser la **mise en place d'un agir professionnel disposant d'un espace optimal pour tenter des approches innovantes** de solution dont les conditions de réussite constitueront ensuite un enjeu majeur et matière d'analyse et de diffusion.

Dans ce cadre, la recherche universitaire en Sciences de l'Éducation se met alors au service de l'amélioration du pilotage de la qualité du système éducatif en mobilisant les laboratoires sur des problématiques résistantes dont les paradigmes sont par définition **pluridisciplinaires et transdisciplinaires**.

Tous ces éléments permettent d'imaginer une proposition concrète d'ingénierie de manière à articuler les mémoires professionnelles des inspecteurs stagiaires à l'appui aux chantiers de travail articulés elles-mêmes autour des problématiques résistantes des systèmes éducatifs. Cette ingénierie peut alors se fonder sur les principes suivants :

- Les inspecteurs stagiaires participent au développement d'un chantier de travail constituant une orientation validée par le MEN au titre des priorités de sa politique sectorielle,
- Les inspecteurs stagiaires conduisent le chantier de travail en collaborant avec d'autres acteurs des systèmes éducatifs au sein d'une configuration qui sera dépendante du chantier et de la problématique qu'ils aborderont,
- Les inspecteurs stagiaires développent une méthodologie d'intervention adaptée à chaque problématique et produisent un rapport de recherche dont la soutenance est élargie à

l'ensemble des acteurs du système dans la perspective d'identifier les conditions de la généralisation.

Ce livret n°3 rend compte de cette démarche sur la thématique de **la fonction d'inspecteur au cœur des enjeux de pilotage de proximité du système éducatif en Afrique**. Le livret est le résultat d'un travail d'analyse transversale de trois mémoires professionnels, conduits par M. TCHETCHE, M. NABEDE et M. GNASSINGBE, tous les trois inspecteurs de l'Éducation nationale, et dont l'objectif commun était d'améliorer la documentation notamment des **pratiques de conseils auprès des enseignants** dans l'enseignement de base au Togo.

Ce livret n°3 a pour objectif de rassembler l'ensemble des éléments de connaissance pertinents identifiés dans les trois mémoires sur la question de **l'évolution des pratiques d'accompagnement de proximité des équipes et des établissements scolaires**. À ce titre, le livret inclut notamment :

- Une analyse des dispositifs existants en matière d'appui aux équipes enseignantes tels qu'identifiés dans les travaux de terrains conduits dans le cadre de la soutenance des trois mémoires ;
- Une identification de repères méthodologiques, pour situer les évolutions des gestes professionnels en matière de conseils, identifiés dans la revue de littérature existante ;
- Une analyse des résultats et des savoirs nouveaux qu'il est possible de tirer des mémoires ;
- Une identification d'objets de réitérations c'est-à-dire des pistes pour des recherches additionnelles dans le domaine de l'évaluation des enseignants et des équipes constituées, et de la priorisation des interventions des corps d'encadrement au Togo dans l'enseignement de base ;
- Une identification de recommandations génériques pour l'amélioration de la prise en charge des élèves en difficulté au Togo dans l'enseignement de base.

L'analyse de l'ensemble des mémoires finalisés des inspecteurs de la promotion 2021-2023, ainsi que des éléments de dialogue partagés dans le cadre de la supervision des co-directeurs des mémoires permettront de rédiger au moins trois livrets, chacun sur une des trois thématiques couverts par les travaux des inspecteurs à savoir :

- Livret N°1 : la prise en charge des élèves en difficulté
- Livret n°2 : l'opportunité de constituer des réseaux scolaires
- **Livret n°3 : l'évolution du métier d'inspecteur**

Ces résultats incluent les limites des données des recherches : elles constituent ainsi un essai de formalisation de ce qui est connu, de ce qui a été découvert mais aussi de ce qu'il reste à investiguer au titre de nouvelles recherches-actions à poursuivre au Togo.

Sommaire

CHAPITRE I : LE CONTEXTE DE L'EXERCICE DU MÉTIER D'INSPECTEUR DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF AU TOGO	5
CHAPITRE II : LES NÉCESSAIRES ÉVOLUTIONS DU FONCTIONNEMENT D'UN ENCADREMENT DE PROXIMITÉ	6
UNE ACCUMULATION DE CHARGES	6
UNE DÉMARCHE DE PLANIFICATION ORIENTÉE SUR DES ACTIONS GÉNÉRIQUES QUI NE DISENT RIEN SUR LES PROBLÉMATIQUES LOCALES SPÉCIFIQUES À SURMONTER	8
UNE DÉMARCHE DE PILOTAGE DE L'ACTION PUBLIQUE VALORISANT UNE REDDITION COMPTABLE	8
LA NÉCESSITÉ DE DÉFINIR UN CADRE PROPICE POUR LA DÉFINITION D'UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE DANS LE CADRE D'UN PROCESSUS DE DIALOGUE DE GESTION.....	8
CHAPITRE III : DES REPÈRES POUR AGIR.....	9
LE RÔLE DES POLITIQUES ÉDUCATIVES	9
RENDRE COMPTE VS RENDRE DES COMPTES	9
DYNAMIQUE DE PARTAGE DES ANALYSES	9
DIALOGUE ENTRE DEUX NIVEAUX DE PILOTAGE	10
DES ÉCOLES OÙ IL EST PLUS DIFFICILE QU'AILLEURS DE RÉUSSIR	10
LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS	10
UN APPUI AUX FAMILLES EN DIFFICULTÉ	10
VERS UN ENCADREMENT RÉELLEMENT DE PROXIMITÉ	10
CHAPITRE IV : LES SAVOIRS ÉLABORÉS.....	11
SAVOIRS ÉLABORÉS SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER D'INSPECTEUR	11
CHAPITRE V : DES RÉITÉRATIONS	12
ANALYSE DES RÉSULTATS DES TRAVAUX DES INSPECTEURS STAGIAIRES	12
CHAPITRE VI : DES RECOMMANDATIONS.....	14
POUR RÉUSSIR UNE VÉRITABLE AUTONOMISATION, PLUSIEURS CONDITIONS ESSENTIELLES DOIVENT ÊTRE RÉUNIES, PARMI LESQUELLES	14
PRENDRE EN COMPTE LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET QUI SONT SUSCEPTIBLES DE VARIER D'UNE ÉCOLE À L'AUTRE	15
DES REPÈRES POUR AGIR	15
CHAPITRE VII : ANNEXE (BIBLIOGRAPHIE, DÉFINITION ET TABLEAU DE SYNTHÈSE DES MÉMOIRES PROFESSIONNELS)	17
BIBLIOGRAPHIE	17
QU'EST-CE QUE L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ?	18
QUELLES SONT LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ?	18
QUEL RÔLE PEUT JOUER LES CORPS D'INSPECTION DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ?	19
ANALYSE SYNTHÉTIQUE DES TRAVAUX RÉALISÉS DANS LE CADRE DES MÉMOIRES PROFESSIONNELS	20

Chapitre I : le contexte de l'exercice du métier d'inspecteur dans le système éducatif au Togo

Si l'inspecteur est l'un des piliers dans la gouvernance du système éducatif, les facteurs sociaux et démographiques qui influencent ce système déterminent tout de même la mission de l'inspecteur. Ce contexte sociodémographique est caractérisé par l'évolution de la population togolaise qui induit une forte demande en éducation et par conséquent une forte croissance des effectifs d'apprenants et du personnel d'encadrement (Inspecteurs, conseillers pédagogiques). L'augmentation des effectifs d'apprenant à tous les degrés de notre système scolaire entraîne ipso facto l'émergence de nouveaux besoins.) « Efforts importants devront donc continuer à être fournis pour que l'offre éducative suive la demande en éducation. » (PSE 2020-2030)

Le gouvernement togolais, pour atteindre l'objectif de la formation d'une relève capable de participer au développement du pays, s'est inscrit dans la dynamique de pourvoir l'école togolaise d'un corps d'encadrement bien formé et efficace sur le terrain. Cependant, force est de constater que le personnel d'encadrement formé est très insuffisant sur le terrain. Dans le but d'améliorer la productivité du système éducatif togolais, les autorités politiques et administratives ont entamé plusieurs projets d'innovation pédagogiques et technologiques. C'est ainsi que l'enseignement primaire est en mutation dans le seul but d'être adapté aux exigences de notre époque et de répondre mieux aux besoins sociaux et économiques d'une société toujours changeante. Au nombre de ces innovations, on peut citer la réforme curriculaire selon l'approche par compétence (APC), la politique des sous-cycles qui permet de promouvoir la culture de la réussite en mettant fin aux échecs dans les sections 1 des sous cycles et la gratuité des frais scolaires au primaire pour atteindre la scolarisation universelle. La mise en œuvre de ses innovations et politiques soulève d'innombrables difficultés. De fait, leur mise en œuvre interpelle l'implication et le contrôle de l'inspecteur.

Les changements que connaît l'école togolaise ne peuvent laisser la mission de ce cadre dans le statu quo. Il est évident que cette mission a connu des évolutions et que chaque inspecteur en action sur un terrain quelconque fait face à des difficultés particulières. Mais, les données scientifiques sur l'évolution de cette mission dans le contexte togolais manquent cruellement. La question du pilotage de la qualité passe nécessairement par la responsabilisation des acteurs à tous les niveaux du système. Cette responsabilisation, pour se développer, nécessite de clarifier les marges d'autonomie des acteurs mais aussi la manière dont ils prennent en compte, aux différents niveaux de pilotage du système, les orientations de la politique sectorielle.

Chapitre II : Les nécessaires évolutions du fonctionnement d'un encadrement de proximité

L'objectif de cette section est de compiler l'ensemble des connaissances mobilisés par les travaux de terrains de M. TCHETCHE, M. NABEDE et M. GNASSINGBE sur la fonction d'inspecteur au cœur des enjeux de pilotage de proximité du système éducatif en Afrique et l'évolution des pratiques d'accompagnement de proximité des équipes et des établissements scolaires, tels qu'identifiés dans leurs enquêtes de terrains.

Une accumulation de charges ...

L'inspecteur joue le rôle d'animateur, de facilitateur et de régulateur. C'est une personne de ressources.

La mission pédagogique :

- Contrôler et suivre le travail des enseignants par l'observation de classe et le suivi du travail quotidien.
- Contrôler et suivre le travail des élèves à travers l'évaluation des apprentissages, l'analyse et l'interprétation des résultats des évaluations.
- Aider l'enseignant à améliorer la performance de son acte pédagogique
- Accueillir et accompagner les enseignants débutants
- Animer l'équipe pédagogique
- Gérer des manuels et fourniture didactique

La mission administrative :

- Contrôler la fréquentation scolaire
- Donner son avis sur la mutation des enseignants de sa circonscription pédagogique, sur les avancements et peines disciplinaires
- Accorder des autorisations d'absence de courte durée, rendre compte de tous les accidents et incidents qui surviennent dans sa circonscription pédagogique
- Instruire toutes les affaires relatives à la création et la construction d'écoles publiques, à l'ouverture d'école privées, à la création de cantines scolaires, aux activités postsecondaires

La mission sociale :

- Côtayer quotidiennement les agents de son bureau, les conseillers pédagogiques et les chefs d'établissement
- Entretenir des relations fréquentes avec les autorités locales

Les missions générales d'un inspecteur :

- La mise en œuvre de la politique éducative au niveau de la circonscription pédagogique (Programmation et budgétisation des activités, exécution des activités sur le terrain, suivi et

contrôle des activités, évaluation des activités et action de remédiation si nécessaire au niveau des stratégies) ;

- La coordination et l'animation (coordination et animation des activités, des équipes et des services ; coordination des interventions des partenaires) ;
- La gestion des ressources (humaines, matérielles et financières).

Les missions de droit de l'inspecteur sont déterminées par le décret N°72-238 du 28 Novembre 1972 qui a fixé les attributions des inspecteurs de l'Enseignement du Premier Degré. Ces attributions sont détaillées dans le Précis de législation et d'administration scolaire, le statut particulier des fonctionnaires de l'enseignement et le module de formation du personnel d'encadrement à la préparation de la rentrée pédagogique (2022-2023). Le Précis de Législation et d'Administration scolaire, dans sa partie trois aux pages 46 et 47, déroule les missions de l'inspecteur dans sa circonscription pédagogique où il a un « rôle pédagogique et social très important à jouer ».

La mission pédagogique de l'inspecteur de l'enseignement est détaillée dans le module de formation de la rentrée pédagogique 2022-2023 prenant en compte les propositions du précis de législation et d'administration scolaire. Il s'agit de :

- La mission de contrôle et de supervision pédagogique
- La mission d'accompagnement pédagogique des enseignants

Le statut particulier des fonctionnaires de l'enseignement dans son chapitre 7 à la page 17 vient compléter les tâches pédagogiques de l'inspecteur. Ainsi il précise que l'inspecteur en tant qu'acteur principal du pilotage de l'action éducative a pour mission :

- d'élaborer et mettre en œuvre des plans de formations initiale et continue à l'intention des enseignants,
- participer à l'organisation et aux jurys des examens scolaires et professionnels,
- analyser et exploiter les résultats des différentes évaluations et mettre en place des dispositifs de remédiation.

Toutes ses missions montrent à souhait les innombrables charges qui pèsent sur l'inspecteur. Leurs exécutions sur le terrain s'avèrent ardues et parfois dévient l'inspecteur de sa mission première qui est la mission pédagogique.

TABLEAU 1 : LES OUTILS DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE PILOTAGE DE L'INSPECTION

Outils de la démarche de planification et de contractualisation	Outils de gestion pédagogique	Outils de collecte/production de données (essentiellement quantitatives)
Plans Triennaux d'Inspections (PTI) Plan de travail annuel (PTA) Plan triennal d'actions des IEPP Contrat de performance Rapports d'inspections trimestriels (envoyés à la DRE) et rapports annuels d'activités Tableau de micro-planification des stratégies correctives envisagées	Rapports d'animation pédagogique Rapports périodiques des inspections Rapports d'activités Rapports de visites de terrain Grilles d'observation	Tableau de bord de l'Inspection Tableau d'identification et d'analyse des goulots d'étranglement

Source : Rapport PAPIQ 2022 et expériences du terrain.

Une démarche de planification orientée sur des actions génériques qui ne disent rien sur les problématiques locales spécifiques à surmonter ...

La planification de l'inspection en matière d'accompagnement des écoles reste tout de même générique et ne tient pas compte des disparités entre les écoles et du quotidien de chacune d'elles. De ce fait la politique d'accompagnement pédagogique a peu d'impact sur les pratiques enseignantes, et de là sur l'amélioration des acquis des élèves, car elle n'offre pas suffisamment d'espaces aux acteurs pour échanger sur les réalités auxquelles ils font face au quotidien, identifier les difficultés récurrentes et des pistes d'amélioration.

Une démarche de pilotage de l'action publique valorisant une reddition comptable ...

Si les matrices du PRDE et des PTI ont leur propre efficacité reconnue par les acteurs de la DRE, leur mise en œuvre se polarise sur une logique de reddition dans une logique bottom up qui va des écoles aux directions ministérielles, avec une attention sur la fiabilité des données abondantes des tableaux de bord qui tendent toutefois à s'hypertrophier et à s'automatiser (calcul automatique d'un indice global d'efficacité). La difficulté vient alors qu'une telle matrice tend à privilégier de fait une culture du chiffre qui se fait au détriment d'une culture de l'interprétation de ces chiffres.

Malgré l'existence de données de pilotage et de gestion du système éducatif au niveau des inspections, il est constaté une sous-utilisation et une exploitation inadéquate de ces données. Les inspections au Togo disposent d'une quantité considérable de données précieuses qui ne sont souvent pas exploitées de manière optimale. En d'autres termes, la surabondance de chiffres et d'indicateurs associés à des calculs automatiques conduit les managers à une application simplifiée de ces mêmes indicateurs, c'est-à-dire pour classer les écoles et les localités, et prendre des régulations en conséquence (allouer les moyens, les enseignants, voire les sanctions), sans que cette régulation ne repose par exemple sur un effort d'analyse et d'interprétation plus avancé de ces mêmes indicateurs.

La nécessité de définir un cadre propice pour la définition d'une responsabilité partagée dans le cadre d'un processus de dialogue de gestion...

Pour un pilotage de qualité, une démarche participative s'avère indispensable. Il faut donc à partir d'un dialogue avec les acteurs de terrain, déterminer les situations particulières de chaque école où il est plus difficile de réussir qu'ailleurs, analyser et interpréter ces situations, proposer des pistes de solutions et tester leur faisabilité par des expérimentations. C'est seulement de cette façon que chaque école va améliorer efficacement la qualité de l'éducation.

Afin de rendre les équipes scolaires autonomes et créer un climat de confiance entre le personnel d'encadrement et les acteurs de terrain, une dynamique de dialogue s'impose entre ces deux niveaux de pilotage (l'inspection et l'école) et les initiatives d'amélioration de la qualité de l'éducation conclues devraient faire l'objet de compte-rendu à la hiérarchie en vue de leur prise en compte dans les stratégies de pilotage du système éducatif.

Chapitre III : Des repères pour agir

L'objectif de cette section est de compiler l'ensemble de la revue de littérature couvert par les trois mémoires professionnels de manière à faire un état des lieux de ce que dit la littérature existante par effort de clarification des concepts sur la fonction d'inspecteur au cœur des enjeux de pilotage de proximité du système éducatif en Afrique et l'évolution des pratiques d'accompagnement de proximité des équipes et des établissements scolaires.

Le rôle des politiques éducatives

Popkewitz (2013) : s'intéresse particulièrement aux politiques éducatives et à la manière dont elles influencent les pratiques pédagogiques et les relations de pouvoir dans les systèmes éducatifs centralisés. Il examine comment la centralisation peut déterminer les normes, les objectifs et les contenus enseignés, ainsi que les méthodes et les approches pédagogiques privilégiées. Il soutient que ces politiques éducatives peuvent influencer la façon dont les enseignants interagissent avec les élèves, la manière dont les connaissances sont transmises et la façon dont les élèves s'engagent dans le processus d'apprentissage.

Rendre compte vs rendre des comptes

"Rendre compte" et "rendre des comptes" sont deux expressions différentes qui ont des significations distinctes. "Rendre compte" signifie simplement informer ou rapporter à quelqu'un sur quelque chose. Dans le contexte de l'encadrement de proximité de l'inspecteur, cela pourrait signifier informer son supérieur hiérarchique ou ses collègues de l'avancement de son travail, de ses observations ou de ses conclusions. En revanche, "rendre des comptes" a une connotation plus forte et implique une certaine forme de responsabilité ou d'obligation de rendre des comptes pour ses actions. Dans le contexte de l'encadrement de proximité de l'inspecteur, cela pourrait signifier être responsable de la qualité de son travail, de la conformité aux règles et réglementations, et de la prise en compte des commentaires et des suggestions de son supérieur hiérarchique.

En résumé, "rendre compte" est une simple action d'informer, tandis que "rendre des comptes" implique une responsabilité plus grande et une obligation de rendre des comptes pour ses actions. Dans le cadre de notre recherche, « rendre compte des missions d'encadrement de proximité plutôt que rendre des comptes » exprime la différence entre compléter des tableaux de données et expliciter clairement une situation locale (établissements scolaires de l'IEPP) qui mérite d'être communiquée à la hiérarchie. Les « pratiques de reddition » constituent l'ensemble des documents rendant compte de la situation de l'IEPP.

Dynamique de partage des analyses

Il s'agit d'une approche de travail collaboratif entre différents acteurs (par exemple, les enseignants, les chefs d'établissement, les inspecteurs) qui consiste à discuter et à partager des analyses et des expériences. Cette approche vise à renforcer la qualité des pratiques éducatives en favorisant l'apprentissage mutuel et la réflexion critique.

Dialogue entre deux niveaux de pilotage

Il s'agit d'un processus de communication et de collaboration entre deux niveaux de responsabilité dans le système éducatif (par exemple, les responsables centraux et les responsables locaux). Ce dialogue vise à harmoniser les politiques et les pratiques éducatives, à partager les expériences et les analyses, et à renforcer la qualité de l'encadrement et de la formation des acteurs locaux.

Des écoles où il est plus difficile qu'ailleurs de réussir

(Duru-Bellat & Mingat, 1988) : Les chances de réussite scolaire dépendent de l'établissement fréquenté. Quant à la progression des élèves, ces auteurs ont constaté une nette différence entre les écoles indépendamment de leur taille ou de leur localisation géographique, qu'ils soient favorisés ou défavorisés.

Le partage des responsabilités

(Derouet & Panero, 2014, p. 11), cité par Perrenoud, Olivier) : La conviction est aujourd'hui largement partagée que le progrès des systèmes éducatifs repose sur l'amélioration du fonctionnement de chaque établissement et que le mode de gouvernance, le partage des responsabilités entre les personnels d'encadrement et les personnels enseignants jouent un rôle dans ce processus.

Hattie (2008) : met également en évidence l'importance du pilotage du système éducatif en mettant l'accent sur un leadership éducatif fort et sur l'utilisation de données empiriques pour guider les décisions et les politiques éducatives. Son travail a contribué à mettre en lumière les facteurs qui ont le plus d'impact sur l'apprentissage des élèves, fournissant ainsi des bases solides pour l'amélioration des pratiques pédagogiques. Il explique d'avantage que le pilotage du système éducatif implique également la collaboration et la coordination entre les différents acteurs du domaine éducatif, tels que les responsables politiques, les inspecteurs, les enseignants, les parents et les élèves, pour assurer une gouvernance efficace et une prise de décision éclairée.

Un appui aux familles en difficulté

(Coleman, 1966), (Hanushek, 2003), (Grujters & Behrman, 2020), cité par PASEC 2019) : Il existe une relation entre l'abandon scolaire et la situation familiale. Nombre d'études ont montré une relation positive entre l'environnement familial et la réussite des élèves.

Vers un encadrement réellement de proximité ...

Desbiens (2009) : définit la supervision pédagogique comme un processus d'accompagnement des enseignants dans leur pratique professionnelle. Elle se caractérise par des rencontres régulières entre le superviseur et l'enseignant, où des observations, des échanges, des analyses et des rétroactions sont réalisées pour favoriser le développement des compétences et l'amélioration des pratiques pédagogiques.

Chapitre IV : Les savoirs élaborés

Les travaux conduits par M. TCHETCHE, M. NABEDE et M. GNASSINGBE avaient l'ambition d'améliorer la documentation des pratiques existantes en matière de clarification de la fonction d'inspecteur au cœur des enjeux de pilotage de proximité du système éducatif en Afrique et l'évolution des pratiques d'accompagnement de proximité des équipes et des établissements scolaires.

Savoirs élaborés sur l'évolution du métier d'inspecteur ...

L'encadrement de proximité constitue un enjeu majeur d'une dynamique managériale qui doit nécessairement allier, notamment, la production de directives top-down (harmonisation nationale et équité territoriale) et l'intégration, dans ses stratégies de pilotage du système éducatif, des retours d'expériences bottom-up (dont le droit à l'expérimentation).

C'est donc essentiellement cette fonction de régulation des politiques publiques au niveau local qui nécessite un positionnement plus stratégique des corps intermédiaires tels que les inspecteurs de l'éducation nationale. Ainsi, les planifications sont trop souvent génériques et ne tiennent pas compte des réalités particulières du terrain. La reddition des comptes se fait également sans analyses et interprétation des données locales. Pour pallier à ces difficultés, il s'agit de construire des espaces collectifs de dialogue de gestion où les restitutions d'analyses permettent d'identifier des pistes de réflexion et d'action sur des thématiques retenues comme prioritaires par l'ensemble des acteurs, telles que la question du calendrier scolaire et du temps scolaire, de la cantine scolaire et de l'autonomie alimentaire, de l'absentéisme des enseignants, du travail rémunéré des enfants, ou encore des dérives addictives des écrans numériques et de la perte du pouvoir des grands-parents sur l'éducation des enfants.

**

Chapitre V : Des réitérations ...

Les travaux conduits par les trois inspecteurs permettent également d'identifier des objets de réitérations c'est-à-dire des pistes pour des recherches additionnelles dans le domaine de la fonction d'inspecteur au cœur des enjeux de pilotage de proximité du système éducatif en Afrique et l'évolution des pratiques d'accompagnement de proximité des équipes et des établissements scolaires.

Il s'agissait :

- De mettre en relation les missions des corps d'encadrement avec les données de gestion disponibles et leurs interprétations pour le pilotage du système. ;
- D'initier des pratiques de partage d'analyse des réalités d'un terrain dans le contexte de dialogue de gestion entre deux niveaux de pilotage ;
- D'identifier les évolutions dans la manière de remplir les missions d'inspection.

Analyse des résultats des travaux des inspecteurs stagiaires

Résultat n°1 : la nature des données dites manquantes par les directeurs reste ouverte, dès lors que la plupart des directeurs d'établissements scolaires perçoivent un manque de certaines données de gestion. Il est possible que ces données manquantes puissent avoir un impact sur la prise de décisions éclairées, la planification stratégique et la gestion globale de l'établissement. L'identification des données de gestion manquantes est cruciale pour identifier les domaines où des améliorations ou des ajustements sont nécessaires. Cela peut aider les directeurs à prendre des mesures pour collecter les données manquantes, mettre en place des systèmes de suivi adéquats et s'assurer que toutes les informations nécessaires sont disponibles pour une gestion efficace de l'établissement.

Résultat n°2 : une difficulté apparaît pour la définition d'une responsabilité partagée dans le cadre d'un processus de dialogue de gestion. De la même façon que les planifications sont génériques et ne tiennent pas compte des réalités particulières du terrain, la reddition des comptes se fait également sans analyses et interprétation des données du terrain. A titre d'exemple, les outils de reddition des comptes de l'inspection, tels que les rapports d'activités et les tableaux de suivi-évaluation, ne permettent pas à la hiérarchie de constater les disparités au niveau du territoire de l'inspection. Pour un pilotage de qualité, une démarche participative s'avère indispensable. Il faut donc, à partir d'un dialogue avec les acteurs de terrain, déterminer les situations particulières de chaque école où il est plus difficile de réussir qu'ailleurs, analyser et interpréter ces situations, proposer des pistes de solutions et tester leur faisabilité par des expérimentations. C'est seulement de cette façon que chaque école peut améliorer efficacement la qualité de l'éducation.

Résultat n°3 : L'encadrement de proximité constitue un enjeu majeur d'une dynamique managériale qui doit nécessairement allier notamment la production de directives top down (harmonisation nationale et équité territoriale) et l'intégration, dans ses stratégies de pilotage du système éducatif, des retours d'expériences bottom up (dont le droit à l'expérimentation). C'est donc essentiellement cette fonction de régulation des politiques publiques sur le plan local qui nécessite un

positionnement plus stratégique des corps intermédiaires que sont les inspecteurs de l'éducation nationale.

Résultat n°4 : Force est de constater que les activités du personnel d'encadrement sont souvent routinières, avec des comptes à rendre à la hiérarchie au travers des rapports d'activités et des canevas de suivi-évaluation standardisés. Cette façon de rendre des comptes suite à des commandes ne permet de prendre en compte les initiatives propres du personnel d'encadrement auprès de chaque école en vue d'améliorer les situations particulières qui impactent négativement la qualité de l'éducation sur le plan local. Afin de rendre les équipes scolaires autonomes et créer un climat de confiance entre le personnel d'encadrement et les acteurs de terrain, une dynamique de dialogue s'impose entre ces deux niveaux de pilotage (l'inspection et l'école), et les initiatives d'amélioration de la qualité de l'éducation conclues devraient faire l'objet de compte-rendu à la hiérarchie en vue de leur prise en compte dans les stratégies de pilotage du système éducatif.

Résultat n°5 : « Rendre compte des missions d'encadrement de proximité plutôt que rendre des comptes » exprime la différence entre compléter des tableaux de données et expliciter clairement une situation locale (établissements scolaires de l'IEPP) qui mérite d'être communiquée à la hiérarchie.

Résultat n°6 : Les données collectées sur le terrain ont été utilisées pour construire des espaces collectifs de restitution aux acteurs enquêtés, espaces qui constituent de véritables dialogues de gestion et où la restitution des résultats a permis d'identifier des pistes de réflexion et d'action sur les thématiques retenues comme prioritaires par l'investigation :

- La question du calendrier scolaire et du temps scolaire
- La question de la cantine scolaire et de l'autonomie alimentaire
- La question de l'absentéisme des enseignants
- La question du travail rémunéré des enfants
- La question des dérives addictives des écrans numériques et de la perte du pouvoir des grands parents sur l'éducation des enfants.

Résultat n°7 : Les dialogues de gestion construits dans le cadre de ce travail de recherche constituent alors un essai intéressant de repositionnement des cadres intermédiaires, puisqu'ici, le chercheur est lui-même un cadre des services d'encadrement qui s'est mis en situation de restituer des analyses sur des problématiques de terrain de manière à construire avec les acteurs des pistes d'actions contextualisées.

**

Chapitre VI : Des recommandations

Les travaux conduits par les trois inspecteurs permettent enfin d'identifier des recommandations génériques pour l'amélioration de la prise en charge des élèves en difficulté au Togo dans l'enseignement de base.

Pour réussir une véritable autonomisation, plusieurs conditions essentielles doivent être réunies, parmi lesquelles ...

- **La présence d'un réseau ou d'un collectif** permettant de renforcer les liens des intérêts communs, d'harmoniser les volontés et les orientations, et de combiner les forces morales au profit de tous. Ce réseau est régi par un organe essentiel de la vie interne de ces écoles : le conseil des enseignants. Il se réunit sous la présidence du directeur de l'école qui héberge le conseil pour « *délibérer de tous les intérêts des études* » ce qui est déjà initié dans les conseils d'enseignement qui se regroupent dans le chef-lieu des secteurs, une fois dans le trimestre. Au cours de ces réunions les enseignants débattent des difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion de leur classe, ils passent des leçons d'essai et échangent sur les pratiques enseignantes ce qui leur permet de resserrer les liens des intérêts communs.
- **La présence d'un directeur d'école expérimenté**, proche du personnel enseignant, qui s'investit pleinement dans la gestion pédagogique et administrative de son établissement, favorisant ainsi la fluidité des activités au sein de l'école. En effet l'attribution de marges d'autonomie aux écoles a pour conséquence l'extension des responsabilités de leurs chefs qui doivent être proches de leurs enseignants pour pouvoir leur être utiles. Dans les écoles primaires publiques du Togo le directeur d'école, compte tenu de ses attributions pédagogiques et administratives se doit d'entretenir des relations fondées sur la confiance et l'estime gage d'une atmosphère conviviale qui induit le rayonnement de l'école.
- **L'octroi aux écoles d'une véritable marge de manœuvre pédagogique**, leur permettant d'adapter les programmes aux réalités locales, tout en respectant les cadres législatifs en vigueur.
- **Une supervision institutionnelle de l'autonomie au sein de l'école**, permettant à l'inspecteur de contrôler la manière dont les écoles utilisent leur marge de manœuvre et d'arbitrer les grandes décisions.
- **L'octroi d'une marge de manœuvre budgétaire** suffisante aux établissements pour répondre aux besoins spécifiques de chaque école. Depuis l'introduction des projets d'école (PTDES) et l'élaboration des Cadres Budgétaires Pluriannuels (CBP), les écoles ont acquis une certaine autonomie dans la gestion collective des fonds reçus grâce à ces projets, malgré la gratuité des frais scolaires au niveau primaire promulguée par l'État.

A cette série de mesure nous pouvons joindre le renforcement des capacités de l'inspecteur qui est un acteur clé dans la formation continue des enseignants et dans le processus d'autonomisation des écoles. Un renforcement de capacité en premier lieu en matière d'accompagnement et de conseil pour aider leurs écoles à développer l'autonomie en fournissant des conseils et des orientations sur les meilleures pratiques pédagogiques, la gestion des ressources et l'élaboration des projets éducatifs, en second lieu sur l'évaluation et le suivi pour évaluer le progrès des écoles dans leur

autonomisation en examinant les plan d'action mis en place, en observant les pratiques de classe et en fournissant des retours constructifs aux enseignants et aux équipes de direction.

Prendre en compte les facteurs qui influencent la réussite scolaire et qui sont susceptibles de varier d'une école à l'autre ...

Ces facteurs, tels que le calendrier scolaire, le manque de cantine scolaire, l'absentéisme des enseignants, le travail rémunéré des enfants, les dérives addictives des écrans numériques et le trafic des enfants sont tous des éléments importants à considérer dans le contexte de l'éducation. Les points de discussion sur ces résultats sont :

- L'influence des facteurs socio-économiques : Les facteurs identifiés tels que le travail rémunéré des enfants et le manque de cantine scolaire, sont souvent liés aux conditions socio-économiques des parents et partant des élèves. Ces facteurs socio-économiques contribuent à la difficulté de réussir dans certaines écoles et comment cela peut créer des inégalités éducatives. On peut alors dire que les chances de réussite scolaire dépendent non seulement de l'établissement fréquenté (Duru-Bellat & Mingat, 1988) mais aussi d'autres facteurs externes à ce dernier.
- L'impact de la technologie : les dérives addictives des écrans numériques sont devenues un défi majeur dans l'éducation. L'utilisation excessive des écrans peut affecter la concentration des élèves, leur participation en classe et de là, leur réussite scolaire.
- Le rôle des enseignants : l'absentéisme des enseignants est un facteur important qui influence la qualité de l'enseignement.
- Le dialogue comme moyen de co-construction : le dialogue avec chaque groupe scolaire a permis de co-construire des constats. Cette approche collaborative est capitale dans la recherche de solutions aux défis particuliers de chaque école et peut servir également d'approche de prise en charge de biens d'autres défis éducatifs.

Enfin, une discussion sur les solutions potentielles pour atténuer l'impact de ces facteurs sur la réussite scolaire est pertinente. Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la situation dans les écoles qui sont les plus fortement touchées par ces défis ? Ainsi nos résultats soulignent l'importance de prendre en compte un large éventail de facteurs pour comprendre les disparités de réussite scolaire. Une discussion approfondie de ces facteurs peut contribuer à informer les politiques éducatives et les pratiques visant à améliorer l'équité et la qualité de l'éducation.

Des repères pour agir ...

Promouvoir la culture collaborative et d'apprentissage mutuel : Les établissements scolaires devraient encourager et cultiver une culture de collaboration entre les enseignants, les administrateurs et les élèves. Ils devraient mettre en place des espaces formels et informels pour faciliter l'échange d'idées, le partage des bonnes pratiques et la réflexion conjointe. Les décideurs et les responsables de l'éducation devraient reconnaître l'importance de ces interactions pour le développement professionnel continu et la croissance de la communauté éducative.

Renforcer l'approche d'accompagnement : Les instances responsables de l'inspection et de l'évaluation des établissements scolaires devraient poursuivre et renforcer la transition vers une approche d'accompagnement plutôt qu'une évaluation purement punitive. Les inspecteurs devraient être formés et soutenus pour assumer un rôle de conseillers et de mentors, en fournissant des retours constructifs et des recommandations personnalisées pour améliorer les pratiques éducatives.

Favoriser la responsabilisation interne : Les évolutions dans les missions d'inspection devraient encourager les établissements à établir des mécanismes internes de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes. Les écoles devraient être encouragées à prendre en charge leur propre amélioration continue en identifiant les domaines de renforcement et en mettant en œuvre des stratégies pour y parvenir. Cela pourrait être soutenu par des formations en développement organisationnel et en leadership éducatif.

Encourager la diffusion des bonnes pratiques : Les inspecteurs devraient faciliter des opportunités de partage formel et informel des bonnes pratiques entre les établissements scolaires. Des réseaux d'apprentissage professionnel pourraient être établis pour permettre aux enseignants et aux administrateurs d'échanger des expériences réussies et des stratégies pédagogiques efficaces. Les initiatives de collaboration pourraient inclure des ateliers, des conférences et des plateformes en ligne dédiées.

Investir dans le développement professionnel : Les décideurs éducatifs devraient allouer des ressources adéquates au développement professionnel continu des enseignants, des administrateurs et des inspecteurs. Des programmes de formation ciblés devraient être conçus pour renforcer les compétences en leadership, en communication, en collaboration et en réflexion pédagogique. L'accent devrait être mis sur l'amélioration des capacités individuelles et collectives pour soutenir une approche éducative collaborative et axée sur l'accompagnement.

**

Chapitre VII : Annexe (bibliographie, définition et tableau de synthèse des mémoires professionnels)

Bibliographie

BARROSO Joao, SJORSLEV Sten (1991). *Les structures de l'administration et de l'évaluation des écoles primaires et secondaires dans les 12 États membres de la Communauté européenne*, Bruxelles, Unité européenne d'Eurydice.

Bressoux, P. (2006). Effet-maître et pratiques de classe. Dans E. Bourgeois (dir.), *Apprendre et faire apprendre* (pp. 221-231). Presses Universitaires de France.

BEDARIDA Catherine, GARIN Christine (1991). *Les profs sont-ils contrôlés ?*, *Le Monde de l'éducation*, n° 180, p. 26-39.

BOBICHON Rémy, GAUZENTE Georges, ROCQUET Jean-Pol (1994). *Inspecteur, un nouveau métier : le « D » est jeté : de l'IDEN à l'IEN*, Châlons-sur-Marne, Centre départemental de documentation pédagogique.

Caillosse, J. (2015). *L'évolution des fonctions d'inspection : une mise en perspective*. *Revue française d'administration publique*, 155, 735- 743. <https://doi.org/10.3917/rfap.155.0735>

CARE Claude (1993). *Évolution des missions d'inspection : interview réalisé par Dario Pellegrini*. *Éducation & pédagogies*, déc. 1993, n° 20, p. 33-47.

CONDETTE Jean-François (2017). *Mise en perspective Les personnels d'inspection entre terrain local et logiques d'État. Contrôler, évaluer, conseiller les enseignants*. Dans Jean-François Condet (dir.) (2017), *Les personnels d'inspection*, Presses universitaires de Rennes.

DEMAILLY Lise (1993). *L'évolution actuelle des méthodes de mobilisation et d'encadrement des enseignants*. *Savoir éducation formation*, janv.-mars 1993, n° 1, p. 25-46.

Duru-Bellat, M., & van Zanten, A. (2012). *Sociologie de l'école*. Armand Colin.

EFFROY Jacques (1990). *L'inspecteur d'académie et la décentralisation*. *Éducation et management*, janv. 1990, n° 3, p. 30-33.

FERRY Françoise (1995). *L'inspection pédagogique dans le système éducatif d'aujourd'hui*. *Savoir éducation formation*, avril-juin 1995, n° 2, p. 183-196.

Gaspard Claude (2020). *Recherche action en 5 étapes*. Récupéré le 04 juin 2023 de <https://www.scribbr.fr/methodologie/recherche-action/>

GILLIG-AMOROS Laure (1986). *L'inspecteur et son image : étude d'un stéréotype*, Paris, Presses universitaires de France.

Jean-Paul Delahaye, Gérard Mamou (coord), Vassiliki Driancourt, Annie Tobaty, Pierre-Jean Vergès (2011). *L'autonomie de l'établissement public local d'enseignement*, Paris, Berger-levrault.

Jean-Paul Olivier de Sardan (n.d). *Du « problème des écarts » aux « normes pratiques »*. *Les régulations informelles au sein des bureaucraties publiques (en Afrique et au-delà)*.

LAFOND André (éd.) (1993). *De l'inspection à l'évaluation ?*, *Administration et éducation*, n° 60, 4e trimestre 1993, p. 5-68.

LARUE Robert (prés.), ROSSELET Édouard (rapp.), LEGRAS Jean-Claude (collab.), LUC Jean-Claude (collab.) (1993). *Le rôle des corps d'inspection dans le pilotage du système éducatif*, *Administration et éducation*, 3e trimestre 1993, n° 59, p. 145-149.

Meuret D. (2000) *La justice du système éducatif*. Presses Universitaires de France.

Perrenoud, Olivier. « Chapitre 4. Dynamiques de l'encadrement pédagogique : pratiques déclarées de chefs d'établissement en Suisse romande », Laetitia Progin éd., *Diriger un établissement scolaire. Tensions, ressources et développement*. De Boeck Supérieur, 2019, pp. 91-104.

TOULEMONDE Bernard (1994). *De nouveaux rôles pour l'inspection ? Cahiers pédagogiques*, juin 1994, n° 325, p. 50-51.

Qu'est-ce que l'autonomie des établissements scolaires ?

L'autonomie des établissements scolaires fait référence à la capacité des écoles et des établissements éducatifs à prendre des décisions et à gérer leurs propres affaires de manière indépendante, dans le cadre des politiques éducatives et des lois en vigueur. Cela signifie que les écoles ont un certain degré de liberté dans la gestion de leurs ressources, de leur personnel, de leur programme d'études, de leur budget et de leurs méthodes pédagogiques.

L'autonomie scolaire est souvent considérée comme un moyen d'encourager l'innovation, d'adapter l'enseignement aux besoins spécifiques des élèves et de favoriser la responsabilité des écoles vis-à-vis de leurs résultats. Cependant, le degré d'autonomie peut varier selon les systèmes éducatifs et les politiques gouvernementales en place. Certains pays accordent une grande autonomie aux écoles, tandis que d'autres conservent un contrôle plus centralisé sur les décisions éducatives.

Quelles sont les conditions du développement de l'autonomie des établissements scolaires ?

Le développement de l'autonomie des établissements scolaires dépend de plusieurs conditions, notamment :

1. Cadre juridique et politique : Un cadre législatif et politique clair et favorable est nécessaire pour définir les limites et les responsabilités des écoles en matière d'autonomie. Les lois et les politiques doivent permettre aux écoles de prendre des décisions de manière indépendante tout en assurant la responsabilité et la transparence.
2. Ressources adéquates : Les établissements scolaires doivent disposer des ressources humaines, financières et matérielles adéquates pour pouvoir assumer leurs responsabilités de manière autonome. Cela inclut des budgets suffisants, un personnel qualifié et des infrastructures appropriées.
3. Formation et soutien : Les membres du personnel des écoles doivent être formés et soutenus pour prendre des décisions éclairées et efficaces dans le cadre de leur autonomie. Cela peut impliquer des programmes de développement professionnel, des formations sur la gestion scolaire et des conseils d'experts.

4. **Responsabilité et reddition de comptes** : L'autonomie des établissements scolaires doit être accompagnée de mécanismes de responsabilité et de reddition de comptes pour assurer la qualité de l'enseignement et des résultats scolaires. Cela peut inclure des évaluations régulières, des rapports de performance et des audits externes.
5. **Participation des parties prenantes** : Il est important d'impliquer les différentes parties prenantes, y compris les enseignants, les parents, les élèves et la communauté locale, dans les processus de prise de décision au sein des établissements scolaires. La participation active des parties prenantes peut renforcer le soutien à l'autonomie scolaire et favoriser un environnement éducatif positif.

En garantissant ces conditions, les établissements scolaires peuvent développer leur autonomie de manière efficace et contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et des résultats des élèves.

Quel rôle peut jouer les corps d'inspection dans le développement de l'autonomie des établissements scolaires ?

Les corps d'inspection peuvent jouer un rôle crucial dans le développement de l'autonomie des établissements scolaires en agissant comme des facilitateurs, des conseillers et des garants de la qualité. Voici quelques-uns des rôles qu'ils peuvent jouer :

1. **Accompagnement et conseil** : Les inspecteurs peuvent fournir un soutien et des conseils aux établissements scolaires en matière de gestion, de pédagogie, et de développement institutionnel. Ils peuvent aider les écoles à identifier leurs besoins, à formuler des objectifs et à mettre en œuvre des stratégies pour améliorer leur autonomie et leur performance.
2. **Évaluation et feedback** : Les inspecteurs peuvent évaluer régulièrement les établissements scolaires pour évaluer leur performance et leur conformité aux normes éducatives. Ils peuvent fournir des feedbacks constructifs aux écoles sur leurs forces, leurs faiblesses et les domaines à améliorer, ce qui peut aider les établissements à prendre des décisions informées et à s'améliorer continuellement.
3. **Assurance qualité** : Les corps d'inspection peuvent jouer un rôle crucial dans l'assurance qualité en veillant à ce que les écoles respectent les normes éducatives et les politiques gouvernementales tout en bénéficiant d'une certaine autonomie dans leur fonctionnement. Ils peuvent également contribuer à identifier et à diffuser les bonnes pratiques au sein du système éducatif.
4. **Formation et développement professionnel** : Les inspecteurs peuvent fournir une formation et un développement professionnel aux équipes éducatives des établissements scolaires pour renforcer leurs capacités de gestion, de leadership et d'innovation. Cela peut aider les écoles à mieux utiliser leur autonomie et à améliorer leur efficacité.
5. **Dialogue et communication** : Les inspecteurs peuvent faciliter le dialogue et la communication entre les établissements scolaires, les autorités éducatives et les autres parties prenantes. Ils peuvent encourager l'échange d'expériences, de bonnes pratiques et de défis entre les écoles, ce qui peut favoriser l'apprentissage mutuel et le renforcement de la communauté éducative.

En agissant de manière proactive et collaborative, les corps d'inspection peuvent contribuer de manière significative au développement de l'autonomie des établissements scolaires tout en garantissant la qualité et l'efficacité du système éducatif dans son ensemble.

Analyse synthétique des travaux réalisés dans le cadre des mémoires professionnels

	M. TCHETCHE Egoulou koudjoukabal	M. NABEDE Pouwèdéou	M. GNASSINGBE Abli Piyalou Boyohèwa
Problématique	Notre étude a pour objectif de mettre en relation les missions des corps d'encadrement éducatif avec les données de gestion disponibles et d'analyser leurs interprétations. En ce qui concerne les évolutions dans les missions d'inspection dans une dynamique d'autonomisation des établissements scolaires, cela favorise une approche plus collaborative, axée sur l'accompagnement, la responsabilisation et le partage des bonnes pratiques.	Cette recherche aborde la transition des pratiques de reddition de comptes vers une dynamique de partage des analyses dans le contexte de l'encadrement de proximité en éducation. Plus précisément, il s'agit d'analyser comment cette transition peut contribuer à une gouvernance éducative plus participative et éclairée.	Ce mémoire se propose d'explorer ces évolutions essentielles de la fonction d'inspecteur dans le contexte spécifique du Togo. Nous chercherons à identifier les défis actuels auxquels est confronté l'inspecteur de l'éducation, les opportunités qu'offre l'autonomisation des établissements scolaires et comment cette transformation peut influencer de façon significative les missions de l'inspecteur.
Cadre conceptuel et théorique	Concepts du pilotage du système éducatif, gestion du système éducatif, la supervision pédagogique, la performance scolaire, la problématique de la gestion, le pilotage et la construction des données du système éducatif au niveau des inspections.	Rendre compte vs rendre des comptes, encadrement de proximité, reddition des comptes, dynamique de partage des analyses des données, dialogue de gestion entre deux niveaux de pilotage.	Statut, fonction et rôle de l'inspecteur, autonomisation des établissements, évolution et changement, conciliation des pratiques.
Objectifs	Mettre en relation les missions des corps d'encadrement avec les données de gestion disponibles et de leurs interprétations pour le pilotage du système et identifier les formats de partage adéquat des analyses réalisées dans le contexte de dialogue entre deux niveaux de pilotage.	Mettre en relation les missions des corps d'encadrement avec les données de gestion disponibles et/ou à construire et stabiliser un outil adapté de compte rendu des missions autonomes du corps d'encadrement dans le contexte de dialogue avec les acteurs de terrain.	Explorer les missions de droit et les missions de fait de l'inspecteur, relever les écarts, en identifier les causes et proposer des pistes de solutions pouvant contribuer à les réduire tout en conciliant ces missions dans la perspective d'accroître la qualité de l'éducation.
Résultats	Les résultats des analyses montrent que l'interprétation des données de gestion a son rôle dans l'engagement des parties prenantes ». Lorsque les résultats des analyses sont présentés de manière transparente et compréhensible, cela favorise la collaboration entre les enseignants, les parents, les élèves et les décideurs. Les parties prenantes contribuent à l'interprétation des données en fournissant des perspectives uniques et en participant à l'élaboration de solutions basées sur les preuves. Cela renforce la confiance dans le système éducatif et favorise un environnement propice à l'apprentissage. Les résultats mettent en évidence une transition substantielle dans la manière dont les établissements scolaires perçoivent et interagissent avec le processus d'inspection. Traditionnellement considérée comme une évaluation externe rigide, l'inspection a évolué vers une approche collaborative où l'accent est mis sur l'accompagnement plutôt que sur la sanction.	Plusieurs facteurs qui influencent la réussite scolaire et qui sont susceptibles de varier d'une école à l'autre. Ces facteurs, tels que le calendrier scolaire, le manque de cantine scolaire, l'absentéisme des enseignants, le travail rémunéré des enfants, les dérives addictives des écrans numériques et le trafic des enfants sont tous des éléments importants à considérer dans le contexte de l'éducation. Nos résultats soulignent l'importance de prendre en compte un large éventail de facteurs pour comprendre les disparités de réussite scolaire. Une discussion approfondie de ces facteurs peut contribuer à informer les politiques éducatives et les pratiques visant à améliorer l'équité et la qualité de l'éducation.	Les inspecteurs pédagogiques jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique éducative nationale dans les écoles. Cependant, de nombreuses charges administratives et sociales ont tendance à prendre le pas sur leur mission pédagogique, ce qui a un impact négatif sur les résultats des élèves. L'autonomisation des écoles peut apporter des solutions à ces difficultés. Cette autonomisation des écoles qui vise à leur octroyer des moyens pédagogiques, institutionnels et financiers pour s'autogérer, peut transformer les directeurs d'école en leaders proactifs capables de mobiliser les enseignants pour créer de bonnes conditions d'apprentissage et de promouvoir une culture de l'apprentissage. Les enseignants deviennent alors capables de développer leurs propres pratiques pédagogiques et d'influencer sur le fonctionnement du système éducatif dans son ensemble. L'autonomie peut également favoriser la remontée d'innovations depuis la base vers le sommet, améliorant ainsi les résultats.
Recommandations	Promouvoir la culture collaborative et d'apprentissage mutuel : Les établissements scolaires devraient encourager et cultiver une culture de collaboration entre les enseignants, les administrateurs et les élèves. Ils devraient mettre en place des espaces formels et informels pour faciliter l'échange d'idées, le partage des bonnes pratiques et la réflexion conjointe. Les décideurs et les responsables de l'éducation devraient reconnaître l'importance de ces interactions pour le développement professionnel continu et la croissance de la communauté éducative.	La transition des pratiques de reddition de comptes vers une dynamique de partage des analyses doivent être encouragée, en reconnaissant la nécessité de personnaliser les approches en fonction des besoins spécifiques de chaque école. Les solutions pourraient inclure des interventions ciblées pour réduire l'absentéisme des enseignants, des programmes de soutien aux élèves qui travaillent en dehors de l'école, et des stratégies pour gérer de manière plus équilibrée l'utilisation des écrans numériques.	Proposer aux décideurs du système éducatif togolais des dispositifs à formaliser et à vulgariser à travers des sessions de formation pour une meilleure prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage
