

GOVERNANCE DES INSPECTIONS D'ACADÉMIE DU SÉNÉGAL À L'AUNE DE LA NORME ISO 9001 : 2015

Abdoulaye WADE

*Doctorant en LHSE à l'Université numérique Cheikh Hamidou Kane
(UNCHK) de Dakar*

abdoulayewade2020@gmail.com

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal à l'aune de la norme ISO 9001, version 2015 pour voir dans quelle mesure les résultats de l'étude incitent à la mise en place d'un système de management de la qualité. Pour cerner les enjeux de la gouvernance des inspections d'académie, nous avons opté pour le devis mixte simultané avec triangulation car les données qualitatives et quantitatives sont recueillies et analysées l'une indépendamment de l'autre dans un premier temps. Puis, dans un deuxième temps, nous interprétons les analyses, dans la phase d'intégration, en discutant les liens entre les différents résultats obtenus.

Les résultats nous permettent de conclure que les inspecteurs d'académie du Sénégal manifestent une volonté d'appliquer les principes du système de management de la qualité dans le cadre de la mise en œuvre des projets académiques même si des insuffisances sont notées dans l'implémentation. Cette recherche, dans le cadre de la modernisation du service public, offre un cadre structuré qui peut aider les institutions à améliorer la qualité de leurs services et à augmenter la satisfaction des bénéficiaires.

Mots-clés : *gouvernance, norme, système de management de la qualité, devis mixte.*

Abstracts

This article examines the governance of Senegal's Inspections d'Académie through the lens of the ISO 9001:2015 standard, with the aim of assessing how far current practices align with the implementation of a Quality Management System (QMS). Understanding the governance challenges facing these Inspections d'Académie required a nuanced

approach, so a concurrent mixed-methods design with triangulation was adopted. Qualitative and quantitative data were first collected and analyzed separately, allowing each strand to generate its own insights. The findings were then brought together and interpreted by exploring the connections and tensions between them.

The results suggest that regional education services in Senegal show a clear willingness to incorporate quality management principles into the execution of academic projects. However, while the intent is evident, certain gaps persist at the practical level. Situated within the broader movement toward public service modernization, this study proposes a structured framework that may help institutions strengthen service delivery and improve satisfaction among beneficiaries.

Keywords: *Governance; standard; quality management system; mixed-methods design.*

Introduction

L'éducation constitue l'un des leviers majeurs pour l'amélioration des conditions économiques, sociales et culturelles d'un pays dans la mesure où elle fournit des ressources humaines de qualité capables de répondre aux exigences de développement. En effet, aucun pays ne peut véritablement participer à l'économie mondiale – où l'avantage comparatif est de plus en plus fonction de la technologie et des savoirs – si ses citoyens ne sont pas correctement formés. (Lockheed et Verspoor, 1991).

Conscient du rôle central du capital humain dans le développement économique, politique et social d'un pays, le Sénégal met à disposition des moyens importants et engage de nombreuses initiatives. Cependant, les résultats peinent encore à se faire suffisamment sentir dans la mesure où l'efficacité du système éducatif demeure faible lorsque l'on met en rapport, d'une part les objectifs fixés et, d'autre part les résultats obtenus. L'analyse de la situation actuelle du système éducatif révèle de nombreuses difficultés qui engendrent des conséquences qui font obstacle à un système éducatif de qualité. Jusque-là, les études qui ont été menées se sont toujours focalisées sur les

activités qui se déroulent en classe et dans l'école. Aujourd'hui, il est nécessaire d'examiner la qualité de l'éducation sous un angle nouveau : le rôle des acteurs et les conséquences de leurs actions sur le pilotage de la qualité de l'éducation. En effet, bien que les actions améliorant la qualité de l'éducation se situent en classe et dans l'école, elles sont influencées par des décisions et des actions qui se prennent aux autres niveaux du système éducatif, notamment dans les inspections d'académie. L'article part de l'hypothèse que la mise en œuvre des principes du système de management de la qualité améliore la gouvernance des inspections d'académie. Dès lors, une analyse contextualisée de la gouvernance des inspections d'académie à l'aune l'Organisation internationale de normalisation (ISO 9001 : 2015) peut permettre d'identifier des pistes d'intervention pertinente pour justifier le choix de la démarche-qualité. Notre objectif principal est de voir dans quelle mesure les résultats de l'étude incitent à la mise en place d'un système de management de la qualité dans ces organisations.

Le premier axe de cette étude rappelle le cadre théorique, le deuxième axe se focalise sur les éléments méthodologiques en passant en revue la population d'étude, les techniques et les outils de production de données, la méthode et la technique d'analyse. Le troisième axe présente les résultats. Ils sont d'abord présentés, puis analysés et interprétés, dans la partie discussion qui constitue le quatrième axe.

1. Cadre théorique

L'hypothèse principale de notre recherche établit une relation entre deux concepts : d'une part, celui du système de management de la qualité et d'autre part, celui de la gouvernance des inspections d'académie. Ce cadre théorique nous permet de préciser le sens donné aux concepts, « gouvernance », « système

de management de la qualité » et « qualité » dans le domaine de l'éducation et l'approche théorique retenue.

Dans le monde de l'éducation, la gouvernance d'un système éducatif se réfère à son système d'administration, de gestion et à la répartition des pouvoirs de décisions au niveau des différentes strates. Elle renvoie aussi aux « processus formels et informels par lesquels les politiques sont formulées, les priorités identifiées, les ressources attribuées et les réformes mises en place et évaluées. » (UNESCO, 2008 : 139). Pour (Hallinger et al, 1992), la gouvernance appliquée à un système éducatif se réfère à sa décentralisation, à son organisation et à ses modes de gestion et d'administration. Elle implique la responsabilisation des parties prenantes. La notion de gouvernance porte sur l'ensemble des interactions entre une diversité d'acteurs et sur les modes d'élaboration, de coordination et d'arbitrage entre ces différentes parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des politiques éducatives.

Le management de la qualité en éducation nécessite un référentiel de connaissances, l'affectation de ressources, la mobilisation de tous les acteurs ainsi que la volonté et la capacité d'effectuer des changements. Dans cette étude, le concept système de management de la qualité en éducation est fortement influencé par les orientations de la norme ISO 9001 : 2015. Selon cette norme, il comprend les activités par lesquelles un système éducatif identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Pour opérationnaliser le système de management de la qualité, il est retenu d'appliquer la roue de William Edwards Deming. Cette roue signifie que, normalement, quand on décide faire quelque chose (et surtout s'il s'agit d'une action répétitive), on pense à le faire (on le planifie), puis on le fait, avant de vérifier que ce qui a été fait correspond bien à ce qui était prévu, et comme, en général, on constate de petites ou grandes

différences entre ce qui a été vraiment réalisé et ce que l'on souhaitait, on en tire des enseignements pour la prochaine fois (Chevallier, 2009 p. 215).

La qualité de l'éducation, au lieu d'être un concept opérationnel, est une notion qui paraît relever de l'intuition. Il n'y a pas une seule et unique définition de cette notion ou une façon de l'envisager, mais diverses théorisations possibles et des approches multiples qui reposent toutes sur des présupposés largement divergents (Tawil. S et al ,2012). S'inscrivant dans la même perspective, (Diop, 2022) soutient que les indicateurs de la qualité en éducation sont différemment appréciés par les chercheurs en éducation, les bailleurs et les professionnels de l'éducation. Aussi, précise-t-il que la qualité n'est pas un concept univoque, même s'il existe un consensus autour de son caractère impératif dans la gouvernance des systèmes éducatifs. Dans son rapport intitulé « Priorités et stratégies pour l'éducation », la Banque mondiale a traité des questions de politiques éducatives et fait, à propos de la qualité, les observations suivantes : *« La qualité dans l'éducation est aussi difficile à définir qu'à mesurer. Une définition adéquate doit inclure les résultats des élèves. La plupart des éducateurs aimeraient aussi y inclure la nature de l'expérience éducative aidant à produire de tels résultats – l'environnement de l'apprentissage »*. La littérature spécialisée a identifié quatre facteurs comme les principaux déterminants de la qualité de l'éducation ; ce sont : la présence de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et du temps d'apprentissage ; le déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement ; la présence et l'utilisation des ressources infrastructurelles et didactiques et des environnements inclusifs et sécurisés permettant l'épanouissement et l'implication des élèves. Le Gouvernement du Sénégal, dans le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence-Education/Formation (PAQUET-EF) distingue trois axes stratégiques qui structurent les nouvelles

options dans le domaine de l'éducation et de la formation : la qualité, l'accès et la gouvernance. L'approche atomisée de la notion de qualité en éducation est à l'origine des confusions notées dans plusieurs programmes. Le (PAQUET-EF) du Sénégal constitue l'exemple le plus illustratif. En effet, dans ce programme, la qualité est présentée comme un attribut simple parmi tant d'autres (qualité, accès, gouvernance). La qualité en éducation, telle que conçue dans cette recherche remet en cause cette définition de la qualité qui renvoie à une approche parcellaire de la notion. Contrairement à l'option du PAQUET-EF, dans cette étude, l'approche systémique de la qualité est retenue. Il est alors temps, comme nous y invite, DIOP, dans son ouvrage, *Normes et réformes éducatives à l'épreuve des résistances* (2022), de libérer le système scolaire de cette vision étreinte de la qualité pour en élaborer une approche plus intégrative. Une telle approche nous invite, dans cette présente étude, à nous pencher sur la qualité de l'éducation en nous inspirant des orientations fournies par la norme ISO 9001 Version 2015. Selon ladite norme, la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences qui sont des besoins ou attentes formulés, habituellement implicites ou imposés. En l'espèce, dans le domaine de l'éducation et de la formation, la qualité est l'aptitude d'un système éducatif à satisfaire les besoins des bénéficiaires à moindre coût. Ainsi, gouvernance, accès et qualité renvoient au concept « qualité ». Dès lors la qualité de la gouvernance des inspections d'académie s'apprécie à travers les dimensions suivantes : la prise en compte des attentes et des exigences des parties prenantes, l'implication du personnel, le suivi- évaluation des actions et la mise en œuvre des actions correctives et de régulation.

L'approche systémique est née de l'Ecole de Palo Alto (du nom d'une petite ville de Californie) et désigne un groupe de chercheurs réuni dans les années 1950 autour de la

personnalité exceptionnelle de Gregory Bateson. Elle analyse une situation en considérant l'individu au sein de ses interactions plutôt qu'isolément. Selon cette perspective, les problèmes rencontrés par une personne ne sont pas seulement le résultat de ses propres conflits internes, mais sont étroitement liés à l'environnement et aux interactions sociales dans lesquels elle évolue. Dans cette étude, cette approche nous a permis d'étudier la gouvernance des inspections d'académie en considérant les interactions entre les inspecteurs d'académie et les différentes parties prenantes.

2. Méthodologie

Les inspecteurs d'académie du Sénégal, les agents des inspections d'académie, les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les proviseurs, les responsables des services rattachés et les partenaires sociaux sont les acteurs clés de la gouvernance des inspections d'académie. Ainsi, pour déterminer les inspecteurs d'académie enquêtés en fonction de la population cible, l'application mobile Aléatoire a été utilisée. Nous avons utilisé la fonctionnalité 2 qui consiste à une sélection aléatoire parmi une liste de seize inspecteurs d'académie. La quantité de nombres à générer est de $50\% + 1$ soit 9 inspecteurs d'académie (IA). Dans les neuf inspections, seront aussi enquêtés, les agents, les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les responsables des services rattachés, les proviseurs et les partenaires sociaux. Nous avons administré le questionnaire à 180 agents, 22 inspecteurs de l'Education et de la Formation (IEF), 18 responsables des services rattachés, 140 proviseurs et 54 partenaires sociaux. Précisons aussi que l'échantillonnage aléatoire s'est déroulé par population cible et par académie.

Dans la perspective de cerner les enjeux et les pratiques de la gouvernance des inspections d'académie, la méthode de recherche mixte avec triangulation a été adoptée car deux séries

de données sont recueillies et analysées l'une indépendamment de l'autre dans un premier temps. Nous avons simultanément exécuté des études quantitatives et qualitatives au cours d'une seule phase du processus de recherche. Nous avons eu recours à trois instruments de collecte de données pour répondre aux questions de recherche soulevées. Premièrement, nous avons utilisé l'exploration et la recherche documentaire pour enrichir l'enquête de terrain. Deuxièmement, les objectifs de la recherche, le modèle d'analyse et les caractéristiques du champ étudié nous ont conduit à choisir l'entretien et l'enquête par questionnaire. Les entretiens ont été menés avec neuf inspecteurs d'académie du Sénégal. Nous avons utilisé un guide d'entretien composé de cinq thèmes : le diagnostic des inspections d'académie, la planification des activités, le leadership, la réalisation des activités opérationnelles et l'amélioration continue. Des questionnaires ont été administrés aux agents des IA, aux inspecteurs de l'Education et de la Formation, aux responsables des services rattachés et aux partenaires sociaux. Ils s'articulent autour des thèmes suivants : prise en compte des attentes et exigences des parties intéressées, leadership et engagement, implication des parties intéressées et amélioration continue. L'intégration des données qualitatives et quantitatives aboutit à une analyse conjointe dans la partie discussion.

3. Résultats

3.1. Présentation et analyse des données qualitatives

Les propos des interviewés ont permis de dégager les catégories suivantes : la planification, la mise en œuvre des activités, l'évaluation des performances et l'amélioration continue.

L'ensemble des entretiens met en évidence une volonté manifeste d'impliquer les parties prenantes dans les processus

de planification. Les IA évoquent régulièrement la mobilisation de toutes les parties prenantes à travers des fora ou des revues académiques. EIA1 « ... *A travers une analyse attentive des réalités internes et des influences externes, nos forces, faiblesses, opportunités et menaces sont identifiées ...* ». La plupart des académies déclarent réaliser un diagnostic participatif permettant d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. L'analyse des risques est également intégrée dans certains projets académiques. Dans la plupart des inspections d'académie, la politique qualité est en cours de formalisation. Enfin, la planification stratégique est ainsi structurée : plans académiques, PTA, plannings mensuels et plans annuels de performance s'articulant avec les orientations nationales.

Les inspecteurs d'académie interviewés ont tous souligné l'insuffisance des ressources pour couvrir l'ensemble des besoins identifiés. EIA8 « *Les ressources venant de l'Etat sont insuffisantes* ». S'agissant de la gestion des ressources humaines, plusieurs inspecteurs d'académie signalent des difficultés mais notent des progrès, comme le recours à des fiches de poste et parfois à des appels à candidatures pour améliorer l'adéquation profils-postes. EIA8 « *L'organisation dispose de fiches de postes établies depuis le niveau central, même si les termes sont parfois ajustés au regard du contexte particulier de notre académie* ». EIA6 « *Nous avons lancé des appels à candidature en essayant de mettre en place sur des profils qui pourraient vraiment s'acquitter correctement des tâches attendues ...* ». Les revues académiques et les réunions de coordination sont bien ancrées comme pratiques de reddition de comptes. EIA2 « *Des revues décentralisées sont organisées et présidées par l'autorité administrative* ».

La majorité des IA affirme disposer d'un cadre de performance, souvent sous la forme d'un plan annuel adossé au projet académique pour un suivi des activités et des résultats.

EIA2 « *Un plan annuel de performance est élaboré... Mais dans la pratique, la démarche n'est pas toujours systématique ni suffisamment intégrée au processus de gouvernance de l'académie* ». Tous les inspecteurs d'académie interviewés déroulent des revues mais soulignent des difficultés relatives aux données surtout financières. EIA5 « *Nous avons l'habitude de faire des rapports annuels de performance dans le cadre de la revue décentralisée* ».

Certains inspecteurs d'académie affirment avoir signé des contrats de performance avec les autres parties prenantes. Les actions correctives sont mises en œuvre. Leur efficacité n'est cependant pas systématiquement mesurée. EIA1 « *Un système de suivi fonctionnel est mis en place et permet de surveiller l'ensemble des actions entreprises* ». *Des réunions périodiques de coordination sont également organisées* ».

3.1. Présentation et analyse des données quantitatives

La majorité des parties prenantes est associée au diagnostic de la gouvernance des inspections d'académie : 81,88% des IEF, 77,1% des agents des inspections d'académie, 58,33% des partenaires sociaux. Cependant des efforts doivent être consentis par certaines académie car certains acteurs (78% des proviseurs) déclarent ne pas être associés au diagnostic et ne sont pas accompagnés dans le processus d'élaboration de leur plan de développement.

59,1% des IEF et 78,8% des agents des inspections d'académie affirment avoir connaissance des objectifs qualité. 40,9% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 68% des proviseurs et 72,70% des responsables des services rattachés soutiennent le contraire. Une telle disparité souligne l'importance d'améliorer la communication et la formation autour des objectifs qualité.

93,9% des responsables des services rattachés et 68,2% des IEF confirment la volonté des inspecteurs d'académie de

prendre en charge les exigences et les attentes des parties prenantes. Cependant 50% des proviseurs et 33,33% des partenaires sociaux qui soutiennent le contraire. Une bonne stratégie de planification implique la prise en compte des attentes et exigences de toutes les parties prenantes.

Des rencontres de reddition de reddition des comptes sont organisées par les IA comme le confirment 54,50 % des responsables des services rattachés et 50% des partenaires sociaux. En revanche, 69% des proviseurs et 63,6% des IEF, 50% des partenaires sociaux et 54,5% des responsables des services rattachés déclarent ne pas participer à ces rencontres. Cet état de fait pourrait indiquer un manque de communication ou d'efficacité dans certaines académies.

Les résultats de l'enquête montrent la prise en charge développement professionnel des parties prenantes. 59,1 % des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 56% des proviseurs et 53 % des responsables des services rattachés ont bénéficié d'activités de renforcement de capacités. Par contre, 81,80% des responsables des services rattachés, 46,9% des agents, 44% des proviseurs et 40,9% des IEF n'ont pas participé à des sessions de formation. Ces taux soulignent la nécessité de renforcer les stratégies d'accès aux formations continues pour assurer un développement des compétences et ainsi contribuer significativement à l'efficacité organisationnelle.

Toutes les parties prenantes sont représentées aux revues décentralisées consacrées à la présentation du rapport annuel de performance. Les données montrent que seulement 18% des proviseurs, 18,20 % des responsables des services rattachés et 40,9% des inspecteurs de l'Education et de la Formation ont signé des contrats de performance. Par contre, 59,1% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 82% des proviseurs n'ont pas signé de contrat de performance avec les inspecteurs d'académie. Les contrats de performance sont généralement conçus pour établir des objectifs clairs et

mesurables, contribuant ainsi à l'amélioration des résultats éducatifs et à l'efficacité administrative. L'absence d'évaluation des contrats de performance confirmée par 77,3% des IEF peut impacter négativement la gouvernance inspections d'académie.

4. Discussion

Les entretiens mettent en évidence une volonté manifeste d'impliquer les parties prenantes dans les processus de planification. Les inspecteurs d'académie soulignent la mobilisation de toutes les parties prenantes à travers des fora, des revues académiques ou des projets spécifiques. Cette démarche traduit une dynamique inclusive et participative, qui constitue un atout majeur pour l'implication des acteurs dans des activités de planification. Le verbatim suivant confirme cette assertion : EIA1 « *oui, les parties prenantes essentielles sont clairement identifiées et étroitement associées aux diagnostics et à la planification...* ». Toutefois, en triangulant les données qualitatives et quantitatives, nous constatons que l'implication réelle de toutes les parties prenantes dans les activités de planification des inspections d'académie est inégale. Elle est élevée chez les agents d (77, 1%), les inspecteurs de l'Education et de la Formation (81,8%), modérée chez les partenaires sociaux (58,33%) et est faible chez les proviseurs (22%) et les responsables des services rattachés (9,1%). L'analyse des risques est également intégrée dans la planification des activités. Les IA témoignent d'une volonté d'anticipation, mais reconnaissent que l'évaluation de l'efficacité des actions correctives reste embryonnaire et rarement systématisée. EIA1 « *Oui, notre vigilance est constante, et notre planification intègre judicieusement la gestion proactive des risques et la valorisation des opportunités* ».

Les inspecteurs d'académie soutiennent avoir une politique qualité. Cependant 68% des proviseurs, 40,9% des

inspecteurs de l'Education et de la Formation et 72,70% des responsables des services rattachés ne confirment pas ces propos. La triangulation de ces différentes données nous permet de retenir que dans plusieurs inspections d'académie, la politique qualité est en cours de formalisation, mais demeure peu diffusée. La définition et la communication d'une politique qualité sont au service du renforcement de l'implication et l'adhésion du personnel.

Les inspecteurs d'académie déclarent que la planification stratégique est globalement structurée : le projet académique, le plan de travail mensuel, les plannings mensuels et les plans annuels de performance s'articulent avec les orientations nationales. C'est dans ce sens que se situe le verbatim suivant : EIA2 « *Oui, l'IA élabore un plan stratégique glissant, des PTA et des plannings mensuels. Ils sont alignés sur les orientations nationales et les objectifs des projets partenaires* ». Les propos des inspecteurs d'académie ne sont pas confirmés par toutes les autres parties prenantes. 45,5% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 49% des proviseurs et 36,40% des responsables des services rattachés soulignent un déficit de communication de ces documents. Dans un système de management de la qualité, la communication occupe une place importante.

Les inspecteurs d'académie rapportent également des initiatives en matière d'amélioration de l'environnement de travail (réhabilitation de locaux, dotation en matériel, motivation du personnel). EIA9 « *Les mesures prises pour améliorer l'environnement de travail : renforcement des équipements matériels, amélioration du cadre de vie, installation d'espaces verts.* ». Ces déclarations sont confirmées par 85,3% des agents des inspections d'académie qui soutiennent que leur environnement de travail est amélioré, ce qui facilite les conditions de travail. Seuls, 14,7% des agents des inspections d'académie déclarent travailler dans des conditions

difficiles. En définitive, nous notons une volonté réelle d'amélioration des conditions de travail dans ces structures académiques. Toutefois, ces efforts restent fragilisés par la rareté des moyens financiers et logistiques.

Les inspecteurs d'académie interviewés soutiennent que les ressources demeurent insuffisantes pour couvrir l'ensemble des besoins identifiés. EIA4« *Ces ressources proviennent de l'Etat, des collectivités territoriales, des ONG, des OSC, des PTF, des ménages, du privé...La dotation en ressources humaines, matérielles et financières ne permet pas de prendre en charge toutes les activités identifiées dans les plans d'action* ».

Concernant la gestion des ressources humaines, plusieurs inspecteurs d'académie signalent des progrès, comme le recours à des fiches de poste et parfois à des appels à candidatures pour améliorer l'adéquation profils-postes. Néanmoins, le recrutement ne tient pas toujours compte des compétences spécifiques nécessaires. L'appel à candidature doit être érigé en règle car le personnel est une ressource essentielle. Les performances de la structure dépendent de la façon dont se comporte le personnel au sein du système dans lequel il travaille. De plus, bien que le personnel fasse preuve d'expérience et d'engagement, il souffre d'un déficit de formation. La formation continue n'est ni structurée ni financée de manière durable. Les rares initiatives relèvent de projets ponctuels, ce qui limite leur impact. Les inspecteurs d'académie ne bénéficient pas de formation continue. Dans les académies, le dispositif de formation continue structuré est diversement apprécié. Les inspecteurs d'académie soutiennent l'absence d'un dispositif de formation continue. EIA7 « *Nous n'avons pas une véritable politique de formation. Il n'y a pas de budget conséquent dédié à la formation* ». Un dispositif de formation continue doit être mis en place car il est admis dans la norme ISO 9001 version

2015 que les personnels ont une place prépondérante aussi bien pour la mise en œuvre des processus que pour l'amélioration.

Les revues académiques et les réunions de coordination sont bien ancrées comme pratiques de reddition des comptes. Elles constituent des espaces de partage et de suivi des recommandations. Les inspecteurs d'académie soulignent la tenue régulière des revues annuelles et l'insuffisance du suivi. EIA7 « *Le suivi des recommandations des revues est passable et pourrait être renforcé de façon à avoir les niveaux de réalisation globalement plus satisfaisants* ». 54,50% des responsables des services rattachés, 31% des proviseurs et 36,4% des inspecteurs de l'Education et de la Formation déclarent avoir participé à des revues académiques. Ces données mettent en exergue une majorité d'absents des revues qui constituent des moments de partage des performances annuelles des inspections d'académie.

Les inspecteurs d'académie interviewés soutiennent la tenue régulière des réunions de coordination. Ces déclarations ne sont pas confirmées par toutes les autres parties prenantes. En effet, 63,5% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 42% des proviseurs et 54,5% des responsables des services rattachés indiquent la non tenue de réunions de coordination. La tenue régulière des réunions de coordination s'impose comme un dispositif central de partage de bonnes pratiques et d'alignement des stratégies en vue d'atteindre des objectifs communs. Ces réunions de coordination demeurent des instances où se conjuguent la décision stratégique et la mise en œuvre opérationnelle, permettant l'articulation des objectifs poursuivis, la négociation des priorités et la mutualisation des ressources.

La majorité des inspecteurs d'académie affirment disposer d'un cadre de performance, souvent sous la forme d'un plan annuel de performance adossé au projet académique. Les propos de l'EIA9 le confirment : « *Nous avons l'habitude de faire des rapports annuels de performance dans le cadre de*

la revue décentralisée ». Ces propos ne sont pas validés par les proviseurs enquêtés. 69% des proviseurs ne sont pas impliqués dans le processus. Cette évaluation des performances est prise en charge par le rapport annuel de performance (RAP) qui rend compte de la mise en œuvre du Projet annuel de performance (PAP). Il constitue alors un instrument déterminant pour apprécier la qualité de la gouvernance des inspections d'académie. Il permet de tirer les leçons sur la mise en œuvre des actions et des activités et répond aux obligations de redevabilité. Le RAP décrit les activités conduites au cours de l'année sous revue (n-1) pour rendre compte de l'emploi des ressources sur cette année. Il présente et interprète les résultats en matière de performance et donne des explications sur l'écart constaté entre les prévisions et les réalisations.

La contractualisation varie d'une académie à une autre. 59,1% des inspecteurs de l'Education et de la Formation enquêtés n'ont pas signé un contrat de performance avec leurs inspecteurs d'académie contre 40,9% qui soutiennent le contraire. Les contrats signés ne sont pas évalués comme le confirment 77,3% des inspecteurs de l'Education et de la Formation et 82% des proviseurs. Même si, aujourd'hui la contractualisation demeure une option du système éducatif sénégalais, la triangulation des données révèle un taux de réalisation faible. Elle se présente comme un nouveau mode de gestion et de relation entre deux niveaux hiérarchiques. C'est un engagement réciproque entre deux ou plusieurs parties où leurs droits et obligations sont fixés par un contrat écrit d'une durée déterminée. Ce contrat est signé à l'issue d'un dialogue de gestion. Selon le Décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion, en son article premier du chapitre premier des dispositions générales, « *le dialogue de gestion est le processus d'échanges et de décision institué entre les acteurs de la gestion budgétaire et relativement aux volumes des ressources mises à disposition, aux objectifs assignés et, plus*

généralement, à la performance des politiques publiques considérées ». Les données (81,7% des inspecteurs de l'Éducation et de la Formation et 86% des provideurs) montrent que les mesures correctives ne sont pas prises après évaluation des contrats de performance.

Conclusion

Cette étude a examiné la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal à la lumière de la norme ISO 9001 Version 2015, en déterminant ses forces et ses faiblesses. Son objectif est de voir dans quelle mesure ces éléments de diagnostic incitent à la mise en place d'un système de management de la qualité en vue de vérifier notre hypothèse de départ. Celle-ci soutient que l'application des principes du système de management de la qualité contribue à l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal.

L'étude a révélé une volonté manifeste des inspecteurs d'académie d'appliquer les principes du système de management de la qualité même si des insuffisances sont notées dans l'implémentation. Les résultats montrent que des stratégies sont développées pour opérationnaliser les recommandations de la norme ISO 9001, version 2015, notamment, la compréhension du contexte des inspections d'académie, l'implication des parties prenantes, la prise en charge des risques, la définition de la politique qualité, l'évaluation des performances et l'amélioration continue

L'étude apporte des contributions théoriques en clarifiant les catégories proposées par la norme ISO 9001 qui est une norme internationale de gestion de la qualité, reconnue mondialement pour son efficacité à structurer et améliorer les processus organisationnels. Elle offre aussi un cadre structuré qui peut aider les institutions publiques à mieux gérer leurs

ressources, à améliorer la qualité de leurs services et augmenter la satisfaction des bénéficiaires.

Les recherches futures devraient explorer l'alignement progressif des structures éducatives sur les principes d'ISO 9001 :2015 ; une voie crédible pour professionnaliser la gouvernance déconcentrée et améliorer durablement la qualité du service éducatif.

Bibliographie

Aktouf. O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et critique.* Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.

Arcos, S. A. (2015). *Le grand livre du management. Pour mieux incarner votre métier.* France : AFNOR.

De Ketele.J.M. et Gérard. M.F. (2007). *La qualité et le pilotage du système éducatif. La qualité en éducation pour réfléchir à la formation de demain.* In Behrens. Presse universitaire du Québec.

Décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion.

Diop, A. S. (2022). *Normes et réformes éducatives à l'épreuve des résistances.* Paris. Col Thélèmes, Editions Académia.

Ministère de l'Éducation nationale. (2013). *Normes et standards de qualité en Éducation et Formation pour la qualité de l'Éducation au Sénégal.* Sénégal.

Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence-Education/Formation (PAQUET-EF) (2818-2030).

Pelletier, G. (2009). *La gouvernance en éducation. Régulation et encadrement dans les politiques éducatives,* Bruxelles-Paris : Éd. De Boeck.

Bartoli A. (2009), *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3^e édition,

Teddle, C. et Tashakkori, A. (2009), *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Sage : Thousand Oaks, CA.

Norme internationale iso/ 9000, systèmes de management de la qualité — principes essentiels et vocabulaire

Norme internationale iso/ 9001, systèmes de management de la qualité — exigences, version 2015

L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique Revue de l'Innovation, 2009, vol. 14, no 3, pp. 1-24 Prof. Y. Emery, responsable de la chaire.