

La Contractualisation, Un Levier pour l'Amélioration de la Gouvernance des Inspections d'Académie du Sénégal

Abdoulaye WADE

Doctorant en LHSE à l'Université Numérique
Cheikh Hamidou Kane (UNCHK) de Dakar
abdoulayewade2020@gmail.com

Résumé

Face à de nombreux défis, les modèles traditionnels de gouvernance des structures éducatives montrent leurs limites marquées, entre autres, par des contreperformances en matière d'efficacité interne. La contractualisation propose un cadre méthodologique qui peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance de ces structures. Dans cet article, notre objectif est d'analyser la contractualisation pour mieux apprécier sa contribution à l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal. Pour cerner les enjeux de la mise en œuvre des contrats de performance, nous nous sommes inspiré du devis mixte simultané avec triangulation, car les données qualitatives et quantitatives sont recueillies et analysées indépendamment l'une de l'autre dans un premier temps. Puis, dans un deuxième temps, notamment dans la phase d'intégration, nous réalisons l'interprétation des analyses en discutant les liens entre les différents résultats obtenus des entretiens et les données quantitatives. Les résultats nous permettent de conclure que la contractualisation demeure une réalité dans la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal même si des insuffisances sont notées dans la mise en œuvre. La contractualisation, à l'issue d'un dialogue de gestion, offre des moyens permettant la responsabilisation des parties prenantes, l'alignement des objectifs, le renforcement de la reddition des comptes et la transparence pour une amélioration de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal.

La contribution majeure de cet article est, dans le cadre de l'amélioration du service public, de clarifier le processus de contractualisation pour son efficacité à améliorer la gouvernance des institutions publiques.

Mots-clés : gouvernance, contractualisation, dialogue de gestion.

Abstract

Educational institutions are currently facing numerous challenges, and traditional governance models are increasingly revealing their limitations, particularly in terms of internal efficiency. In this context, contractualization has emerged as a potential management approach capable of strengthening institutional governance. This article examines the process of contractualization in order to

better understand how it can contribute to improving the governance of the Inspections d'Académie in Senegal.

To explore the challenges associated with the implementation of performance contracts, this study relies on a convergent mixed-methods design based on triangulation. Qualitative and quantitative data were collected and analyzed separately in the first stage. During the integration phase, the findings were then interpreted by comparing and linking the results obtained from interviews with the quantitative data.

The analysis shows that contractualization is now effectively present in the governance framework of Senegal's Inspections d'Académie, although several difficulties still affect its implementation. When supported by a genuine management dialogue, contractualization can introduce mechanisms that promote greater accountability among stakeholders, help align institutional objectives, and strengthen both transparency and responsibility in decision-making. In this way, it contributes to improving the governance of the Inspections d'Académie.

The main contribution of this article is to clarify the role and functioning of contractualization within the broader effort to improve public service management, while highlighting its potential to enhance the effectiveness of governance in public institutions.

Keywords: governance, contractualisation, management dialogue.

Introduction

À travers la mise en projet des académies, le Ministère de l'Éducation nationale du Sénégal compte contribuer à l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie en faisant évoluer le pilotage, d'une logique de conformité à une logique de performance et de responsabilisation. Le projet académique se présente ainsi comme un instrument d'opérationnalisation de la politique éducative dans ses différentes composantes relatives à l'amélioration des résultats des apprentissages, au renforcement de l'équité dans l'accès et à la promotion de la gouvernance transparente. Il induit un changement de paradigme dans la conduite de l'action des pouvoirs publics en matière d'éducation et de formation. Ainsi, s'instaure une nouvelle répartition des responsabilités entre les échelons centraux chargés de définir les orientations politiques et les inspections d'académie chargées de déterminer les voies et moyens pour les mettre en œuvre de façon efficiente. Un dialogue de gestion est mis en place pour aboutir à un contrat de performance (CDP) qui engagera les deux

parties sur les objectifs de politique éducative, les moyens pour les atteindre et les indicateurs pour en suivre l'exécution.

L'article part de l'hypothèse que la contractualisation demeure un levier pour l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie. Dans cette optique, le présent article questionne la démarche de contractualisation des inspections d'académie du Sénégal en se focalisant sur le dialogue de gestion et le suivi-évaluation des contrats de performance.

L'objectif principal est d'analyser le processus de contractualisation dans le cadre de la mise en œuvre des projets académiques en déterminant ses forces et ses faiblesses. Pour ce faire, nous avons, à travers la méthode mixte, triangulé les données et expliqué les résultats qualitatifs par des nuances quantitatives en vue d'obtenir une compréhension plus complète de la contractualisation dans le cadre de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal.

Le premier axe de cette étude passe en revue les éléments de contexte et de justification, le deuxième axe rappelle les éléments méthodologiques. Le troisième axe se focalise sur les résultats. Ils sont d'abord présentés, puis analysés et interprétés, dans la partie discussion.

1. Contexte et justification

Par la Directive n°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 relative aux lois des finances au sein de l'Union économique et monétaire Ouest-africaine (UEMOA), les Etats membres ont voulu imprimer un saut qualitatif dans la gestion des finances publiques en consacrant le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. S'inspirant de cette directive, le Sénégal a promulgué la loi organique n°2011-15 relative aux lois des finances du 8 juillet 2011 qui répartit les crédits alloués aux institutions en dotations, lorsqu'ils sont destinés à l'exercice de leurs missions constitutionnelles. Toutefois, ils sont répartis en programme, lorsqu'ils concourent à la réalisation d'une politique

publique. Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. A ces programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction des finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin d'exercice par les structures concernées.

Ainsi, le gouvernement du Sénégal s'est engagé dans une démarche de gestion axée sur les résultats, marquée par l'élaboration des contrats de performance (CDP). La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche globale de la gestion qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. La GAR prend en considération les attentes exprimées en général par les citoyens, et spécifiquement celles des bénéficiaires des projets et programmes, en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis. Elle permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées, c'est-à-dire basées sur des données probantes tout en tenant compte des attentes et besoins des bénéficiaires des programmes et projets sous tous leurs aspects. Lorsque la GAR est adoptée par l'ensemble d'une organisation, elle devient alors un système intégré de gestion qui s'appuie sur un cycle de programmation qui intègre les éléments suivants : les stratégies, les personnes, les produits et services, les budgets, les processus organisationnels, des boucles de rétroaction, la transparence et la reddition de comptes. En invitant les inspecteurs d'académie à une gestion axée sur les résultats, l'Etat leur offre en même temps des opportunités d'un apprentissage de la gestion concertée et d'une transformation optimale des moyens mobilisés en résultats. C'est en ce sens que la contractualisation à l'issue d'un dialogue de gestion est retenue comme une stratégie pour améliorer le pilotage de la qualité et la performance du système éducatif.

C'est dans cette mouvance que le Ministère de l'Éducation nationale promeut l'élaboration et la mise en œuvre des projets académiques dans les différentes inspections d'académie. Selon le

manuel de procédures du PADES « le projet académique se présente ainsi comme une « feuille de route » qui permet de décliner et de mettre en œuvre la politique éducative nationale sur le territoire de l'académie. Il prend appui sur un état des lieux exhaustif de la situation éducative de l'Académie, à partir d'un diagnostic participatif et inclusif précis permettant d'identifier les axes stratégiques pertinents qui répondent au contexte et aux besoins spécifiques du territoire ». C'est une autre démarche de performance qui a été initiée et qui constitue à la fois un outil de modernisation mais aussi une manière de permettre une meilleure appropriation de l'utilité des politiques éducatives. En effet, la recherche d'un management par la performance, mais rénové, induit la nécessité d'un véritable dialogue avec les acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats. La politique de décentralisation et la technique de déconcentration, engagées dans le secteur de l'Éducation au Sénégal, comme dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, impliquent une concertation des parties prenantes, avec un renforcement des pouvoirs des responsables locaux ainsi qu'une responsabilisation plus accrue des collectivités locales pour une gestion de proximité. Le projet académique revêt alors une fonction managériale notamment dès lors qu'il intègre la fonction de contrôle des réalisations et la mesure des impacts, c'est-à-dire la fonction de régulation. La mise en projet de l'académie suppose ainsi une connaissance préalable partagée par tous les acteurs de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi une bonne représentation du contexte économique local et de la coopération avec les institutions régionales. Le projet académique est en ce sens un guide pour l'action : il traduit à la fois les priorités de l'académie et l'échéancier de mise en œuvre des différentes actions. Au-delà de sa fonctionnalité, il interroge l'efficacité du service public. Le projet académique induit un changement de paradigme dans la conduite de l'action des pouvoirs publics en matière d'éducation et de formation. Ainsi, s'instaure une nouvelle répartition des responsabilités entre les échelons centraux chargés de définir les orientations politiques et les échelons déconcentrés désormais chargés de déterminer les voies et moyens pour les mettre en œuvre de façon efficace. Un dialogue stratégique et de gestion est mis en place pour aboutir à un contrat de performance qui engagera les deux parties sur les objectifs de politique éducative, les moyens pour les atteindre et les indicateurs pour en suivre

l'exécution. Les CDP lient les autorités centrales aux autorités académiques mais également celles-ci aux inspections de l'Education et de la Formation, aux lycées et aux services rattachés. Les écoles et collèges signent également des CDP avec leurs autorités de tutelle. La contractualisation est un moyen de fixer des objectifs réalistes, ciblés et quantifiés qui doivent permettre aux académies de mettre en exergue leur valeur ajoutée. 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. Il s'agit de repérer les marges de progrès spécifiques pour accompagner tous les élèves. La politique fondée sur la contractualisation donne aux acteurs de terrain une autonomie et une responsabilité particulières. Le contrat apparaît, à cet égard, comme l'outil permettant de formaliser des engagements réciproques. Le contrat de performance 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* ». Le dialogue de gestion porte sur la définition des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultats, sur la détermination du niveau d'allocation des ressources, ainsi que sur la réallocation et la reprogrammation des crédits en cours de gestion. Il permet également d'orienter, en permanence, les administrations et/ou services vers les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de performance. Dans le processus de contractualisation, le dialogue de gestion correspond à l'étape d'échange existant entre le porteur du contrat et sa hiérarchie immédiate autour de la justification de la pertinence des objectifs, des moyens disponibles et du plan d'opérationnalisation. Le dialogue de gestion porte ainsi sur les performances attendues de l'action des structures éducatives sur la base des moyens mis à leur disposition et de ceux qu'ils sont susceptibles de mobiliser par leur leadership.

Dans le cadre de leurs projets académiques, les inspecteurs d'académie ont signé un CDP avec le Ministre de l'Education nationale. L'un des engagements des inspecteurs d'académie est de promouvoir un pilotage et une coordination basés sur la gestion participative, la pleine responsabilisation des inspections de l'Education et de la Formation, des services rattachés et des établissements pour renforcer l'efficience et l'efficacité des dépenses d'éducation, la valorisation et la mobilisation du potentiel des différentes parties prenantes et les facteurs de réalisation des objectifs fixés. Ils ont à leur tour signé des contrats de performance avec les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les responsables des services rattachés et les proviseurs.

2. Cadre théorique

L'hypothèse principale de cette recherche postule que la contractualisation demeure un levier déterminant pour l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie. Elle établit une relation entre deux concepts : d'une part, celui de la contractualisation et d'autre part, celui de la gouvernance des inspections d'académie. Ce cadre théorique vise à préciser et à présenter les approches théoriques mobilisées pour analyser les effets de la contractualisation sur la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal.

Dans les administrations contemporaines, la contractualisation combine dimensions juridiques, managériales et de gouvernance, et repose sur des mécanismes de mesure de la performance et de reddition de comptes pour réduire les asymétries d'information et les risques d'aléa moral (Verhoest et al, 2012 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Dans le système éducatif sénégalais, la contractualisation 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. La contractualisation obéit aux principes suivants :

- ✓ responsabilisation des acteurs : un acteur est plus responsable s'il connaît les résultats qu'il doit atteindre, ses marges de manœuvre et l'autonomie dont il dispose

- ✓ transparence par une meilleure visibilité de l'action publique : chaque acteur s'interroge sur son action, ses buts et ses relations avec son environnement
- ✓ partenariat nouveau entre les acteurs et gestion participative : elle favorise l'association du niveau d'exécution, s'inscrit dans une démarche de progrès, indique à chacun la voie à suivre et prévoit le suivi et le contrôle de gestion¹.

La gouvernance d'un système éducatif se réfère à son système d'administration, de gestion et à la répartition des pouvoirs de décision 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.

Pour mieux explorer les dimensions des concepts et orienter la méthodologie, nous nous sommes inspiré de la théorie du New Public Management et de celle de l'agence.

2.1. La théorie du New Public Management

L'idée principale du New Public Management est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé. Á la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le NPM oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à

¹ Guide méthodologique du dialogue de gestion et de la contractualisation du Ministère de l'Education nationale du Sénégal (janvier 2023)

moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients (Amar et Berthier, 2007). Il promeut la gestion par objectifs, l'usage d'indicateurs de performance et la responsabilisation managériale comme moyens d'accroître l'efficacité et la qualité des services publics (Hood, 1991). Le NPM recommande l'introduction de logiques contractuelles qui introduisent des relations claires entre donneurs d'ordre et prestataires, y compris au sein des appareils étatiques, en privilégiant l'output plutôt que le processus bureaucratique traditionnel. Dans notre recherche, cette théorie nous permet de clarifier les responsabilités, les indicateurs et les modalités d'évaluation. Ce modèle théorique nous donne la possibilité d'analyser, dans le cadre de la contractualisation, les processus et les pratiques qui assurent la transparence et la performance des inspections d'académie. En d'autres termes, cette théorie nous permet d'explicitier les mécanismes par lesquels la contractualisation peut influencer sur la gouvernance des inspections d'académie. Selon cette théorie, la contractualisation est définie comme un outil de pilotage stratégique formalisé, liant un donneur d'ordre (inspecteur d'académie) à un opérateur (parties prenantes) par des objectifs de performance et des indicateurs de résultats.

2.2. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence explique comment des contrats basés sur des indicateurs de performance (liés à des objectifs) alignent les intérêts de l'agent (réalisateur) sur ceux du principal (donneur d'ordre), limitant le risque de comportement opportuniste. Une relation d'agence a deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation entre deux agents (ou groupe d'agents) et elle suppose une asymétrie d'information. Une relation d'agence naît dès lors qu'une personne en engage une autre pour accomplir une mission nécessitant une délégation du pouvoir de décision. (Jensen & Meckling, 1976) analysent la contractualisation comme un instrument pour réduire les asymétries d'information et aligner les intérêts entre les commanditaires (les inspecteurs d'académie) et les agents (les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les proviseurs et les responsables des services rattachés). Ainsi, la théorie de l'agence éclaire la relation entre les inspecteurs d'académie (principal) et les autres parties prenantes (agents).

La théorie de l'agence définit la contractualisation comme l'ensemble des mécanismes par lesquels un principal (inspecteur d'académie) confie une tâche à un agent (parties prenantes) et structure les droits, obligations, incitations et moyens de contrôle pour aligner les intérêts, gérer les asymétries d'information et répartir les risques entre les deux parties. En somme, la contractualisation, selon la théorie de l'agence, n'est pas seulement un document légal mais un dispositif d'incitation et de gouvernance destiné à réduire les problèmes d'agence entre principal et agent.

Le cadre théorique inspiré des modèles du NPM et de la théorie de l'agence a permis de préciser la question de recherche et les stratégies déployées pour aboutir aux résultats. Cette recherche tente de répondre à la question suivante : dans quelle mesure la contractualisation peut-elle être un levier pour l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal ?

3. Méthodologie

Pour appréhender les enjeux et les pratiques de la gouvernance au sein des inspections d'académie, une démarche méthodologique mixte avec triangulation a été adoptée : deux séries de données (qualitatives et quantitatives) ont été recueillies et analysées séparément dans un premier temps, puis intégrées. Les études qualitatives et quantitatives se sont déroulées simultanément au cours d'une même phase du processus de recherche. Trois instruments de collecte de données ont été mobilisés pour répondre aux questions de recherche soulevées. D'une part, une revue documentaire a permis d'enrichir l'enquête de terrain. D'autre part, au regard des objectifs de recherche, du modèle d'analyse retenu, des entretiens et un questionnaire ont été privilégiés. Neuf entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès des neuf inspecteurs d'académie choisis. Nous avons utilisé un guide d'entretien composé de cinq thèmes : le diagnostic des inspections d'académie, selon un guide articulé autour de quatre thèmes : la planification des activités, le leadership, la réalisation des activités opérationnelles et l'amélioration continue. Des questionnaires ont été administrés aux inspecteurs de l'Education

et de la Formation, aux proviseurs et aux responsables des services rattachés. Ces instruments portaient sur les dimensions suivantes : 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 a abouti à une analyse conjointe dans la partie discussion. Cette étude s'est focalisée sur la dimension « amélioration continue » qui nous a permis de cerner les contours de la contractualisation dans le cadre de la gouvernance des inspections d'académie.

Les inspecteurs d'académie du Sénégal, les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les proviseurs et les responsables des services rattachés sont les acteurs clés de la contractualisation dans le cadre de la mise en œuvre des projets académiques. Afin de choisir les inspecteurs d'académie enquêtés en fonction de la population cible, l'application « Mobile Aléatoire » a été utilisée. La fonctionnalité 2 qui a opéré une sélection aléatoire parmi une liste de seize inspecteurs d'académie, a permis de générer 50% + 1 des cas, soit neuf inspecteurs d'académie (IA). Dans chacune des neuf inspections retenues, ont également été enquêtés, les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les responsables des services rattachés et les proviseurs. Au total, le questionnaire a été administré à vingt-deux (22) inspecteurs de l'Education et de la Formation (IEF), à dix-huit (18) responsables des services rattachés et à cent quarante (140) proviseurs. Précisons aussi que l'échantillonnage aléatoire s'est déroulé par population cible et par académie.

Une revue documentaire et littéraire a ciblé des contributions de chercheurs, des publications institutionnelles et les témoignages d'inspecteurs d'académie (en fonction et retraités) ainsi que d'anciens responsables du système éducatif sénégalais. Cette étape a alimenté la construction des outils d'enquête et le cadrage analytique sur la contractualisation.

Des entretiens individuels semi-structurés ont été menés avec neuf inspecteurs d'académie. Les entretiens ont été conduits à distance via la plateforme Teams, méthode choisie pour ses avantages logistiques et économiques comme le confirme Hervé « *Les techniques d'entretien à distance possèdent des avantages communs*

en matière de coût et de ciblage. L'interviewer et l'interviewé n'ayant pas à se déplacer, les frais sont réduits et les détails de mise en œuvre sont raccourcis » (Hervé, 2015, p. 25). Les entretiens ont été enregistrés (avec consentement), transcrits et codés pour l'analyse thématique.

Le questionnaire a été administré en auto-remplissage via l'outil Forms. Des médiateurs numériques, préalablement informés et formés, ont assuré l'accompagnement des répondants afin de limiter les biais et d'optimiser le taux de réponse. Par ailleurs, les inspecteurs d'académie ayant participé aux entretiens ont soutenu la diffusion et la passation des questionnaires au sein de leurs inspections.

Les données qualitatives ont été analysées par codage thématique et analyse de contenu pour extraire les traits saillants de la gouvernance. Les données quantitatives ont été traitées par des analyses descriptives. Afin d'améliorer la fiabilité des résultats, nous avons triangulé l'ensemble des données. L'intégration des deux jeux de données a été effectuée en phase d'interprétation, aboutissant à une analyse conjointe présentée dans la discussion.

4. Résultats

Pour les questionnaires soumis aux proviseurs, cent-dix (110) ont fait l'objet d'un retour, soit 78,57%. Ceux soumis aux inspecteurs de l'Education et de la Formation, aux responsables des services rattachés ont tous fait l'objet d'un retour, soit 100%.

4.1. Présentation et analyse des données

Cette partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des principales données recueillies des différentes catégories d'acteurs enquêtés : les inspecteurs d'académie, les inspecteurs de l'Education et de la Formation, les responsables des services rattachés et les proviseurs. Il convient de préciser que cette partie s'attache, dans un premier temps à présenter les données sans entrer encore dans une interprétation approfondie, puis dans un second temps à les analyser. Analyser des données est un processus consistant à rechercher des régularités dans les données recueillies au cours d'une enquête et à

comprendre ce que ces régularités signifient. Ainsi, nous présenterons et analyserons les données qualitatives issues des entretiens et celles quantitatives recueillies à travers les questionnaires.

4.1.1. Données qualitatives

Pour analyser la contractualisation dans le cadre de la gouvernance des inspections d'académie au Sénégal, des entretiens ont été menés auprès de neuf responsables académiques afin de mieux comprendre leurs pratiques, leurs contraintes et leurs perceptions de la mise en œuvre des contrats de performance. 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'analyse sera axée sur l'amélioration continue qui nous permettra de cerner les effets de la contractualisation sur la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal.

Le principe d'amélioration continue est présent dans les discours des inspecteurs d'académie, mais son application concrète est contrastée. Certains affirment avoir signé des contrats de performance avec les autres parties prenantes. Les actions correctives sont mises en place, souvent de manière réactive (mutations, permutations, réajustements après revues). Leur efficacité n'est cependant pas systématiquement mesurée et elles ne s'inscrivent pas dans un cadre préventif. EIA6 « Oui. La revue est organisée et le rapport de performance est présenté. La contractualisation de la performance est notre approche » (EIA1). « Un système de suivi fonctionnel autour du Secrétaire Général de l'IA est mis en place avec l'implication de tous les bureaux. Il permet de surveiller l'ensemble des actions entreprises pour une meilleure efficacité du système de management. Des réunions périodiques de coordination sont également organisées » (EIA1).

La capitalisation des leçons apprises est évoquée, notamment à travers les expériences passées ou les échanges interacadémiques. Toutefois, cette pratique reste non institutionnalisée et ne bénéficie pas d'un dispositif structuré garantissant la diffusion et l'appropriation des apprentissages à grande échelle.

4.1.2. Données quantitatives

Amélioration continue

Tableau 1 : contrats de performance

Parties prenantes	Signature des contrats de performance		Evaluation des Contrats de performance	
	Oui	Non	Oui	Non
Inspecteurs de l'Education et de la Formation	40,9%	59,1%	22,7%	77,3%
Proviseurs	18%	82%	11%	89%
Responsables des services rattachés	18,2%	81,8%	18,20%	81,80%

Source : questionnaire

Le tableau ci-dessus présente les données relatives à la pratique de signature des contrats de performance entre les inspecteurs d'académie et les autres parties prenantes. 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 avec les inspecteurs d'académie. Par contre, 59,1% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 82% des proviseurs et 81,80% des responsables des services rattachés déclarent n'avoir pas signé de contrat de performance avec les inspecteurs d'académie. Ce constat soulève des interrogations quant à la mise en œuvre des mécanismes de suivi des performances au sein de ces structures déconcentrées. 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 de ces contrats peut entraîner des incohérences dans la mise en œuvre des stratégies

éducatives, puisque les objectifs et les priorités ne seraient pas formalisés de manière adéquate.

La deuxième colonne de ce tableau fournit des informations sur l'évaluation des contrats de performance entre les inspecteurs d'académie et les parties prenantes. Les données révèlent qu'une très faible proportion, soit 11%, des proviseurs, 18,20% des responsables des services rattachés et 22,7% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, affirme que ces contrats sont effectivement évalués. Une écrasante majorité, soit 89% des proviseurs, 81,80% des responsables des services rattachés et 77,3% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, souligne que les contrats de performance signés ne sont pas évalués. Ce constat soulève des préoccupations concernant la mise en œuvre et l'efficacité des contrats de performance dans le cadre de la gouvernance académique. L'absence d'évaluation des contrats signifie que les objectifs préalablement fixés ne sont pas régulièrement revus et adaptés, ce qui peut limiter la capacité des structures et des établissements à s'améliorer et à répondre aux défis éducatifs.

5. Discussion

Nous présentons ici les principaux résultats issus de la recherche. Cette partie met en lumière la manière dont les neuf inspecteurs d'académie interviewés et les vingt-deux (22) inspecteurs de l'Education et de la Formation, les dix-huit (18) responsables des services (140) proviseurs soumis à un questionnaire, conçoivent et matérialisent la contractualisation dans le cadre de la gouvernance des inspections d'académie. Notre question de recherche s'intéresse à la contractualisation dans la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal. L'objectif de cette recherche est d'analyser les pratiques de contractualisation des inspections d'académie en déterminant ses forces et ses faiblesses en vue de cerner ses effets sur les performances. Nous avons dégagé quatre catégories conceptuelles qui nous permettent d'intégrer le discours des interviewés et les réponses des acteurs ciblés par le questionnaire dans le but de déterminer les forces et les faiblesses de gouvernance des inspections d'académie. Ces catégories sont déterminées par les sept principes du management de la qualité et le check list de la norme ISO 9001 : 2015. Par catégorie,

nous entendons une façon particulière de réunir les informations, de faire état des tendances dans un corpus particulier. L'analyse se focalise sur le principe de l'amélioration continue qui permet de cerner les contours de la contractualisation.

5.1. Signature des contrats de performance

Les discours des inspecteurs d'académie et l'analyse documentaire révèlent une pratique de contractualisation qui accompagne les projets académiques. Les propos des inspecteurs d'académie ne sont pas confirmés par la majorité des parties prenantes. La contractualisation varie d'une académie à une autre et a un taux de réalisation faible. Seuls 22,7% des inspecteurs de l'Education et de la Formation, 11 %, des proviseurs et 18,20% des responsables des services rattachés enquêtés ont signé un contrat de performance avec leurs inspecteurs d'académie. Même si, aujourd'hui les contrats de performance demeurent des outils de pilotage du système éducatif sénégalais, la triangulation des données révèle un taux de réalisation faible.

L'analyse documentaire a aussi révélé que les contrats de performance ne sont pas signés à l'issue d'un dialogue de gestion. Le dialogue de gestion est aujourd'hui fortement recommandé par les autorités. En effet, son principal enjeu est d'optimiser la gestion publique et de définir la performance recherchée, compte tenu du niveau de ressources mis à disposition. Il permet de passer d'une logique de simple répartition du budget ou d'une dotation vers un dialogue budgétaire fondé sur les moyens nécessaires pour atteindre la performance recherchée.

5.2. Évaluation des contrats de performance

Les contrats signés ne sont pas évalués comme le confirment 77,3%. 82% des proviseurs, 89% des inspecteurs et 81,80% des responsables des services rattachés. Même si, aujourd'hui les contrats de performance demeurent des outils de pilotage du système éducatif sénégalais, les résultats révèlent un faible dispositif de suivi-évaluation. En effet, une évaluation à mi-parcours des contrats de performance est d'abord réalisée en vue d'identifier les difficultés et d'apporter des mesures correctives. L'évaluation annuelle est réalisée

par le Ministère de l'Éducation nationale qui analyse avec les contractants les progrès réalisés et les difficultés rencontrées afin de proposer des améliorations. L'évaluation continue permet de mesurer les progrès, d'identifier les écarts et d'ajuster les stratégies. Une gouvernance efficace intègre les résultats des évaluations dans la planification future, favorisant l'apprentissage organisationnel.

Conclusion

Cet article a examiné la contractualisation dans le contexte de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal, en déterminant ses forces et ses faiblesses. Son objectif est de voir dans quelle mesure cette pratique peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal.

L'étude a révélé un début de mise en œuvre des contrats de performance à travers les projets académiques avec un taux de réalisation faible. L'hypothèse selon laquelle la contractualisation contribue à l'amélioration de la gouvernance des inspections d'académie du Sénégal, trouve un appui empirique. En effet, les données qualitatives et quantitatives révèlent une volonté manifeste des inspecteurs d'académie de signer des contrats de performance avec les inspecteurs de l'Éducation et de la Formation, les proviseurs et les responsables des services rattachés, même si la mise en œuvre demeure faible. Les résultats montrent que, dans le cadre de la mise en œuvre des projets académiques, des stratégies sont développées pour opérationnaliser la contractualisation. Aujourd'hui, dans le système éducatif sénégalais, la contractualisation apparaît comme un instrument potentiellement utile pour améliorer la gouvernance des inspections d'académie : elle offre des moyens de responsabilisation des acteurs, d'alignement des objectifs, de renforcement de la reddition des comptes et de transparence pour une meilleure visibilité de l'action publique. L'article a aussi passé en revue le dialogue de gestion qui accompagne le processus de contractualisation en se focalisant sur la définition des objectifs et sur la réalisation d'un lien entre la performance et les ressources disponibles.

L'étude apporte des contributions théoriques en clarifiant le processus de contractualisation pour son efficacité à améliorer la

gouvernance des institutions publiques. Sur le plan pratique, l'étude livre un cadre opérationnel susceptible d'orienter les inspecteurs d'académie.

Les recherches futures devraient explorer l'alignement progressif des structures éducatives sur la contractualisation, en évaluant les effets sur les performances des structures scolaires.

Références

AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, 2007, « Le nouveau management public : avantages et limites », In *Gestion et Management Publics*, Vol 5 Décembre 2007, pp 1-13.

BARTOLI Alain, 2009, *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3è édition, Paris

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

Directives N° 06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances au sein de l'Union Economique et Ouest Monétaire Africaine.

MERCIER Jean, 2010, *L'Administration publique. De l'Ecole classique au nouveau management public*, Presses de l'Université Laval, Québec

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

OCDE, 2008, *Améliorer le leadership scolaire*, Volume 1 : Politiques et pratiques.

Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence-Education/Formation (PAQUET-EF) (2018-2030).

Programme d'Appui au Développement de l'Education au Sénégal (2019-2023).

TEDDLIE Charles and TASHAKKORI Abbas, 2009, *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*, Sage (Thousand Oaks, CA), États-Unis

VERHOEST Koen, STEVEN Van Thiel and BOUCKAERT Geert, 2012, “Government–agency relationships across countries: A comparative framework”. In: Government–agency relationships across countries, Comparative perspectives, pp 1–27, Palgrave Macmillan