



**LABORATOIRE DE PEDAGOGIE ET DE DIDACTIQUE DES
HUMANITES / ENS-UAC BENIN**

**REVUE
PEDAGOGIE ET HUMANITES**

2 REVUE PEDAGOGIE ET HUMANITES N°2-NOVEMBRE 2023
ISSN :2992-0051 Dépôt légal 15482 du 28/11/2023
Bibliothèque Nationale du Bénin

© REVUE / PEDAGOGIE ET HUMANITE

Le Code de propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle

La Revue " **PEDAGOGIE ET HUMANITES**" est une revue des sciences pédagogiques, ouverte sur la problématique de la production des connaissances dans le champ des sciences humaines en général. La revue est affiliée au Laboratoire de Pédagogie et de Didactique des Humanités (LAPEDIH) de l'ENS-UAC Bénin. Elle constitue de ce fait un espace de promotion et de vulgarisation des travaux de recherches effectués par les enseignants-chercheurs évoluant dans le vaste domaine des sciences humaines et sociales. Les axes thématiques de contribution pour la parution du mois de novembre 2023 sont :

Axe 1 : Approche par compétences et différenciation pédagogique

- Les stratégies d'apprentissage à l'épreuve des défis en milieux scolaires
- La sociologie de l'éducation en contexte africain et le socle commun de compétences
- Obstacles épistémologiques aux processus d'enseignement-apprentissage dans les disciplines scolaires : EPS-Français-Anglais-Espagnol-Allemand-Mathématiques-PCT-Histoire et Géographie-Philosophie
- Différenciation pédagogique et atteinte des objectifs en milieux scolaires

Axe 2 : Recherche et innovation

- Recherche et innovation en pédagogie : Défis et opportunités pour l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable (ODD) en Afrique
- Recherche scientifique et innovations dans les ENS d'Afrique francophone : enjeux et perspectives
- Ethique et financement de la recherche dans les ENS d'Afrique francophone

Axe 3 : Langues et sociétés

- Modélisation des langues en contexte plurilingue en Afrique francophone
- Didactique des langues et acquisition des compétences en langues africaines.
- Connexion linguistique et approches pédagogiques : la psycholinguistique et la littérature orale en question

Axe 4 : Formation des formateurs

- La pédagogie universitaire en question
- La formation dans les ENS d'Afrique francophone : vers quelles réformes ?
- Le statut des ENS d'Afrique francophone

Axe 5 : Techniques de l'Information et de la Communication et Education

COMITE DE REDACTION DE LA REVUE

- **Directeur de publication**
Pr Jean-Claude HOUNMENO / ENS-UAC-Bénin
- **Rédacteur en chef :**
Dr Clarisse NAPPORN / FASH-UAC-Bénin
- **Secrétaire de rédaction**
Dr (MC) Coovi Clément BAH / ENS-UAC-Bénin

COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Président

Pr HOUNMENO Jean-Claude, Professeur Titulaire des Universités
CAMES / Université d'Abomey Calavi (ENS-UAC-Bénin)

Membres

- Pr. Maxime DA-CRUZ, Professeur Titulaire des Universités CAMES
Université d'Abomey Calavi, (UAC-Bénin)
- Pr. Moussa DAFF, Professeur Titulaire des Universités CAMES,
Université Cheick Antar Diop, Dakar (UACD-Sénégal).
- Pr. Afsata PARE-KABORE, Professeur Titulaire des Universités
CAMES, Université Norbert Zongo de Koudougou
(UNZK-Burkina-Faso).
- Pr. Moustapha TAMBA, Professeur Titulaire des Universités
CAMES, Université Cheick Antar Diop, Dakar (UACD-
Sénégal).
- Pr. Pierre FONKOUA, Professeur Titulaire des Universités CAMES,
Université de Yaoundé (UY1/Cameroun).
- Pr Amadé BADINI, Professeur Titulaire des Universités CAMES,
Université Norbert Zongo de Koudougou (UNZK-
Burkina-Faso).
- Pr. Abdel Rahamane BABA MOUSSA, Professeur Titulaire des
Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi,
(INJEPS-UAC-Bénin).
- Pr Bernard FANGNON, Professeur Titulaire des Universités CAMES,
Université d'Abomey-Calavi, (ENS-UAC-Bénin).

- Pr Sena Yawo AKAKPO-NUMADO, Professeur Titulaire des Universités CAMES, Université de Lomé (UL-Togo)
- Pr Aicha NANA GOZA, Professeur Titulaires des Universités CAMES, Université Abdou Moumouni de Niamey (UAM-Niger).
- Dr Gervais KISSEZOUNON, Professeur Titulaires des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Mohamed Moussa Sagayar, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université Abdou Moumouni de Niamey (UAM-Niger).
- Dr Ibrahim YEKINI, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Clarisse NAPPORN, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Juvénal AGBAYAHOUN Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr David BALUBI, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Abel DIDEH, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Jules ODJOUBERE, Maître Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Clément BAH, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Akimi YESSOUFOU, Maître de Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Koba Yves-Marie TOGNON, Maître Conférences des Universités CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).

COMITE DE LECTURE DE LA REVUE

- Dr Hyacinthe OUINGNON, Maître Assistant des Universités
CAMES, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Achille GNIDEHOUE, Maître Assistant des Universités CAMES,
Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Crépin LOKO, Maître Assistant des Universités CAMES,
Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Roland TECHOU, Maître Assistant des Universités CAMES,
Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Béatrice AGBO, Maître Assistant des Universités CAMES,
Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).
- Dr Victoire AHOTIN, Université d'Abomey Calavi (UAC-Bénin).

SOMMAIRE		
1	Les représentations de l'approche par compétences en Afrique : quelle cohérence avec les méthodes d'enseignement ? Jean-Claude HOUNMENOU	9-34
2	La pratique de la pédagogie différenciée dans l'enseignement apprentissage de la lecture : Difficultés de mise en œuvre à l'école primaire Casimir KABORE Adama KERE	35-58
3	Motivation en Formation par alternance et validation des acquis des étudiants formateurs dans l'enseignement professionnel en Côte d'Ivoire : cas de l'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel Rachel N'goran KOUASSI Mesmin Adigra EHUI	59-72
4	Implementation of Cooperative Learning in EFL Classrooms: Issues and Perceptions from Teachers OUSSEINI Hamissou MOUSSA M. Sani	73-88
5	Obstacles à l'accès aux apprentissages scolaires des apprenants déficients auditifs du Collège Professionnel d'Apprentissage des Sourds Muets d'Akogbato : analyse, défis et perspectives HOUEDENOU Florentine Adjouavi	89-106
6	Illettrisme pédagogique et autoformation : analyse quantitative des déterminants motivationnels des enseignants du second degré au Bénin BELLO Abdou Wahidi DJIMA Fatahou	107-136
7	Modèle didactique de formation des enseignants des sciences expérimentales et construction de compétences pour enseigner. Mathias KYÉLEM	137-164
8	Ressentis émotionnels des élèves du cm2 par rapport aux évaluations au Burkina Faso. TAMBOURA Amadou	165-190
9	Evaluation de l'autoformation des professeurs d'allemand dans les Lycées et Collèges au Bénin Laetitia A. DAGNONHOUEON Jean-Claude HOUNMENOU	191-208

10	Pratiques d'utilisation des outils numériques pour rechercher l'information sur internet par des collégiens et lycéens du lycée professionnel régional du centre de ouagadougou- burkina faso KABORE Dimkêg Sompasaté Parfait SIA Benjamin OUEDRAOGO Emile Léo Paul BERE Pr Afsata PARE / KABORE	209-228
11	Digitalisation des contenus, techno-transposition et enseignement/apprentissage numérique interactif : De l'alphabétisation technologique des enseignants à une gestion réflexive de la « distance Education » dans les écoles normales d'instituteurs au Cameroun TAMO FOGUÉ Yannick SIH Marie – Pascale NGUELE OWONO Marie Joelle	229-250
12	Les technologies de l'information et de la communication (tic) dans l'enseignement et l'apprentissage socioconstructiviste GOHI Lou Gobou Bien-aimée	251-274
13	Orientation des apprenants en Sciences de l'éducation au Bénin : choix raisonné ou par défaut ? ZANOOU Kouassi Valentin HOUESSO Mahounan Modeste	275-294
14	Perception de la carrière des parents et choix de carrière chez les enfants Komlan AKOSSOU Badji OUYI,	295-316
15	Innovation par le management qualitatif dans l'enseignement secondaire. Comment y parvenir dans le contexte du Burkina Faso ? Abdoulaye OUEDRAOGO	317-332
16	Dynamiques de nomination des responsables d'établissements universitaires au Bénin : état des lieux, enjeux et perspectives BAH Coovi Clément	332-360

Innovation par le management qualitatif dans l'enseignement secondaire. Comment y parvenir dans le contexte du Burkina Faso ?

Par

Abdoulaye OUEDRAOGO

École Normale Supérieure (ENS) Burkina Faso

oued_abdoul2011@yahoo.fr

-----&-----

Résumé

L'article aborde la question de l'innovation par le management qualitatif dans l'enseignement secondaire au Burkina Faso. Il est issu d'une étude prospective qui part des réalités de fonctionnement dans nos lycées et collèges pour aboutir à des suggestions pour une éventuelle implémentation d'un système de management qualitatif au secondaire. Pour y parvenir, des questionnaires en ligne ont été adressés à 118 personnes composés des acteurs directs de l'école.

Les enquêtes révèlent des difficultés majeures dans la planification des activités, en soulignant le manque de rigueur et l'absence de prise en compte d'activités importantes à long terme. Le processus de prise de décision, la participation des acteurs, le fonctionnement des conseils statutaires, les stratégies de communication sont des aspects qui ont été remis en cause par les enquêtes. Il manque un contrôle-qualité à plusieurs niveaux et on constate une focalisation sur la répression des actes non-conformes. D'autres difficultés telles que les contraintes financières et la méconnaissance des textes ont été également évoquées.

Pour améliorer le système de gestion, il a été préconisé la participation de tous les acteurs dans la planification, en rendant la gestion plus souple avec des règles claires et en adoptant un contrôle-qualité plus collaboratif. Pour réussir ces innovations, il est important d'inclure les aspects de planification et de management qualitatif dans la formation initiale et continue du personnel de l'éducation.

Mots clés : innovation, management qualitatif, planification, contrôle, enseignement secondaire

Abstract

This article addresses the issue of innovation through qualitative management in secondary education in Burkina Faso. It is the result of a prospective study that takes as its starting point the realities of operation in our secondary schools, leading to suggestions for the possible implementation of a qualitative management system in secondary education. To achieve this, online questionnaires were sent out to 118 people made up of those directly involved in the school.

The respondents revealed major difficulties in planning activities, pointing to a lack of rigor and a failure to take into account important long-term activities. The decision-making process, stakeholder participation, the functioning of statutory councils and communication strategies are all aspects questioned by respondents. Quality control is lacking at several levels, and the focus is on repressing non-compliant acts. Other difficulties, such as financial constraints and unfamiliarity with legislation, were also mentioned.

To improve the management system, it was recommended that all players should be involved in planning, making management more flexible with clear rules, and adopting a more collaborative quality control approach. To achieve these innovations, it is important to include aspects of planning and qualitative management in the initial and ongoing training of education staff.

Key words: innovation, quality management, planning, control, secondary education

Introduction

La formation de qualité est une solution pour accroître le potentiel humain et en faire une force motrice du développement. Selon E. Littengundé (2007, p.8) : « Si l'amélioration de la santé, de la nutrition et de l'éducation est une fin en soi, des hommes en bonne santé et dotés d'une solide formation sont également le principal instrument du développement. ». C'est du reste dans cette optique que la scolarisation et la formation des populations doivent être envisagées par les pouvoirs publics et les collectivités. Elles constituent donc des leviers de croissance de la compétitivité d'une économie (P. Touratier et al. 2015). J. Ki-Zerbo (1990, p.11) ne disait-il pas également que : « Le progrès d'une société dépend du niveau général atteint par sa population ; c'est dire que le système éducatif devrait être assez souple pour être offert à tous, enfants, jeunes et adultes, femmes et hommes » ? La place de l'éducation d'une population pour un pays comme le Burkina Faso n'est plus à démontrer. Conscients que le développement d'un pays passe par la valorisation du capital humain, les gouvernements successifs, depuis l'indépendance politique du pays, se sont investis dans la réalisation de structures éducatives. De nombreux projets, programmes et réformes visant à élargir l'offre éducative et la qualité de celle-ci ont été proposées.

Malgré les nombreux efforts, les résultats ne sont toujours pas à la hauteur des attentes des pouvoirs publics et des parents d'élèves ; pour preuve : les troubles scolaires récurrents et leurs corollaires de mise en place de multiples cadres de réflexion sur la gestion et la prévention des crises en milieu scolaire et la baisse des rendements scolaires (aspects développés dans la problématique). Face à ces difficultés, il est légitime d'imaginer et d'expérimenter d'autres alternatives pouvant apporter plus de résultats probants au système éducatif surtout en ce qui concerne le cycle secondaire. Le présent article fait la somme d'une étude sur l'innovation par le management qualitatif dans l'enseignement secondaire au Burkina Faso. C'est une étude prospective sur les possibilités éventuelles d'implémentation d'un système de management qualitatif au secondaire. La méthode utilisée est l'enquête en ligne à base de questionnaires et le public-

cible est essentiellement composé d'enseignant, du personnel administratif et d'encadrement. L'enquête a couvert l'ensemble du territoire et les résultats ci-dessous livrés sont structurés comme suit : Problématique, Cadrage conceptuel, Méthodologie et Analyse des résultats, synthèse et suggestions.

1. Problématique

Le système éducatif du Burkina Faso a connu de nombreuses réformes. Celles-ci visaient globalement à optimiser l'offre éducative, les rendements et la qualité du système éducatif. Il s'agit, entre autres :

- de la Loi d'orientation de l'éducation de mai 1996 qui exigeait déjà le maintien de l'enfant à l'école jusqu'à l'âge de 16 ans (Article 2),
- du Plan décennal de développement de l'éducation de base (PDDEB-2002-2011) qui consistait à développer l'enseignement de base et d'accroître les performances en matière d'alphabétisation des adultes,
- de la Loi d'orientation de l'éducation de 2007 dont l'objectif principal est de regrouper le préscolaire, le primaire et le post-primaire dans un cycle unique, le continuum d'éducation de base obligatoire (UNICEF, 2017, p.40). Une telle réforme a des implications dont le développement d'un cadre d'orientation du curriculum pour l'éducation de base et le transfert du préscolaire et du post-primaire au Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MENA/PLN) (Idem, p.41).
- du Programme de Développement Stratégique de l'Éducation de Base (PDSEB/2012-2021) pour renforcer la politique développée dans le cadre de la Loi d'orientation de l'éducation de 2007. Du PDSEB découle le continuum éducatif qui se caractérise par le transfert du préscolaire et du post-primaire au MENAPLN.

Outre ces réformes majeures, il y a également d'autres stratégies visant à améliorer la qualité de l'enseignement. Il s'agit de la multiplication des écoles de formation professionnelle d'enseignants à partir des années 1995 que sont notamment les Ecoles Nationales des Enseignants du Primaire

(ENEP) et les Ecoles Privées de Formation des Enseignants du Primaire (EP-FEP), de l'Ecole Normale Supérieure (ENS), même si la tendance actuelle est à la fusion telle qu'on assiste avec la création de l'INFPE (ex ENEP) et de l'ENS qui a fusionné avec l'IDS. La réalisation des écoles et instituts de formation professionnelle constitue la preuve d'un souci de qualité pour le système éducatif tout entier à travers la formation initiale et continue des acteurs.

Malgré tous ces efforts, il y a une déception par rapport aux rendements scolaires attendus et l'atmosphère délétère actuelle à l'école avec l'accroissement des violences scolaires.

Pour ce qui concerne les résultats au secondaire, au baccalauréat session de 2023, le taux national de succès est de 39,27% soit une baisse de 1,84 points par rapport à l'année 2022 qui a enregistré un taux de 41,11%. Au BEPC, le taux d'admission pour la session 2023 est de 38,27% contre 41,35% en 2022 (E. B. Ouoba, en ligne, 20 juillet 2023). Il est évident qu'actuellement la crise sécuritaire que le pays traverse en est une cause, mais elle n'explique pas tout, car ce phénomène est observé depuis longtemps. En effet, relativement toujours au secondaire, les 10 dernières années présentent des taux de succès inférieurs à 50%. Il y a un sentiment d'usage généralisé d'une pédagogie de l'échec en ce concerne les examens au secondaire. Le taux d'achèvement par cycle est également en deçà des attentes : En 2020/2021, celui du secondaire était de 20,0% et le Taux Brut d'Admission 19,5% (DGESS/MENAPLN, 2021, p.6).

Par rapport aux violences en milieu scolaire, les exemples fusent : celle du Lycée Diongolo Traoré dans le Kéné Dougou en 2002, du Lycée Santa de Niangoloko en 2014, de Djibasso dans la Kossi en 2011, du Lycée Départemental de Kouka dans les Banwa, de Goughin (Centre-Est en 2016), de Nagaré (Logobou en 2016), du Lycée Philippe Zinda Kaboré à Ouagadougou en 2021)... Ces violences concernent tous les partenaires à l'école ; à savoir, les élèves, l'administration scolaire, les enseignants et les parents d'élèves.

Nous convenons avec K. P. Smith (2023, p.111) que « La violence à l'école est reconnue comme un problème social majeur qui affecte le bien-être et la réussite scolaire des élèves et qui est susceptible de porter atteinte aux valeurs démocratiques et à la formation citoyenne ». On a l'impression, pour paraphraser Mazzocchetti (2014), cité par J-F. Kobiané et al. (2018, p.30) que l'espoir d'une ascension sociale grâce à la scolarisation semble être brisé et un désir de s'échapper des anciens rapports de subordination entre aînés et cadets se développe dans les écoles.

Au vu de toutes ces insuffisances du système éducation, la mise en place d'un système de management de la qualité pourrait être l'un des moyens les plus efficaces pour atténuer les crises dans les établissements car ce mode de gestion conduit tous les acteurs à travailler de façon collégiale et les grandes décisions sont prises de façon consensuelle. Les prémices d'un tel changement sont déjà perceptibles dans la société. En effet, depuis plus d'une décennie, la culture de l'excellence au Burkina Faso, prend un essor. Les parents sont prêts à consentir des efforts financiers supplémentaires pour la formation de leurs enfants, pourvue que celle-ci soit de bonne qualité (Répétiteurs, cours de vacances...). Au plan national, des primes d'encouragement ou des distinctions honorifiques sont accordés aux enseignants méritants, tant au post primaire qu'au secondaire et l'organisation des olympiades nationales répond à un souci de développement de la culture de la qualité chez les élèves et les enseignants. La question de la qualité en éducation n'est pas seulement un défi national, elle est devenue une réalité à laquelle aucun pays ne s'aurait se dérober. L'intégration sous régionale et le contexte de la mondialisation contraignent les pays comme le Burkina Faso à s'inscrire dans la dynamique de l'amélioration de la qualité de ses institutions scolaires. Selon D. Nkizamacumu et al. (2004, p.167) « Ces derniers temps, les établissements d'enseignement, dans les quatre coins du monde, se soucient de répondre à une exigence grandissante d'amélioration de la qualité des services éducatifs offerts ». La recherche de la qualité du système éducatif à travers les

infrastructures, les enseignements, les programmes et les résultats se pose comme un défi. 323

Dans le cadre de notre travail, nous nous posons la question principale suivante : quels leviers de management qualitatif contribuerait à améliorer efficacement la qualité de l'enseignement secondaire au Burkina Faso ? Elle permet donc de prospecter dans le milieu éducatif à la recherche d'un système de planification adéquat, d'un type de management efficace et d'un mécanisme de contrôle et d'évaluation qui rendraient le système plus performant. Pour ce faire, nous partons du postulat que le système de planification, de management et de contrôle-qualité existant n'est pas efficace et a besoin d'être amélioré.

2. Cadrage conceptuel

Dans le domaine du management, plusieurs courants de pensées se sont succédés de telle sorte que de nos jours, rares sont les organisations qui peuvent se prévaloir d'adhérer à un modèle pur. Toutefois, nous retenons que le management qualitatif a une visée unique et concrète qui est la bonne marche des organisations et l'atteinte des objectifs. Dans le cadre purement entrepreneurial, le management de qualité repose sur sept principes qui sous-tendent ISO 9000, ISO 9001 et les normes ISO. Ces sept principes sont : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur des preuves, le management des relations avec les parties intéressées (ISO, 2016, p.1). Pour ce qui concerne la présente étude, nous nous référons à certaines théories pour nous orienter dans notre démarche. Parmi celles-ci, il y a la théorie du Management Participatif qui retient premièrement notre attention. Elle repose sur le postulat selon lequel les collaborateurs dans une organisation ont des besoins fondamentaux, sociaux, identitaires et de reconnaissance.... (M. Combes-Joret Monique et A. Afdilaté. 2020, P.8) L'idée du Management Participatif est de s'appuyer sur ces besoins fondamentaux pour intégrer l'individu à la progression de l'entreprise grâce à la prise en compte de ses attentes et aspirations mais aussi en utilisant son intelligence et sa connaissance du processus de travail dont il a la charge. Il s'agit ainsi de favoriser la participation du personnel au processus de décision, à

l'établissement des objectifs et à le mobiliser dans le sens de la culture et du projet d'entreprise (B. Bonnafous, 2022, p.15). De ce fait, la concertation, la communication et la délégation deviennent les maîtres mots et les groupes de réflexion ou boîtes à idées en deviennent les outils. Cette situation permet ainsi aux équipes de même qu'aux individus de gagner plus en autonomie et en responsabilisation de sorte qu'ils gèrent les problèmes à leur niveau et s'autocontrôlent (F. Hingray, 2019, on line).

Une autre thématique intéressante qui nous inspirée est celle de la qualité en éducation. Ce concept, outre les résultats scolaires, aborde également, comme le précisent O. Ba et M. I. Ba (2013, p.10) dans Normes et standards de qualité en éducation et formation :

des aspects beaucoup plus englobants tels que le développement psychologique, les aptitudes et compétences pratiques ou encore la capacité à s'adapter et s'insérer de façon harmonieuse dans son milieu de vie tout en restant en phase avec les exigences du monde actuel caractérisé par une évolution rapide des savoirs, savoir-faire et savoir être. La qualité de l'éducation implique ainsi l'acquisition des connaissances et des compétences prévues dans les curriculums. Il implique le passage d'une simple égalité d'accès à une égalité de traitement et, si possible, à une grande égalité de résultats.

En nous référant toujours aux travaux cordonnés par O. Ba et M. I. Ba (2013, p.14), on retient qu'il existe huit domaines dans lesquels les normes et standards de qualité et éducation pourraient être identifiés. Il s'agit des infrastructures et des équipements, de la formation et des qualifications des enseignants, des programmes scolaires et du matériel pédagogique, des processus d'enseignement/apprentissage, de la gouvernance de l'éducation et de la formation, des compétences des apprenants, des variables individuelles liées aux apprenants et des variables de contexte. Chacun de ses aspects pourrait faire l'objet d'étude. Le management de la qualité en éducation est donc un ensemble de principes stratégiques, un système de planification, d'organisation, de direction et d'évaluation rationnelle (voir aussi ISO, 2016).

La complexité des approches, des principes et des outils liés au ³²⁵ management qualitatif nous amène à opérer un choix de stratégie d'approche pour notre travail de recherche. Il ne s'agit donc pas d'une prétention d'élaborer, à la fin ce travail, un Système de Management de la Qualité à implémenter. Il s'agit plutôt d'identifier les leviers à travers lesquels on pourrait parvenir à une gestion plus qualitative et innovante dans nos lycées et collèges. C'est pourquoi nous avons donc opté pour la démarche opérationnelle composée de trois phases dont la planification, le management et le contrôle. Ces trois phases constituent les leviers à partir desquels nous allons bâtir notre approche méthodologique.

3. Méthodologie

Dans la présente étude, la dimension quantitative est reléguée au second plan pour le fait que les statistiques relatives au nombre des participants à l'enquête et la répartition spatiale des enquêtés n'ont pas été mises en relief. Seuls les questionnaires retournés après remplissage complet ont été pris en compte. Les activités de collectes des données se sont déroulées pendant le deuxième trimestre de l'année scolaire 2022-2023 et les questionnaires ont été essentiellement administrés en ligne. Ce choix est guidé par le fait qu'il permet de collecter des données de manière systématique et structurée, en ce sens que chaque répondant est confronté aux mêmes questions, dans le même ordre et avec les mêmes options de réponse. Les anciens stagiaires de l'Ecole Normale Supérieure (ENS) ont été d'un grand apport pour l'information, la diffusion et la collecte des données. Notre démarche consiste à faire le point sur le potentiel existant qui permettrait la mise en place d'un système de management qualitatif à travers l'examen des pratiques actuelles de planification, de management et de contrôle-qualité. Par conséquent, le contenu de chaque questionnaire est spécifique en fonctions du groupe-cible mais s'articule globalement autour des quatre axes dont : la qualité de la planification qui concerne celle de la préparation de la rentrée scolaire et celle de la projection des activités et objectifs, la qualité de la gestion, du management du processus de prises de décision, de la gestion par processus et du système de communication, du contrôle-

qualité et enfin, des suggestions et orientations pour la mise en œuvre de nouveaux système de management qualitatif.

Notre échantillon est composé de 118 personnes au total dont 07 directeurs régionaux et provinciaux d'éducation nationale (DRENA, PDENA), 14 proviseurs, 12 censeurs, 09 intendants/Economes, 11 secrétaires, 08 bibliothécaires, 06 agents de santé, 07 laborantins, 24 professeurs, 12 membres de l'Association des Parents d'Elèves (APE) et 08 militants de syndicats.

4. Analyse des résultats, synthèse et suggestions

A propos de la **planification des activités**, 75% des enquêtés y éprouvent des difficultés. Les activités à planifier ne sont pas identifiées de façon rigoureuse. Pour 83% des enquêtés, la préparation de la rentrée ne consiste qu'en une série d'activités telles que le nettoyage des locaux, la réparation des infrastructures et équipements, la confection des listes des élèves, l'élaboration des emplois de temps et du calendrier de rentrée. Certaines activités majeures ne sont pas prises en compte ; à savoir, le diagnostic des forces et faiblesses, l'élaboration d'un calendrier annuel avec un planning des rencontres, la formation continue, la planification participative des activités administratives, pédagogiques et parascolaires (conseils statutaires, examens harmonisés, sorties d'études, activités culturelles et sportives, activités de fin d'année ...). En outre, la notion de planification à long terme est inexistante. La priorité est de gérer l'années en cours et de résoudre les problèmes de l'heure.

En ce qui concerne le volet **management des établissements**, la principale insuffisance se situe au niveau du processus de prise de décision. En effet, 75% des enquêtés (hormis les administratifs) disent ne pas être impliqués dans les prises de décisions. Seulement 80% confirment l'existence des conseils statutaires mais reconnaissent que celles-ci fonctionnent difficilement. Seuls les conseils de classes se tiennent normalement. De même, la gestion par processus est peu intégrée dans les pratiques des acteurs. Le dysfonctionnement des COGES apparait également comme difficulté majeure dans la gestion des établissements scolaires.

En ce qui concerne la qualité du système de communication, 65 % des ³²⁷ enquêtés affirment que les moyens de diffusion de l'information sont inefficaces et déclarent être insatisfaits du mode de traitement de l'information. En outre, il n'existe pratiquement pas de **système de contrôle-qualité** qui consiste au suivi-évaluation des processus et à l'identification des corrections et remédiations à apporter. Les cahiers de textes, les cahiers d'absence sont les principaux documents administratifs examinés par les responsables des services de vie scolaire. Les censeurs, quant à eux, sont chargés d'examiner aussi les cahiers de texte afin de juger de l'assiduité des enseignants. L'examen des outils de gestion que sont le livre journal de caisse, les quittances, les cahiers de gestions des stocks de matériels et le compte Trésor, a lieu de façon mécanique et 80 % des acteurs concernés ne savent pas quels sont les outils règlementaires dont doivent disposer les gestionnaires. Les encadrements pédagogiques et les suivis-visites constituent la forme de contrôle-conseil au profit des enseignants mais malheureusement 62% des enseignants n'en veulent pas. Nous retenons que le système de contrôle qui prévaut, vise plus à déceler les indices de non-conformité en vue de réprimer.

Outre les insuffisances identifiées dans la planification, le management et le contrôle-qualité, il ressort également des contraintes financières (dépendance financière exclusive des établissements vis à vis de l'Etat et des APE) et la méconnaissance des textes (la description des emplois et les règlements intérieurs des établissements).

Au vu de ce qui précède, nous pouvons affirmer que notre postulat de départ se trouve confirmé en ce sens que le système de planification, de management et de contrôle-qualité existant n'est pas efficace et a besoin d'être amélioré.

Les propositions d'amélioration faites par les enquêtés ont été regroupées et commentées en fonction des trois volets suscités. Etant donné que les structures publiques sont régies conformément à des textes de fonctionnement préétablis et plus ou moins rigides, les suggestions ne pouvaient concernées que les aspects organisationnels pour plus d'efficacité.

73% des enquêtés préconisent une réforme des stratégies de planification et souhaitent une plus grande implication de tous les acteurs. Il s'agit ainsi de favoriser la participation du personnel au processus de décision et à l'établissement des objectifs. Les outils simples comme l'analyse des emplois, l'analyse organisationnelle et l'analyse prévisionnelle des besoins ainsi que ceux du renforcement des compétences pourraient servir à cet effet. Il est évident que pour y parvenir, il faut élaborer des objectifs clairs vers l'intérieur, pour développer le sentiment d'appartenance à une communauté de destin professionnel et vers l'extérieur, pour accroître l'acceptation, la reconnaissance et la notoriété.

Pour ce qui concerne l'aspect managérial, 64% des enquêtés proposent de rendre la gestion plus souple en établissant des règles claires de fonctionnement. Cela consiste à élaborer un code de conduite qui engage tout le monde et qui définit les méthodes de travail ainsi que le processus de décision à l'interne. Il s'agit de développer un climat propice qui tient les membres de l'établissement ensemble quel que soit leur grade et niveau. La mise en place d'un mécanisme de communication plus fluide est très utile pour l'atteinte des objectifs.

Les aspects majeurs à revoir en ce qui concerne le système de contrôle-qualité sont liés au caractère répressif des contrôles administratifs classiques. Il y a lieu d'opérer un changement de paradigme préconisant un contrôle formateur dans un climat de collaboration et d'accompagnement, à la fois entre les enseignants et leurs encadreurs, et entre le personnel et l'administration centrale. Une telle stratégie pourrait être développée dans la conception générale du système managérial.

Enfin, il est à retenir que pour réussir l'innovation par le management qualitatif dans l'enseignement secondaire, la formation des acteurs est une dimension importante qui peut être opérationnaliser dès la formation initiale et à travers des formations d'appoint et continues. Dans tous les cas, l'introduction d'une telle innovation doit se faire de façon progressive.

Conclusion

329

L'article aborde la question de l'innovation par le management qualitatif dans l'enseignement secondaire au Burkina Faso. Il est issu d'une étude prospective qui part des réalités en matière de planification, de management et de contrôle-qualité dans nos lycées et collèges pour aboutir à des suggestions pour une bonne introduction du management qualitatif au secondaire. Nous sommes partis du postulat que le système de planification, de management et de contrôle-qualité existant n'est pas efficace et a besoin d'être amélioré. C'est pourquoi nous nous sommes posé la question principale suivante : quels leviers de management qualitatif contribuerait à améliorer efficacement la qualité de l'enseignement secondaire au Burkina Faso ? Pour répondre à cette question, nous avons utilisé des questionnaires en ligne adressés à 118 personnes dont des directeurs régionaux et provinciaux d'éducation nationale, les proviseurs, les censeurs, les intendants /Économistes, les secrétaires, les bibliothécaires, les agents de santé, les laborantins, les professeurs, les membres de l'Association des Parents d'Élèves (APE) et les militants de syndicats.

L'enquête révèle des difficultés majeures dans la planification des activités, en soulignant le manque de rigueur et l'absence de prise en compte d'activités importantes à long terme. Le processus de prise de décision est remis en cause et on constate une faible implication des acteurs et un fonctionnement difficile des conseils statutaires. Les moyens de communication sont jugés inefficaces. Il y a un manque de contrôle-qualité et avec une focalisation sur la répression des actes non-conformes aux prescriptions. D'autres difficultés telles que les contraintes financières et la méconnaissance des textes ont été également évoquées.

Pour améliorer le système de gestion, il a été préconisé la participation de tous les acteurs dans la planification en rendant la gestion plus souple avec des règles claires et en adoptant un contrôle-qualité plus collaboratif. Pour réussir ces innovations, il est important d'inclure les aspects de planification et de management qualitatif dans la formation initiale et continue du personnel de l'éducation.

Références bibliographiques

Arrêté n°2006-0015/MEBA/CAB du 12 septembre 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat permanent du Plan décennal de développement de l'éducation de base (SP/PDDEB).

Ba O. et Ba M. I. (cord.) 2013. Normes et standards de qualité en éducation et formation. République du Sénégal, Ministère de l'Education Eationale, Agence Française de Développement, Projet EDUFORM/APSE 2, 58p.

Bonnafous B. 2022. Management participatif et qualité éducative en crèche. Paris, les Editions DUNOD, 20p.

Burkina Faso. 2012. Programme de Développement Stratégique de l'Education de Base (PDSEB/2012-2021). Version finale, Adopté en Conseil des Ministres le 1^{er} août 2012, 125p.

Combes-Joret M. et Afdilate A. 2020. Le management participatif : une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ? L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs. 4, Éditions et presses universitaires de Reims, 69-90.

DGESS/MENAPLN. 2021. Tableau de bord des enseignements post-primaire et secondaire. Année scolaire 2020/2021. Ministère de l'Education Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales, Secrétariat Général, Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles, 64p.

- Hingray F. 2019. Manager demain (2ème partie) : nouveaux principes ³³¹
de management. <https://fr.linkedin.com/pulse/manager-demain>,
consulté le 20.10.2022.
- ISO. 2016. Principes de management de la qualité. Genève, Organisation
internationale de normalisation, 16p.
- Ki-Zerbo J. 1990. Éduquer ou périr : impasses et perspectives africaines,
Paris, UNESCO.
- Kobiané J.-F. Gnomou-Thiombiano B. et Kaboré I. 2018. Enquête
d'opinion sur la mise en œuvre d'une politique éducative. Le
plan décennal de développement de l'éducation de base (2002-
2011) au Burkina Faso. In : L'État réhabilité en Afrique.
Réinventer les politiques publiques à l'ère néolibérale. Paris,
Édition Karthala, 65-85.
- Littengounde E. 2007. Impact du niveau d'instruction de la femme sur l'état
nutritionnel des enfants de moins de trois ans en Centrafrique.
Yaoundé, mémoire DESSD, 92p.
- Loi 013-2007-AN du 30 juillet 2007 portant loi d'orientation de l'éducation.
- LOI N°013/96/ADP portant loi d'orientation de l'éducation adoptée par
l'ADP le 9 mai 1996.
- Nkizamacumu D. et al. 2004. Les conditions de réussite d'une démarche
qualité dans les établissements d'enseignement. 4^e congrès des
chercheurs en éducation-la qualité, 167-169.
- Ouoba B. E. 2023. Burkina Faso/Examens scolaires 2023 : voici les taux
d'admission. 24heures.bf, Société et culture,
[https://www.24heures.bf/burkina-faso-examens-scolaires-2023-
l-voici-les-taux-dadmission/](https://www.24heures.bf/burkina-faso-examens-scolaires-2023-l-voici-les-taux-dadmission/), consulté 20/10/2023.

Smith K. P. nd. La violence à l'école : perspective européenne. OECD, Enquêtes/Recherches/Études, pp.111-119, <http://www.oecd.org/fr/edu/innovation-education/34748639.pdf>, consulté le 20/10/2023.

Touratier P., Méreaux J.-P., Mbengue A., Feige J. 2015. Investissements immatériels et politiques de formation : Outils de gestion « responsable » et attentes des parties prenantes. Dans Management & Sciences Sociales, 2, N° 19, 52-64.

UNICEF. 2017. Rapport d'état du système éducatif national du Burkina Faso. Pour une politique nouvelle dans le cadre de la réforme du continuum d'éducation de base. Ministères en charge de l'éducation et de la Formation, UNICEF, Pôle de Dakar de IPE – UNESCO.

REVUE PEDAGOGIE ET HUMANITES MODALITES DE SOUMISSION DES ARTICLES

Les propositions d'articles sont envoyées au secrétariat de la revue avec copie au directeur de publication aux adresses suivantes :

- revuepedahum@gmail.com
- jchounmenou@yahoo.fr
- Les articles sont évalués sous anonymat par trois instructeurs dans un délai de 15 jours dès réception et sont renvoyés aux auteurs pour insertion des corrections et recommandations
- Le retour des articles corrigés par les auteurs est attendu par la rédaction pour un délai de 10 jours au maximum
- Les articles rédigés en français doivent comporter un résumé de 25 lignes maximum en anglais et ceux rédigés en anglais un résumé en français
- Le nombre de pages des articles est limité à 25 au maximum et 12 au minimum
- La présentation des articles se fait selon le format ci-dessous :
 - Mise en page : Format A4 / Marges 2,5 cm (droite, gauche, haut, bas) / Police Times New Roman / Taille 13 / Sans couleurs / Interligne simple
 - Références bibliographiques (exemples)
 - ✓ Diallo, S. 2023. Histoire et humanités. Paris, P.U.F.
 - ✓ Doufi, S. 2021. La pédagogie et ses repères. Pédagogie et humanité 30 : 26-34
 - ✓ Boudri, P. 2009. Didactique et crise scolaire. Consulté le 12 septembre 2021 sur <http://ben.uc.edu/y/PSO/PS-22pdf>.
- Ethique et authenticité
La revue invite tous les auteurs à s'assurer de l'authenticité de leurs productions en évitant toute forme de plagiat. Elle rappelle à cet effet l'obligation de citer les auteurs et les sources des citations

362 REVUE PEDAGOGIE ET HUMANITES N°2-NOVEMBRE 2023
ISSN :2992-0051 Dépôt légal 15482 du 28/11/2023
Bibliothèque Nationale du Bénin

REVUE PEDAGOGIE ET HUMANITES
N°2-NOVEMBRE 2023
ISSN :2992-0051 Dépôt légal 15482 du
28/11/2023
Bibliothèque Nationale du Bénin