



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

**Nom**

Amadou Diop Sall

**Titre de la thèse**

*Analyse du rôle de médiation des Inspections de l'Éducation et de la Formation (IEF) dans la mise en œuvre de la GAR au sein des écoles élémentaires au Sénégal*

**Résumé de la thèse**

La fin des années 1970 est marquée par la nécessité de réformer les organisations publiques afin de les amener à faire face aux conséquences des crises financières de l'époque (Dembélé et al., 2013). Ces réformes ont principalement eu pour objectif de contrôler les dépenses publiques dans un contexte de restriction budgétaire (Bonnard et Duguet, 2025). Ainsi est né le New Public Management (NPM) ou Nouvelle Gestion Publique (NGP) qui consiste, pour les organisations publiques, à emprunter les modes de gestion du privé (Van Haeperen, 2012). Les organisations publiques ont, dans la foulée, adopté la Gestion axée sur les Résultats (GAR) pour s'imprégner des changements culturels, structurels et processuels (Mazouz et Leclerc, 2008) afin d'optimiser leur rendement. C'est ainsi qu'en Afrique, l'accès à l'aide publique au développement est conditionné à l'adoption de la GAR par le secteur public (OCDE, 2006). Au Sénégal, c'est par le canal des directives de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) de 2009 que la GAR a été adoptée par les organisations publiques (Bâ et Ndao, 2021). Dans le domaine de l'éducation, c'est à travers le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2013-2025 que le Sénégal a choisi la GAR comme stratégie de gestion du système éducatif (Gouvernement du Sénégal, 2013). Ce choix est matérialisé par la gestion de la pédagogie qui se traduit par l'évaluation du travail des enseignants à travers ses résultats (Maroy et al., 2017) d'une part, et la contractualisation, d'autre part.

La contractualisation consiste en la signature de contrats de performance entre le ministère et le palier intermédiaire composé des inspections d'Académie au niveau régional et les Inspections de l'Éducation et de la Formation (IEF) au niveau départemental. Les IEF, à leur tour, signent des contrats de performance avec les écoles élémentaires. Parmi les résultats visés par ces contrats, figurent ceux des tests de positionnement en lecture et en mathématique que les IEF organisent au sein des



écoles polarisées. Les IEF se chargent ainsi d'adapter le seuil de maîtrise émis par le ministère en fonction de leur contexte, de former les directeurs et enseignants à l'exécution des tests, de contrôler le déroulement des épreuves et de suivre et évaluer les résultats à transmettre au ministère (Gouvernement du Sénégal, 2013). Les résultats de ces tests de positionnement ont ainsi servi à analyser la manière dont les IEF effectuent leur rôle de médiation de la GAR. En d'autres termes, il s'agit de se poser la question de savoir comment elles comprennent les directives ministérielles et, le cas échéant, comment elles les interprètent et les mettent en œuvre. Elles se livrent ainsi à un travail de médiation entre le ministère et les écoles. Dès lors, la question centrale de la présente thèse est d'analyser comment les IEF effectuent leur rôle de médiation dans la mise en œuvre de la GAR au sein des écoles élémentaires du Sénégal.

Le cadre théorique est inscrit dans la sociologie de l'action publique qui permet de comprendre l'action des acteurs centraux, intermédiaires et locaux tout en faisant l'objet de multiples interprétations en fonction du contexte (Mathou, 2020). Ce cadre nous permet ainsi de viser l'objectif d'analyser cette médiation à travers, d'une part, l'approche des mécanismes de diffusion des modèles et pratiques institutionnels de DiMaggio et Powell (1983), à savoir les modèles coercitif, mimétique et normatif. D'autre part, l'approche des réponses stratégiques d'Oliver (1991) allant de l'acquiescement à la manipulation en passant par le compromis, l'évitement et la confrontation, nous a permis d'analyser les réponses des IEF aux pressions institutionnelles de leur environnement. Analyser ce rôle de médiation est d'autant plus pertinent que cette dernière se déroule dans un contexte de régulation intermédiaire de l'éducation sénégalaise inspirée de l'exemple français doté d'une forte centralisation, réduisant ainsi la marge de manœuvre des instances intermédiaires. Dans le cadre de cette thèse, nous avons utilisé l'approche qualitative avec un devis d'étude de cas multiple et imbriquée (Gagnon et al., 2016) qui nous a permis d'interroger, à travers des entretiens semi-directifs et des focus groups, 29 participants dont 28 sont choisis dans 4 IEF et un au ministère.

En termes de résultats, la recherche a montré que les IEF ont une compréhension commune des objectifs ministériels, mais utilisent des stratégies de mise en œuvre différentes, dépendamment du contexte de chaque organisation. Ainsi, le mécanisme normatif est le plus utilisé par les IEF, notamment du fait d'une grande autonomie

dont se dotent les IEF. En ce qui concerne les réponses stratégiques, les IEF optent pour le compromis qui est un jeu d'équilibriste qu'elles utilisent pour concilier l'impératif de contenter une autorité ministérielle défaillante, et la nécessité de se doter d'une certaine marge de manœuvre dans la mise en œuvre de la GAR. Ainsi, le principal enseignement à tirer de cette recherche est la capacité des instances intermédiaires que sont les IEF à user de leur marge de manœuvre pour opérer une médiation créatrice (Lessard et al., 2008) de résultats spécifiques au contexte de leur organisation, tout en jouant à l'équilibrisme entre une dépendance à la tutelle et une autonomie fonctionnelle.

En définitive, cette recherche peut constituer un bon prétexte pour approfondir le champ de la médiation des politiques éducatives dans un contexte de forte centralisation des politiques. Ce faisant, en nous permettant de découvrir un nouveau contexte, l'étude contribue à élargir nos connaissances et à nous aider à faire face à de nouvelles situations (Donmeyer, 1990 cité par Moriceau, 2019).

**Mots clés** : accountability, bureaucratie, centralisation, débureaucratisation, décentralisation, Gestion axée sur les résultats, gouvernance, inspections scolaires, médiation, New public Management, politiques éducatives, régulation intermédiaire.