



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Ingénierie et Gestion de la
Formation
(MBA-IGF)**

**Promotion 11
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'études

**THEME : AUDIT DU MANAGEMENT D'UN
ETABLISSEMENT DE FORMATION SUPERIEUR : CAS DE
L'INSTITUTION MARISTE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
(IMES)**

Présenté par :

POHI Emma Seymaho
ép. SOKOBA

Dirigé par :

Docteur Jean Martin COLY,
Enseignant associé au CESAG,
Directeur des études de l'IMES

SOMMAIRE

Sommaire	1
Dédicace	2
Remerciements.....	3
Sigles et abréviations	4
Introduction générale	5
Problématique	8
Objectifs de l'étude	12
Méthodologie de l'étude.....	13
Plan de rédaction	13
Première partie : Cadre logique	14
Chapitre 1 : Concepts clés pour le management	14
I.La réduction des coûts dans les services ;.....	15
II.L'insistance axée sur la qualité des services à offrir ;	16
III.La mise en place d'indicateurs de performance ;.....	17
IV.L'obligation de résultat.....	17
Chapitre 2 : Outils de gestion et la démarche audit dans un établissement de formation	19
I.Les outils de gestion	19
II.Démarche de l'audit	26
Deuxième partie : Présentation de l'IMES et des résultats de l'audit	28
Chapitre 3 : Présentation de l'IMES et démarche méthodologique	29
I.Présentation de l'IMES.....	29
II.Démarche méthodologique.....	33
Chapitre 4 : Audit des outils de gestion de l'IMES, présentation des résultats	35
I.Présentation des outils de gestion de l'IMES, des indicateurs de performance et diagnostic	
Conclusion partielle	41
II.Résultats de de l'enquête et analyse	41
III.Recommandations	54
Conclusion générale	56
Bibliographie	59
Figures et tableaux	61
Tables des matières.....	63
Documents annexes	61

DEDICACE

A

Maman Yvonne,

notre mère bien-aimée, qui repose aujourd'hui dans le paradis céleste de son créateur. Maman nous ne t'oublierons jamais pour toutes les valeurs que tu nous as inculquées.

Papa Christian,

mon père qui nous a quittés très tôt, mais qui j'en suis sûre, à côté de notre Dieu ne nous a jamais oubliés.

Maman Khadidiatou,

ma belle-mère qui nous a quittés le 12 janvier 2005, mais qui reste toujours présente dans nos cœurs.

Mon époux,

Mes enfants (Binta, Aboubakar et Zénab)

pour leur soutien, leur amour, les sacrifices consentis et leur confiance toujours renouvelée. Je vous aime très fort.

Mon petit fils Haroune Tidiane,

le petit ange qu'Allah nous a confié en cette année 2014. C'est un bonheur et une joie infinis.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu, le tout puissant, et le remercie de m'avoir permis d'être ce que je suis aujourd'hui. Je lui rends grâce pour tout ce qu'il me permet de faire dans la paix et la santé.

La réalisation de cette œuvre a été possible grâce à l'aide de personnes à qui nous aimerions adresser nos sincères remerciements :

- Docteur Réal Romuald MBIDA pour m'avoir motivée et encouragée à faire cette formation.
- Docteur Adama Guiro SENE pour ses encouragements.
- Docteur Jean Martin COLY, pour la motivation et l'encadrement qu'il m'a apportés.
- Le personnel, les étudiants et les enseignants de l'IMES pour leur disponibilité et leur compréhension. Ils ont bien voulu répondre au questionnaire que nous leur avons adressé dans le cadre de notre enquête,
- Tous les promotionnaires du village IGF 2010-2011 pour cette ambiance familiale, chaleureuse et conviviale qui a régné pendant toute la période que nous avons passée ensemble. Pour tous les bons moments partagés.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ANAQ-SUP** : Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur
- CAMES** : Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur
- CEDIP** : Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques
- CSMH** : Cours Sainte Marie de Hann
- IMES** : Institut Mariste d'Enseignement Supérieur
- LMD** : Licence, Master et Doctorat
- NGP** : Nouvelle Gestion Publique
- NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- UCAO** : Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

La formation est au cœur de toute société dont l'évolution et le développement en dépend. Selon André Gustin (2001)¹, « l'établissement d'enseignement apparaît indéniablement comme l'élément le plus visible du système éducatif : il occupe un espace et regroupe des personnes ». Les établissements de formation disposent par conséquent de ressources humaines et matérielles dont la gestion leur incombe, même lorsque ces établissements relèvent du public.

La gestion des établissements de formation a toujours été autonome, même si ces derniers relèvent du domaine public (ils disposent d'un Directeur qui gère et développe des ressources humaines et matérielles). Les établissements de formation ont été dans un passé récent, surtout, l'objet de pouvoir public. Ces dernières décennies, les établissements de formation ont eu une nouvelle vision de leur gestion, calquée de plus en plus sur celle des entreprises privées, vu leur organisation et leur fonctionnement. L'établissement de formation dispose non seulement du volet formation, mais désormais également du volet gestion d'entreprise qui prend de plus en plus d'importance.

Les établissements de formation ont adapté leur management à l'environnement dans lequel ils évoluent. La gestion s'y déroule selon des critères de gestion précis qui doivent conduire à l'atteinte des résultats escomptés. Dans cette optique, la gestion des établissements de formation doit se faire en se référant à un projet d'établissement.

Il est nécessaire dès lors, d'instaurer un système d'évaluation qui peut être interne comme externe et repose sur un certain nombre d'indicateurs de performance pour le fonctionnement des établissements de formation. Cette évaluation participe à la bonne marche de l'établissement.

Les indicateurs du bon fonctionnement d'un établissement de formation couvrent différents aspects tels que le projet d'établissement, les statuts, la gestion des ressources humaines qui y évoluent, celle des ressources financières, les offres de formation etc.

¹ André Gustin, 2001, Management des établissements scolaires - de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique - Edition De Boeck Université - 1^{ère} édition, p 11

Il est nécessaire d'instaurer une évaluation institutionnelle pour vérifier si les règles de gestion, ainsi que les indicateurs qui permettent d'atteindre les résultats escomptés sont respectées.

Le management des établissements de formation doit obéir à un projet d'établissement qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation de ses activités. Il doit tenir compte également de la qualité des prestations de l'établissement, ainsi que de ses modalités d'organisation et de fonctionnement.

Dans la note de synthèse 7 de « Agir en situation complexe »² sur "le pilotage des établissements scolaires", il est question de faire prendre conscience de la complexité de la tâche de pilotage d'un établissement d'enseignement supérieur. Ceci en se basant d'une part, sur les spécificités de l'organisation scolaire quant à l'hétérogénéité des acteurs concernés qu'il faut parvenir à mettre en synergie, au type de service rendu et à l'évaluation de son efficacité et d'autre part, sur les responsabilités multiples qui incombent au chef d'établissement. Le métier du chef d'établissement scolaire est par conséquent celui de piloter l'établissement.

Selon Angeline Aubert-Lotarski³, chercheuse, dans le dossier « Agir en situation complexe », note de synthèse 7, le pilotage des établissements scolaires est spécifique et complexe à trois niveaux :

- Le premier point de complexité : la gestion humaine y est double. Nous avons d'une part les élèves et d'autre part les personnels d'encadrement qui sont très diversifiés (personnels administratifs et enseignants) et les autres personnels de service (infirmiers, ouvriers etc.) ;
- Le deuxième point de complexité et de spécificité réside dans les processus de production et de gestion ; l'acte éducatif, dont le propos est de faire passer les élèves d'un niveau d'éducation à un niveau d'éducation supérieur, implique des compétences pédagogiques et éducatives qui ne se laissent pas cerner facilement ;
- Le troisième point de complexité invite à réfléchir sur les catégories de personnes impliquées dans l'organisation scolaire. Le problème de l'évaluation, dans une organisation, conduit à celui de la satisfaction d'une ou plusieurs

² Agir en situation complexe – Note de synthèse 7 - Le pilotage des établissements scolaires - <http://placio.tudor.lu> – consulté en juin 2014

³ Angéline Aubert-Lotarski, Docteur en sciences de l'éducation (Université Toulouse II), coordinatrice qualité au sein de la faculté Polytechnique de Mons, « Agir en situation complexe » note de synthèse 7 du 28 mars 2014, "le pilotage des établissements scolaires"

catégories d'acteurs. Il se pose alors la question de savoir qui, dans un établissement scolaire, doit être satisfait et comment?

Vu la complexité de l'établissement de formation, l'audit des activités pédagogiques requiert un suivi et une évaluation régulière du projet d'établissement.

La figure ci-dessous indique la complexité de la gestion d'un établissement scolaire et de formation :

Figure 1: Communautés apportant une contribution à la régulation de l'Ecole.



Source : Bouvier (2005)

PROBLEMATIQUE

Le pilotage efficace de toute organisation exige la mise en place d'un système de contrôle permettant de s'assurer de la bonne marche de l'organisation. La mesure de la performance se fait sur la base des indicateurs. La mise en place d'indicateurs de performance et leur respect conduisent inéluctablement à un pilotage efficace et efficient de toute organisation. Selon André Gustin (2001)⁴, ces indicateurs constituent, les "voyants" portant sur les aspects les plus significatifs et les plus sensibles de l'institution éducative. Ils contribuent à l'analyse des politiques éducatives en apportant des informations pour une prise de décision.

Les indicateurs de performance dans un établissement de formation doivent tenir compte de l'approche systémique, en ce sens que l'établissement de formation est considéré comme une organisation dont le fonctionnement doit tenir compte aussi bien de l'environnement immédiat que de l'environnement extérieur. Ils doivent intégrer également le projet d'établissement. Par conséquent tout établissement de formation doit disposer d'un projet d'établissement. La nouvelle gestion des établissements de formation exigent la prise en compte de toutes les fonctions de gestion.

C'est dans cette optique que l'ingénierie de la formation, qui est un ensemble de démarches méthodologiques et instrumentales, trouve toute sa place dans la gestion des établissements de formation.

L'ingénierie et la gestion de la formation occupe une place de choix car elle regroupe les différents processus mis en œuvre par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre pour construire une action de formation, depuis l'analyse de la pertinence de la réponse de formation et des besoins de formation jusqu'à la conception de l'évaluation.

Pour assurer un bon pilotage, un diagnostic de fonctionnement de l'établissement de formation doit être fait pour apprécier les mécanismes de gestion du système existant.

⁴ André Gustin, 2001, Management des établissements scolaires - de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique – Edition De Boeck Université - 1^{ère} édition, p 22

Il est important de prévoir un dispositif permettant de mesurer régulièrement la performance de l'organisation.

Le bon fonctionnement de tout projet d'établissement requiert la mise en place d'un processus qui permet de contrôler et d'évaluer le bon pilotage de l'établissement conformément aux indicateurs de performance. Un établissement de formation doit mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires qui lui permettront de réaliser les objectifs qu'il s'est fixés pour atteindre ses résultats.

Selon J.P. Obin⁵, le projet d'établissement exige 10 commandements qui sont les suivants :

- une politique
- des valeurs communes
- une cohérence des activités
- une recherche collective pour améliorer la qualité de l'enseignement
- des voies d'action définies
- un outil de communication
- une gestion participative
- un outil de suivi des résultats
- une adhésion du chef d'établissement
- une implication de l'ensemble des partenaires

Le respect du projet d'établissement permet d'aboutir à un pilotage par les résultats, c'est-à-dire l'obligation de résultats.

Certains centres de formation arrivent à respecter leur projet d'établissement, d'autres pas suffisamment.

L'absence d'un projet d'établissement, ainsi que celle d'outils d'audit fonctionnel permettant d'évaluer le pilotage d'un établissement de formation peuvent constituer une entrave à l'atteinte des objectifs et des résultats qu'il s'est fixés.

L'établissement de formation supérieure post-baccalauréat qui fait l'objet de notre étude, l'Institut Mariste d'Enseignement Supérieur (IMES), dispose d'un projet d'établissement. Créé en 2004, l'IMES est un établissement d'enseignement supérieur de l'UCAO (Université Catholique d'Afrique de l'Ouest) qui forme des

⁵ Dans projet d'établissement du mardi 03 février 2009- Collège Musselburgh Champigny sur Marne

leaders dans les domaines des Sciences Politiques, des Relations Internationales, des Sciences de Gestion, des Sciences de l'Education, des sciences de l'ingénieur et de la Communication.

L'IMES fonde toute sa stratégie et toute sa mission sur un **Projet Educatif Fort** qui s'articule autour de deux axes majeurs :

1. former un homme global, enraciné localement et ouvert à l'universel,
2. former un créateur et un manager pour le XXI^{ème} siècle.

Par la suite, les formations visent à développer prioritairement les capacités attendues d'un cadre par l'entreprise :

- travailler en équipe,
- prendre des initiatives,
- s'adapter à l'environnement,
- prendre des responsabilités,
- mener des projets,
- être créatif,
- maîtriser l'outil informatique et la langue anglaise.

La prise en compte du contexte national de l'emploi est un élément essentiel de la définition des politiques éducatives et de formation de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO), au sein de laquelle l'IMES a été créé.

Aussi, le choix des filières a fait suite à une étude de besoins comparés à l'offre universitaire existante dans la sous-région.

Dans cette optique, il est impératif pour l'Institution de disposer d'un projet d'établissement conséquent qui lui permet d'atteindre ses objectifs, de réaliser sa stratégie de fonctionnement et développement pour l'accomplissement de sa mission.

Prenons en compte les objectifs de l'ingénierie et gestion de la formation qui supposent :

- une démarche prévisionnelle ;
- la concertation avec différents partenaires ;
- une capacité de traduction des objectifs en actions.

Comme indiqué en Ingénierie et Gestion de la Formation, il est nécessaire de doter les établissements et organismes de formation d'outils de gestion qui les rendent performants. La gestion des établissements de formation devient plus structurée et respecte toutes les règles de gestion.

Notre formation en tant qu'ingénieur et gestionnaire de la formation nous a permis de mieux comprendre la nécessité de doter les centres de formation d'outils de gestion afin d'aboutir à une gestion efficace, surtout dans le domaine des actions et des dispositifs de formation. Cette formation nous a permis de comprendre, que la gestion, le pilotage d'un établissement de formation requiert la mise en place de toute une stratégie. Cela a été perceptible surtout avec la spécialisation 2 intitulée : « concepteur, gestionnaire et évaluateur des actions et dispositifs de formation (dans les organismes de formation) », dont le module 1 est « Management des centres de formation ». Au cours de cette formation, j'ai noté que seul un management adéquat, avec un audit et une évaluation aussi bien interne qu'externe permettent l'atteinte efficiente des objectifs fixés.

Ce constat nous a motivée à écrire un mémoire qui porte sur le management des centres de formation parce que les enquêtes de terrains et les études de cas effectués au cours de la formation ont montré que ces éléments sont quelques fois négligés dans le management des établissements de formations.

Notons que la spécialité 2 de la formation en Ingénierie et Gestion de la Formation consiste, à renforcer les capacités des concepteurs, gestionnaires et évaluateurs des actions et dispositifs de la formation, dans les organismes de formation. Elle permet de renforcer les capacités à manager un centre de formation, à savoir mobiliser de façon optimale les ressources humaines et matérielles nécessaires du centre en vue d'atteindre ses objectifs de développement. Elle aide à renforcer les compétences à produire l'ingénierie de la demande de formation. Elle contribue également à renforcer les compétences à expliquer les intentions de formation et à les traduire en projets de formation, puis en projets pédagogiques. Elle permet enfin de développer les compétences à concevoir et à mettre en œuvre un dispositif d'évaluation.

La problématique de notre travail consiste à vérifier si l'IMES, dans son fonctionnement actuel, prend en compte les outils de gestion des établissements de formation et respecte les indicateurs de performance qui y sont attachés.

Existe-il un système d'audit et d'évaluation qui permette à l'établissement de vérifier l'adéquation de son fonctionnement avec les outils de gestion et les indicateurs de performance identifiés ? La gestion actuelle de l'IMES s'inscrit-elle dans son projet d'établissement ?

C'est pour répondre à ce questionnement et amener l'IMES à accomplir sa mission et atteindre ses objectifs de développement que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Audit du management d'un établissement d'enseignement supérieur : cas de l'Institution Mariste d'Enseignement Supérieur (IMES)** ».

Objectifs de l'étude

Pour définir les objectifs de notre étude, nous avons pris en compte la démarche de l'Ingénierie et la Gestion de la Formation qui recouvre deux aspects, notamment :

- la compréhension de situations de travail et la maîtrise des apports possibles de la formation pour l'amélioration des performances collectives et individuelles ;
- la capacité à concevoir des dispositifs de formation et à les mettre en œuvre.

L'objectif principal de notre étude est de mettre en évidence l'importance pour un établissement de formation d'optimiser son pilotage en se servant d'un audit fonctionnel. Ceci dans le but de vérifier la prise en compte de ces deux aspects que recouvre l'ingénierie de la formation, en utilisant les outils de gestion indispensables à toute organisation et en respectant les indicateurs de performance, de pilotage ainsi que son projet d'établissement. En un mot, amener l'IMES à se mettre dans la dynamique de la nouvelle gestion des établissements de formation qui est plus structurée et respecte toutes les règles de gestion.

Pour atteindre cet objectif principal, il est nécessaire de prendre en compte les objectifs secondaires suivants :

- identifier les problèmes et les failles dans le pilotage de l'IMES ;
- chercher les causes des problèmes;
- indiquer les conséquences de ces problèmes et faire des recommandations pour améliorer le fonctionnement et montrer l'impact du bon pilotage et du bon fonctionnement d'un établissement de formation sur ses résultats.

Méthodologie de l'étude :

Pour élaborer notre étude, notre démarche méthodologique a pris en compte quatre aspects :

- ✚ recherche bibliographique et revue de la littérature ;
- ✚ exploitation de la grille d'évaluation d'un centre de formation administré aux agents de l'IMES ;
- ✚ administration d'un questionnaire sur les indicateurs de performance aux étudiants et aux enseignants de l'IMES ;
- ✚ exploitation de notes de cours et divers documents de notre formation ;
- ✚ consultation de sites web à la recherche d'articles traitant du thème ;
- ✚ observation de par notre présence sur le site qui fait l'objet de notre mémoire et notre travail au sein d'un établissement de formation.

Plan de rédaction :

Ce mémoire s'articule autour de deux parties : la première partie traite du cadre théorique du management des établissements de formation supérieur. La deuxième partie porte sur la présentation générale de l'IMES, des outils de gestion et des résultats de l'audit.

PREMIERE PARTIE : CADRE LOGIQUE

Les établissements de formation mettent de plus en plus en place des outils qui permettent de mener à bien les actions définies pour l'atteinte de leurs objectifs. Ces objectifs diffèrent selon les établissements, cependant les outils de gestion et les indicateurs doivent respecter une certaine logique et prendre en compte des concepts clés.

CHAPITRE I : CONCEPTS CLES POUR LE MANAGEMENT

Le management de toute organisation, Institution ou même tout établissement de formation doit tenir compte d'un élément nécessaire au processus de management qui a fait son apparition au cours des dernières décennies. Il s'agit de l'émergence dans le secteur public et parapublic d'une nouvelle idéologie de gestion intitulée la « Nouvelle Gestion Publique » (NGP), née en Grande Bretagne et en Nouvelle-Zélande (André Gustin, 2001)⁶.

La **nouvelle gestion publique** (également appelée **nouveau management public**, de l'anglais *new public management*) est un concept né dans les années 1970. Elle nie - ou en tous cas minimise - toute différence de nature entre gestion publique et gestion privée. En conséquence, elle réclame une approche pragmatique des problèmes et un meilleur partage des rôles entre :

- le niveau du pilotage (le pouvoir politique qui prend les décisions stratégiques et fixe les objectifs),
- le niveau d'exécution (le pouvoir de l'administration ou du gestionnaire qui prend les décisions opérationnelles).

Cette pratique tient compte désormais de concepts tels qu'entre autres :

- ✚ la réduction des coûts dans les services,
- ✚ l'insistance placée sur la qualité des services à offrir,

⁶ André Gustin, 2001, Management des établissements scolaires - de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique – Edition De Boeck Université - 1^{ère} édition, p 6

- ✚ la mise en place d'indicateurs de performances,
- ✚ l'obligation de résultats.

Selon Gustin⁷, « les institutions scolaires doivent être performantes, quitte à faire appel au secteur privé pour compenser les incompétences des agents du secteurs parapublic ». Il est nécessaire de voir ce que préconisent les concepts de la NGP. La NGP se caractérise par la prise en compte des préceptes et des règles de gestion. Que recommandent celles-ci ?

I. La réduction des coûts dans les services⁸ ;

La **réduction de coût** est le comportement d'une organisation ou d'un ménage visant à la réduction des coûts.

L'objectif est d'aider à maîtriser le coût de fonctionnement de l'entreprise pour améliorer son niveau de performance dans le strict respect des impératifs de qualité.

La réduction de coût (ou cost killing, cost cutting, cost trimming, cost obsession, cost rationalisation, cost awareness) consiste, pour une entreprise ou une organisation, à réduire de façon importante les coûts afin d'améliorer sa rentabilité. Pour une collectivité publique, il s'agit de mettre en équilibre les dépenses et les recettes ou de réduire les déficits ou les recettes.

Le concept de *Réduction de coût*, né de l'hypothèse qu'il est possible de réduire les coûts sans réduction significative de la qualité de service ou sans que cette réduction ne soit facilement visible. Elle partage donc avec les principes des appels d'offre publics, le principe que le critère premier de dépense est le coût.

La mise en pratique de la réduction de coût

L'entreprise effectue un audit complet de ses charges afin de détecter des pistes d'économies à mettre en œuvre. La réduction des coûts inclut notamment l'audit et le conseil en prévention et gestion des risques professionnels, en optimisation des cotisations sociales et fiscales, en obtention de crédits d'impôts recherche et subventions européennes, en optimisation des achats et en gestion des frais généraux.

⁷ André Gustin, 2001, Management des établissements scolaires - de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique – Edition De Boeck Université - 1^{ère} édition, p 6

⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Réduction_de_coût

II. L'insistance axée sur la qualité des services à offrir ;

Le client est la raison d'existence de toute entreprise ou organisation de service. La satisfaction du client et la qualité des services à lui offrir doivent être la préoccupation première de ces entreprises.

Elles doivent par conséquent prendre conscience de l'évolution du client et faire de la qualité des services offert un effort continu. Elles doivent offrir plus au client, que ce qu'il n'attend.

Selon Parasuraman et al. (1991)⁹¹⁰, les attentes (perspectives) envers un service peuvent s'expliquer selon les cinq (5) dimensions des services qui sont : la fiabilité, la tangibilité, la réactivité, la confiance et l'empathie.

- **La fiabilité** représente l'habileté à réaliser le service de manière promise et adéquate. (ex. une fois la voiture réparée, elle doit fonctionner).
- **La tangibilité** représente l'apparence de support physique, de ressources et de matériel nécessaire à la réalisation du service. (ex. un transporteur aérien DOIT posséder au moins un avion...).
- **La réactivité** représente l'intérêt de l'entreprise (ou son représentant) à répondre à la demande de manière prompte. (ex. Ne pas attendre 20 minutes au téléphone avec comme seul contact un enregistrement disant que « votre appel est important pour nous »).
- **La confiance** représente la capacité de l'entreprise et de son représentant à dégager la confiance, la courtoisie et l'expertise. (ex. le recours à un code vestimentaire et à un protocole de contact client).
- **L'empathie** représente l'attention et l'intérêt porté envers le client et son besoin. (ex. offrir un service adapté et personnalisé).

La qualité des services à offrir est donc primordiale et il est nécessaire de les placer en première ligne.

¹⁰ International Journal of Management and Marketing Research, Volume 3, Number 1, 2010

III. La mise en place d'indicateurs de performance¹¹ ;

La performance peut être définie de manière différente selon les types d'organisation.

Néanmoins, nous pouvons considérer qu'une organisation est performante lorsqu'elle réussit à s'acquitter correctement de sa mission et à atteindre ses objectifs.

Nous pouvons distinguer quatre aspects de la performance qui sont : l'efficacité, la pertinence, l'efficience et la viabilité financière. Une étude de cas effectuée au cours de notre formation nous permet de renseigner ces différents volets.

a. L'efficacité

L'efficacité, c'est la mesure dans laquelle l'organisation remplit sa mission et atteint ses objectifs.

b. L'efficience

C'est l'utilisation rationnelle des moyens mis à disposition pour l'atteinte des objectifs. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'optimiser le rapport qualité/prix dans le service offert.

c. La pertinence

La pertinence c'est la capacité de l'organisation à s'adapter à l'évolution du milieu et au niveau de compétences requises. Elle doit s'assurer que sa mission, ses buts et ses programmes, ses activités cadrent avec ce que souhaitent ses principaux intervenants et ses clients.

d. La viabilité financière

La viabilité financière se définit comme la capacité de l'organisation à adapter ses dépenses à ses ressources financières, afin d'assurer sa survie et sa pérennité.

IV. L'obligation de résultat.

Selon les informations recueillies, nous pouvons définir l'obligation de résultats comme une obligation en vertu de laquelle le débiteur, est tenu d'un résultat précis. Ainsi par exemple, le transporteur de personnes s'engage envers le voyageur à le déplacer d'un point A à un point B.

Le débiteur, en l'occurrence ici l'organisation ou une structure de formation, est contrainte d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. L'obligation de résultat est par conséquent contraignante.

¹¹ Etude de cas effectuée au cours de notre formation sur l'établissement les « Pédagogues », intitulée : management d'un centre de formation.

L'existence d'une telle obligation permet au créancier de mettre en jeu la responsabilité de son débiteur par la simple constatation que le résultat promis n'a pas été atteint, sans avoir à prouver une faute.

L'obligation de résultat s'oppose à l'obligation de moyens.

L'obligation de moyens est une obligation en vertu de laquelle le débiteur doit déployer ses meilleurs efforts, et utiliser tous les moyens mis à disposition pour atteindre l'objectif visé ou fixé. Si les objectifs ne sont pas atteints dans ce cas, le débiteur est en défaut.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : OUTILS DE GESTION ET DE LA DEMARCHE L'AUDIT DANS UN ETABLISSEMENT DE FORMATION

Pour réussir leurs missions, les établissements scolaires sont contraints de mettre en place des outils de gestion qui leur permettent d'être dans la mesure du possible dans les canevas définis¹².

I. Les outils de gestion;

L'insistance sur la notion de performance a conduit à la mise en place d'outils de gestion dans le but de doter les établissements scolaires d'un référentiel de pilotage efficace et efficient. C'est dans cette optique que l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), dans ces publications parues sous le titre "Regards sur l'éducation", a élaboré des indicateurs de performance génériques, pour l'institution éducative.

Ces dispositifs sont les baromètres de la bonne gestion d'un établissement de Formation. A cette étape de notre étude, il est important d'indiquer les dispositifs de gestion indispensables pour le bon pilotage d'un établissement. Pour s'assurer de la bonne marche, il est nécessaire de faire régulièrement un diagnostic des outils de gestion. Nous avons identifié quelques aspects à prendre en compte pour l'audit des outils de gestion et des activités pédagogiques d'un établissement de formation qui sont :

- ✚ les statuts ;
- ✚ le projet d'établissement ;
- ✚ le pilotage : la gestion des ressources humaines et financières ;
- ✚ le dispositif de formation et les offres de formation ;
- ✚ l'adéquation étudiants /encadreurs ;
- ✚ la politique de communication ;
- ✚ la politique de marketing ;

¹² La Nouvelle Gestion Publique (NGP - 1970) met l'accent sur les concepts ou canevas de gestion tels que : la réduction des coûts dans les services – l'insistance axée sur la qualité des services à offrir – la mise en place d'indicateurs de performance – l'obligation de résultats. La NGP minimise toute différence entre la gestion publique et la gestion privée

- ✚ la démarche qualité ;
- ✚ l'audit et contrôle externe.

1.1. Les statuts ;

Comme dans toute institution, il existe dans les établissements scolaires des textes qui régissent leur fonctionnement. L'existence de ces textes, appelés statuts, confère aux institutions ou établissements un ensemble de dispositions nécessaires à leur fonctionnement.

1.2. Le projet d'établissement ;

Le projet d'établissement est le processus qui définit les objectifs de l'établissement d'enseignement, notamment en matière de coordination, d'évaluation de ses activités, ainsi que de la qualité de ses prestations. Il porte également sur les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement. Il définit la stratégie à adopter pour le pilotage. Il tient compte également de la mise en œuvre des objectifs nationaux et académiques et des programmes nationaux.

Il convient de noter que le projet d'établissement est avant tout, le projet d'un établissement. Il s'inscrit dans une démarche participative tout en respectant l'autonomie de l'établissement.

Cependant, il doit permettre un dialogue avec l'autorité académique, doit permettre de faire le point sur sa mise en œuvre et être un document lisible par tous.

1.3. Le pilotage : la gestion des ressources humaines et financières ;

Dans toute organisation, le point focal qui constitue la pierre de lance, ce sont les ressources humaines et les ressources financières. Sans une bonne gestion de ces deux éléments, il est difficile, voire impossible pour les organisations d'atteindre leurs objectifs et les résultats.

Pour André Gustin, le cadre organisateur des Ressources Humaines est probablement le plus important dans le management des établissements scolaires. Selon lui, « Sans la pleine adhésion des membres aux valeurs et aux comportements requis de l'institution, on ne peut penser, en éducation, atteindre les résultats ».

Il est nécessaire par conséquent, d'instaurer une action collective pour assurer le succès de l'établissement. L'établissement de formation doit disposer de ressources humaines qualifiées pour assurer son bon fonctionnement et sa pérennité.

Le pilotage d'un établissement de formation suppose la mise en synergie de tous les acteurs.

1.4. Le dispositif de formation ;

En ingénierie et gestion de la formation, le dispositif de formation est défini comme un ensemble d'éléments (méthodes, outils, procédures, routines, principes d'action) articulés ayant pour finalité la production de compréhensions individuelles et collectives. C'est un ensemble de moyens matériels et humains destinés à faciliter un processus d'apprentissage dont l'aboutissement est la formation.

Il désigne les conditions pédagogiques, organisationnelles et technologiques dans lesquelles vont se dérouler les formations et leurs modules.

L'un des deux aspects que recouvre l'ingénierie de la formation, c'est la capacité à concevoir des dispositifs de formation et à les mettre en œuvre. Selon le site du **CEDIP**¹³ (Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques, mis à jour le 14 octobre 2013).

Nous pouvons, par conséquent, souligner que le dispositif de formation est l'élément clé d'un centre de formation. C'est l'élément palpable par lequel la qualité du centre de formation se mesure. La qualité du dispositif de formation implique nécessairement la qualité de la formation.

Par conséquent, pour avoir un bon dispositif de formation, l'évaluation institutionnelle doit être une pratique qui se construit, elle doit être évolutive, dynamique et s'adapter à son environnement.

1.5. Les offres de formation ;

Le centre de formation doit avoir des offres de formations diversifiées et pertinentes en rapport avec le marché de l'emploi et les exigences des entreprises. Les offres de formation doivent correspondre et s'adapter au tant que faire se peut aux réalités du monde des entreprises et au marché de l'emploi. L'on parle de plus en plus de professionnalisation de la formation. Il est à envisager un travail collaboratif entre les établissements de formation et les entreprises ou les organisations.

¹³ Le CEDIP édite des fiches techniques touchant au management des compétences et à l'ingénierie de la formation, conformément à sa mission - www.cedip.developpement-durable.gouv.fr

1.6. Adéquation étudiants /encadreurs ;

Pour un meilleur encadrement des étudiants, tout établissement de formation doit établir un équilibre, une adéquation entre le nombre d'étudiants et les encadreurs. Selon le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES), le ratio du taux d'encadrement doit être d'un enseignant pour quinze étudiants.

1.7. La politique de communication institutionnelle;

La communication institutionnelle se définit comme l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires.

Elle se distingue alors classiquement de la communication de marque dans la mesure où c'est l'organisation qui est promue et non directement ses produits et services.

De ce fait, il est nécessaire, voire impératif pour toute organisation de pouvoir communiquer sur son existence. Une bonne communication institutionnelle assure la visibilité, par conséquent, le développement et la viabilité de toute organisation ou entreprise.

En intégrant la nouvelle gestion des établissements de formation, dans laquelle l'on retrouve pratiquement toutes les fonctions de la gestion d'une entreprise, tout établissement de formation doit disposer d'une politique de communication institutionnelle et la mettre en avant.

Pour sa communication externe, l'établissement de formation, comme toute entreprise utilise différents outils, tels que, les relations publiques, les relations de presse, le parrainage (sponsoring et mécénat) la publicité, le journal d'entreprise et le publipostage.

Les établissements disposent également de plus en plus d'un site web, d'un service de communication. Tout ceci, dans le souci de renforcer leur image auprès de leur public cible.

1.8. La stratégie marketing ;

La stratégie marketing est un plan d'actions coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing.

La stratégie marketing est une des composantes de la stratégie d'entreprise. Selon les cas, la stratégie marketing peut s'appréhender au niveau global de l'entreprise ou ne s'appliquer qu'à un produit ou une famille de produits.

Pour une bonne promotion de ses offres de formation, tout établissement de formation doit avoir une politique marketing pertinente qui lui permet de faire connaître ses offres de formation.

Il arrive ainsi à les présenter plus facilement au public cible et à les vendre plus aisément, comme toute entreprise qui offre des services.

1.9. La démarche qualité ;

D'après Joseph Juran¹⁴, « Le XX^e siècle est le siècle de la productivité, le XXI^e siècle sera celui de la qualité ».

La qualité, c'est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

Au début des années 60, l'assurance qualité est apparue au Royaume-Uni. Mais elle était encore orientée vers les fournisseurs.

Selon Gustin¹⁵, l'enseignement supérieur, comme d'autres secteurs de la société traverse depuis la fin des années 70 un courant d'accréditation.

L'historique de la démarche qualité indique que l'élaboration des normes internationales se sont avérées nécessaires au début des années 1980. C'est alors que la mission de l'élaboration des normes et guides en matière des managements et d'assurance de la qualité fût confiée à l'Organisation Internationale de

¹⁴ Joseph Juran, 1993, Harvard Business Review. <http://sarraelghazi.e-monsite.com> – consulté le 21 octobre 2014

¹⁵ André Gustin, 2001, Management des établissements scolaires - de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique – Edition De Boeck Université - 1^{ère} édition, p 21.

Normalisation (International Standard Organisation - ISO)¹⁶. Les normes ISO qui fournissent les exigences ou donnent des lignes directrices relatives aux bonnes pratiques de management sont parmi les plus connues de l'offre de l'ISO.

Parmi elles, deux ont accédé à un statut véritablement mondial et sont aujourd'hui entièrement intégrées à l'économie mondiale :

1. ISO 9001 :2000 (la transition vers ISO 9001:2008 a lieu actuellement. ISO 9001:2008 est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité);
2. ISO 14001 : 2004 (*elle définit les exigences pour les systèmes de management environnemental*).

Depuis 2000, il existe une seule norme ISO s'appliquant aux organismes de formation : ISO 9001 intitulée « Système de management de la qualité - exigences »¹⁷.

Concernant le secteur de la formation professionnelle continue, les démarches qualité apparaissent dès les années 80¹⁸ et se sont fortement développées ces quinze dernières années. Ces démarches se déclinent sous trois formes principales : les labels, les normes, les certifications et les accréditations.

Au niveau européen il existe l'accréditation de l'European Quality Improvement System (EQUIS) pour améliorer la qualité des standards de la formation. Elle est gérée par le réseau de développement du Management, European Foundation for Quality Management (EFQM)¹⁹ basé à Bruxelles en Belgique.

La démarche qualité dans le domaine de la formation porte sur les contenus pédagogiques ainsi que sur la mise en place d'outils de contrôle et de gestion de la performance dénommés « indicateurs de performance ».

Les gouvernements nationaux et des organismes internationaux tels que l'OCDE, Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

¹⁶ 1947 : création de l'ISO (International Standard Organisation) - 1987 : création de la série des normes ISO 9000

¹⁷ La démarche qualité en formation – 03/11/2005 Rose Marie HERARD

¹⁸ MWQ/ Portail MWQ/ Historique de la démarche Qualité/ avril 09 – « cours de la démarche qualité » - <http://sarraelghazi.e-monsite.com> – consulté le 21 octobre 2014

¹⁹ 1988 : création de l'EFQM (European Foundation for Quality Management).

(l'UNESCO)²⁰ et la Commission Européenne accompagnent et appuient les systèmes de formation dans leur quête de transparence et d'efficacité.

Dans la démarche qualité des établissements de formation en Afrique subsaharienne, il est recommandé d'avoir la reconnaissance des programmes de formation par le CAMES. Ce qui exige une quête permanente du bon niveau des contenus des formations.

Au Sénégal, pays dans lequel se trouve l'établissement qui a fait l'objet de notre mémoire, la structure chargée de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur est l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (l'ANAQ-Sup)²¹. Elle a pour mission, entre autres, d'assurer la qualité de l'enseignement et de la formation dans les institutions d'enseignement supérieur privées et publiques au Sénégal.

1.10. Audit et contrôle interne et externe.

L'audit est l'examen professionnel qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité.

L'Audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée²².

L'audit aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

C'est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

²⁰ Créée en 1946, l'UNESCO acquiert très vite une dimension universelle et compte à ce jour 195 membres et 9 membres associés. La mission de l'UNESCO est de contribuer à l'édification de la paix, à l'élimination de la pauvreté, au développement durable et au dialogue interculturel par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information.

²¹ ANAQ-Sup : agence autonome mise en place par l'Etat sénégalais. <http://www.anagsup.sn> – consulté le 24 octobre 2014

²² Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) - <http://www.ifaci.com> juin 2014 – consulté le 26 octobre 2014

C'est un processus par lequel un auditeur (personne chargée de la mission d'audit) est engagé pour vérifier les comptes et rapports annuels d'une entreprise et s'assurer qu'ils ont bien été établis selon les normes comptables, qu'il n'y a ni fraudes ni omissions pouvant altérer l'image fidèle de la réalité économique de l'entreprise.

Par extension, l'audit s'assure de la conformité de tous documents, pratiques, systèmes informatiques etc. aux règles et procédures couramment utilisées.

L'audit externe est un contrôle externe effectué par des services autres que les services internes de l'entreprise. Il est exercé par un professionnel. Il est fait par des experts comptables considérés ici comme des Commissaires Aux Comptes (C.A.C).

L'audit interne est réalisé par un professionnel de l'audit (un auditeur) qui est à l'intérieur de l'organisation et qui vérifie la conformité des procédures avec le fonctionnement de l'organisation. La difficulté de ce travail d'appréciation dans de nombreux domaines des règles comptables emmène les entreprises à faire appel à une société d'audit ou à un auditeur.

Nous allons nous atteler par la suite à vérifier l'utilisation de chacun de ces différents outils de gestion par l'IMES en rapport avec les données recueillies lors de notre entretien avec le personnel de l'établissement.

II. Démarche de l'audit ;

Selon le dictionnaire LAROUSSE, l'audit est la procédure consistant à s'assurer du caractère complet, sincère et régulier des comptes d'une entreprise, à s'en porter garant auprès des divers partenaires intéressés de la firme et, plus généralement, à porter un jugement sur la qualité et la rigueur de sa gestion.

L'audit couvre plusieurs domaines (l'audit social, l'audit statutaire, l'audit environnemental, l'audit des systèmes d'information etc.).

La démarche d'audit qui est prise en compte par notre mémoire est l'audit organisationnel qui s'intéresse à l'organisation du travail, à la répartition des tâches et des responsabilités et au respect des procédures par les acteurs de la structure²³.

²³ <http://www.platforme-elsa.org> – fiche technique audit externe – consulté le 26 octobre 2014

C'est l'examen de la gestion et des conditions de fonctionnement d'une entreprise ou de l'un de ses services.

Les objectifs spécifiques de l'audit organisationnel sont :

- apprécier le respect des procédures,
- apprécier la qualité de la prestation de service,
- évaluer le niveau de la bonne gouvernance de la structure.

La démarche de l'audit consiste à faire un diagnostic du fonctionnement de la structure à auditer. L'objectif de cet état des lieux consiste à identifier les outils de gestion et établir un rapprochement entre leur utilisation, leur fonctionnement et les normes de gestion.

Elle permet par conséquent de constater les dysfonctionnements, les difficultés de gestion au sein d'une structure donnée, de dire quelles vont être les conséquences de ces dysfonctionnements sur la structure et de faire des recommandations.

Les approches et les notions de l'évaluation sont diverses. Le concept que nous considérerons ici sera celui du « paradigme de l'évaluation au service de la décision » selon la méthode CIPP (Context – Input – Processus – Product) de S. L. Stufflebeam²⁴. Pour ce concept, le but de l'évaluation et de l'audit, ce n'est pas de sanctionner, mais d'améliorer : « not to prove, but to improve ».

La démarche de l'audit permet d'évaluer le fonctionnement d'une organisation et de prendre des décisions adéquates.

En ce qui concerne la démarche adoptée pour la rédaction de notre mémoire, nous nous sommes rendues sur les lieux avec une grille d'évaluation et un questionnaire que nous avons administrés aux différents acteurs (personnel administratif, enseignants et étudiants). Cette grille d'évaluation et le questionnaire nous ont permis de faire l'état des lieux, d'identifier les problèmes de fonctionnement et de chercher les causes de ces problèmes et de faire des recommandations.

Nous avons donc pris connaissance avec l'organisation, comme le recommande la démarche générale de l'audit²⁵. Nous avons identifié les activités menées par l'IMES,

²⁴ "Not to prove, but to improve" S. L. Stufflebeam, Shinkfeald, 1985, p 151

²⁵ IFEC - La démarche générale d'audit et les nouvelles normes - septembre 2008 - <http://www.ifec.fr> – consulté le 26 octobre 2014

ainsi que les dysfonctionnements et les risques. Nous avons fait notre analyse et émis des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE L'IMES ET DES RESULTATS DE L'AUDIT

Cette partie porte sur la présentation de la structure qui fait l'objet de notre étude, son fonctionnement, ses missions, la démarche méthodologique qui nous a permis de réaliser cette étude, ainsi que les résultats de notre étude.

Ce chapitre présente les missions de l'IMES, son fonctionnement et son organisation, ainsi que la méthodologie que nous avons adoptée pour la réalisation de cette étude.

I. Présentation de l'IMES

L'IMES est un institut d'excellence de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO) qui prépare des Licences, Masters et Doctorats (**LMD**), conformément aux réformes universitaires Internationales dans les domaines suivants :

- Communication.
- Gestion des Organisations.
- Sciences politiques.
- Sciences de l'éducation.
- Eco-énergie.
- Classes préparatoires scientifiques.

A l'approche de son 60^{ième} anniversaire, le Cours Sainte Marie de Hann, ensemble scolaire (cours élémentaires, collège et lycée) de plus de 4500 élèves, a souhaité offrir un nouveau volet à l'enseignement, l'éducation et la formation au Sénégal et dans la sous-région²⁶. C'est ainsi qu'est née l'IMES avec des missions bien définies.

La tradition d'excellence du Cours Sainte Marie de Hann et son investissement dans l'éducation à la paix par le vivre ensemble, ont été distingués par l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) en 1991 par l'attribution du « Prix de l'éducation à la paix ».

Depuis 1991, l'établissement est le seul au monde à être distingué par le prix d'éducation à la paix de l'UNESCO.

Le projet d'inscrire les élèves dans leur grande diversité d'origines géographiques et culturelles demeure la colonne vertébrale du Cours Sainte Marie de Hann et l'IMES qui a hérité de cette tradition.

²⁶ www.imessenegal.org

1.1. Missions de l'IMES ;

L'Institut Mariste d'Enseignement Supérieur est un établissement de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest, destiné à :

- diversifier l'offre d'enseignement supérieur au Sénégal ;
- participer à la politique de développement de l'enseignement supérieur du Sénégal ;
- répondre aux besoins scolaires des familles en post-bac, en gardant leurs enfants sur place et à des coûts financiers plus abordables ;
- permettre une nouvelle dynamique pour l'ouverture à d'autres formes de formation ;
- former des créateurs d'emplois et des cadres enracinés dans leurs cultures et acteurs du développement de leur pays et du monde ;
- satisfaire les attentes des jeunes qui ont besoin de prolonger leur formation humaine globale, dans un cadre qui a pour projet l'enracinement et l'ouverture comme le chantait **Léopold Sédar SENGHOR**²⁷, à propos de l'Éducation Nationale.

L'IMES prolonge le projet éducatif du Cours Sainte Marie de Hann qui vise la **formation globale** de l'être humain, enraciné localement et ouvert au monde. Etablissement d'excellence de l'UEMOA, il développe le goût du travail, le courage, la solidarité, le sentiment d'appartenance ainsi qu'une discipline exigeante et de qualité.

L'IMES a été inauguré en novembre 2008 en offrant trois (03) filières de formation :

- Sciences de l'Information et de la Communication,
- Sciences Politiques et Relations Internationales ;
- Gestion des Organisations.

Depuis 2011, l'IMES accueille en son sein une formation de cycle de bachelor en éco-énergétique. En 2013, il a accueilli un cycle scientifique préparatoire aux écoles d'ingénieurs.

Le but de l'IMES est la formation et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

En cela, il rejoint les objectifs prioritaires de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest.

²⁷ *Ecrivain, poète, auteur de plusieurs ouvrages. Homme politique sénégalais et premier Président de la République du Sénégal (1960-1980). Il fut également le premier Africain à siéger à l'Académie française.*

Selon les données issues de la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur tenue à Dakar du 5 au 7 avril 2013, traitées par les services de l'UCAO, le nombre de bacheliers est très évolutif. De 33 832 en 2012, il sera de 104 033 en 2017.

Le Sénégal et une grande majorité des pays de la sous-région ont pris l'option pour atteindre les objectifs de 2015 du forum sur l' « Education de Qualité Pour Tous » de l'UNESCO tenu à Dakar en avril 2000.

Les capacités d'accueil de l'Etat étant limitées à environ 25 000 étudiants par an, le Ministère de l'Enseignement Supérieur encourage le développement de structures universitaires privées.

C'est dans cette optique que de nombreux établissements privés de l'enseignement supérieur post-BAC ont vu le jour.

L'IMES qui fait l'objet de notre étude a vu le jour pour participer à cette dynamique. La devise de l'IMES est : *Une Formation Humaine Professionnelle et Internationale*. Dans cette vision, l'Institut doit déployer tous les moyens pour se donner une visibilité locale et internationale.

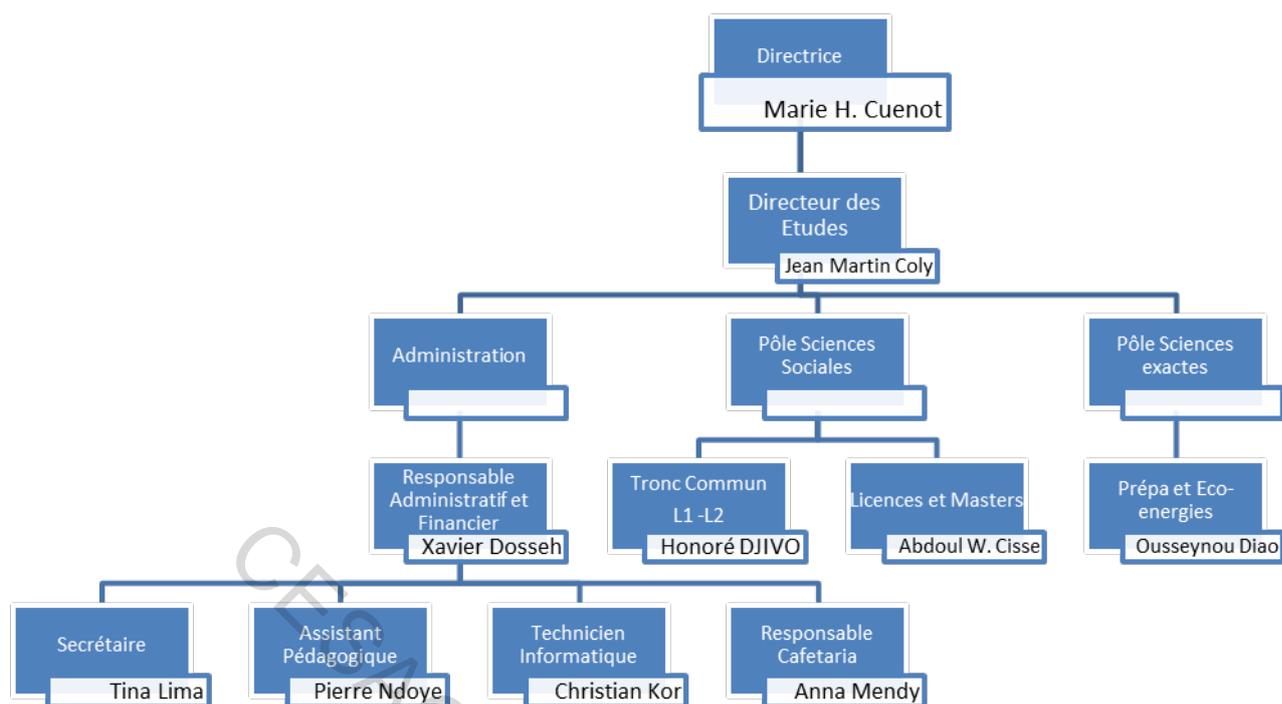
1.2. Organisation et fonctionnement de l'IMES;

a. L'organisation de l'Institution :

L'IMES est le département formation supérieure des Cours Sainte Marie de Hann.

Le personnel administratif de l'IMES est au nombre de six (06) personnes. Le Directeur de l'IMES, appelé Chargé d'Etudes, son assistante, un assistant de programme, un chargé des activités para universitaires, une responsable de la cafétéria et un assistant chargé de l'informatique.

Figure 2 : Organigramme de l'IMES



Source : service administratif de l'IMES

b. Le fonctionnement de l'IMES :

Le fonctionnement tourne autour de deux entités qui sont l'administration et la formation (les enseignants et les étudiants). Les principales activités sont l'organisation pédagogique et administrative des enseignements.

En dehors des cours dispensés, les enseignants universitaires de l'IMES construisent leur enseignement autour de pôles de tutorat pour accompagner l'élaboration du projet professionnel de l'étudiant et de stages en entreprises. L'IMES propose de manière particulière et innovante une formation universitaire de qualité, enracinée dans la culture africaine, répondant aux besoins contemporains locaux et internationaux des entreprises.

L'importance des groupes de tutorat, c'est d'appeler les étudiants à une réflexion sur leur engagement, leur motivation et leurs modes de travail. Il permet également de se forger et d'apprendre à exprimer des jugements moraux, éthiques.

Les fondements de l'IMES sont :

- travailler en équipes,
- prendre des initiatives,
- s'adapter à l'environnement,
- prendre des Responsabilités,
- mener des projets,
- être créatif,
- parler anglais et maîtriser les outils des nouvelles technologies.

II. Démarche méthodologique.

La démarche méthodologique de notre étude comprend trois aspects :

- ✚ Etude comparative par une recherche bibliographique et une revue de la littérature :

Pour réaliser ce travail, nous avons effectué des recherches bibliothécaires qui nous ont permis de parcourir des ouvrages traitant du thème. Cette revue de la littérature nous a permis d'avoir certaines informations sur le sujet traité.

- ✚ Exploitation de la grille d'évaluation d'un centre de formation administré aux agents de l'IMES :

Au cours de notre formation en Ingénierie et Gestion de la Formation, nous avons élaboré une grille d'évaluation d'un établissement de formation.

Cette grille qui nous a permis de faire une enquête de terrain et évaluer un centre de formation a été administrée aux cinq (05) personnes qui constituent les membres du personnel de l'IMES.

- ✚ Administration d'un questionnaire sur les indicateurs de performance aux étudiants et aux enseignants de l'IMES :

Les indicateurs de performance jouent un rôle primordial dans l'évaluation d'un établissement ou de toute entreprise. C'est dans ce cadre que nous avons eu à

élaborer un questionnaire sur les indicateurs de performance que nous avons eu à administrer dans le cadre d'un travail de terrain relatif à la gestion d'un établissement de formation.

Ce questionnaire a été administré à un échantillon de dix personnes : cinq (05) enseignants et cinq (05) étudiants de l'IMES.

- ✚ Exploitation des différents documents, études de cas, exposés et enquêtes de terrain réalisés au cours de formation en Ingénierie et Gestion de la Formation. Précisément les éléments qui porte sur la spécialisation 2 : « concepteur, gestionnaire et évaluateur des actions et dispositifs de formation » ;
- ✚ Notre présence et notre fonction au sein d'un établissement supérieur de formation, nous permettent d'apprécier les outils de gestion au pilotage d'un établissement de formation ;
- ✚ Consultation de sites web : la webographie nous a permis d'avoir certaines informations sur le thème et son évolution, ainsi que des éléments abordé dans le mémoire ;
- ✚ Une autre démarche méthodologique à consister à nous rendre sur le site pour nous familiariser avec la structure et pour un travail de terrain. Cela nous a permis d'observer le fonctionnement de l'établissement et de côtoyer les acteurs.

Difficultés rencontrées :

Nous avons été confrontées à certaines difficultés au cours de notre étude :

- ✚ la première grande difficulté est relative à l'indisponibilité et la non actualisation des ouvrages traitant du thème. Les ouvrages dont nous avons les références bibliographiques sont des éditions très anciennes qui ne sont pas disponibles sur le marché. Certains titres qui nous ont été fournis pour réaliser notre revue de la littérature ne sont plus édités ;
- ✚ la deuxième difficulté est liée au fait que nous n'avons trouvé dans notre recherche au niveau de la bibliothèque aucun mémoire et aucune étude qui traitent du thème ;

- ✚ la troisième difficulté est relative à la méfiance et l'incompréhension de quelques agents interrogés. L'un d'entre eux a même répondu "ok" à toutes les questions comme pour dire que tout va bien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Une grille d'évaluation de la gestion des établissements de formation a été appliquée au personnel de l'IMES, au nombre de 05. Un questionnaire sur les indicateurs de performance a été administré à un échantillon d'enseignants et d'étudiants de l'IMES. Les items contenus dans ces instruments d'enquête nous ont permis de recueillir les avis des intervenants sur les outils de gestion de l'Institution.

I. Présentation des outils de gestion de l'IMES, des indicateurs de performance et diagnostic ;

Nous avons constaté au cours du travail de terrain que nous avons mené, que l'Institution dispose de certains outils de gestion à même de rendre sa gestion efficace et efficiente. Cette partie de notre étude sera consacrée à ces outils et à leur diagnostic.

1.1. Les outils de gestion de l'IMES.

L'Institution de formation qui fait l'objet de notre étude est dotée d'outils de gestion comme le recommande l'OCDE pour la bonne gestion d'un établissement de formation.

L'IMES dispose donc de certains indicateurs de performance génériques indispensables pour une institution éducative. Les réponses des agents interrogés mettent en évidence l'existence des outils de gestion qui sont notamment :

✚ Les statuts ;

A travers notre questionnaire et nos échanges avec le personnel administratif de l'IMES, nous avons noté que les statuts existent au sein de l'établissement, mais dans le cadre général de l'Institution Cours Sainte Marie de Hann.

✚ Le projet d'établissement ;

L'institution dispose d'un projet d'établissement. Il offre une vision du développement de l'établissement et permet une bonne animation pédagogique. Il a une valeur strictement qualitative et est fondé principalement sur le " vivre ensemble".

✚ Le pilotage :

La gestion des ressources humaines et financières : il est nécessaire de souligner la stabilité des ressources humaines. Cependant il n'y a pas de politique de gestion des Ressources Humaines et financières définie dans le cadre du développement de l'IMES. L'Institution est dépendante des cours Sainte Marie de Hann dans ce cadre.

✚ Le dispositif de formation et les offres de formation :

Il existe un dispositif de formation et des offres de formation innovants. Il ressort des entretiens que l'IMES est le seul établissement de formation supérieur qui offre une formation en sciences politiques et des classes préparatoires scientifiques en Energies renouvelables. C'est par conséquent une offre de formation de qualité.

✚ L'Adéquation étudiants /encadreurs ;

Le taux d'encadrement de l'institution est de un enseignant pour quinze étudiants comme le recommande le CAMES. Le responsable souhaite ramener ce taux à un enseignant pour dix étudiants pour plus d'efficacité

✚ La politique de communication institutionnelle :

Une politique de communication existe. Néanmoins elle ne correspond pas aux règles de base de la communication institutionnelle.

Quant à la communication interne, l'équipe administrative tient des réunions hebdomadaires pour faire le point, elle dispose aussi d'un tableau d'affichage.

✚ La politique de marketing :

Elle existe à travers le site web de l'établissement (imessenegal.org) et les journées portes ouvertes organisées par le Cours Sainte Marie de Hann. Elle s'appuie par conséquent sur le label mariste.

✚ La démarche qualité ;

Elle existe si l'on se base sur la qualité des enseignements et l'encadrement des étudiants à travers un système de tutorat bien organisé. Il existe également un dispositif d'accueil des étudiants, des parents et des enseignants.

L'IMES dispose d'un règlement intérieur qui régit le comportement des étudiants au sein de l'établissement.

✚ Audit et contrôle interne et externe.

Une cellule d'audit existe au niveau du grand ensemble Mariste plus IMES. Les audits externes sont effectués par l'UCAO et la Direction de l'Enseignement Supérieur Privé du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

1.2. Les indicateurs de performance

Nous avons administré un questionnaire sur l'analyse de la performance aux étudiants et aux enseignants de l'IMES dont l'objectif est de recueillir leurs avis sur les indicateurs de performance de l'Institution. Ce questionnaire porte principalement sur quatre indicateurs de performance qui sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière.

- ✚ L'efficacité : il s'agit de dire si l'établissement remplit sa mission et atteint ses objectifs.

L'essentiel des personnes interrogées affirment que l'établissement remplit sa mission dans la mesure où il assume sa mission première qui est la formation des étudiants post-baccalauréat. Il fournit une formation de qualité aux étudiants avec un encadrement de qualité (tutorat, effectifs des étudiants réduits, etc.). La formation dispensée allie le "savoir", le "savoir-être" et le "savoir-faire".

Ce qui conduit à l'atteinte de ses objectifs vu que la plupart des étudiants arrivent à s'insérer dans la vie professionnelle. D'autres, soit 90%, poursuivent un Master 1 ou 2 dans des universités de renom.

- ✚ L'efficience : il s'agit de dire si l'établissement dispose de moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs et les utilise-t-il rationnellement.

L'établissement dispose de certains moyens tels qu'un personnel enseignant qualifié et motivé, une administration organisée qui est au fait de la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur, des locaux dont des salles informatiques équipées de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communications (NTIC), une bibliothèque.

L'IMES fait bon usage des moyens dont il dispose en les mettant convenablement à la disposition de son public.

- ✚ La pertinence : il s'agit de dire si l'IMES s'adapte à l'évolution du milieu scolaire et à son environnement.

L'établissement s'adapte à l'évolution et aux changements qui interviennent dans le milieu scolaire et universitaire. Les personnes interrogées avancent comme preuve la mise en place du système LMD et la présentation des différents diplômes au CAMES.

L'accent est mis sur l'aspect professionnel en envoyant les étudiants en entreprise. L'établissement prend en compte également le développement des NTIC.

Une démarche qualité a été mise en place en ce sens que l'établissement travaille en étroite collaboration avec le bureau des étudiants.

- ✚ La viabilité financière : il s'agit de dire si l'IMES a la capacité d'adapter ses dépenses à ses ressources financières afin d'assurer sa pérennité.

Ceux qui ont pu répondre à cette question pensent que l'IMES est financièrement viable dans la mesure où l'établissement met correctement à la disposition des étudiants et des enseignants la logistique dont ils ont besoin et pour assurer une bonne formation et pour bénéficier d'une formation de qualité. Les salaires des enseignants sont payés à temps.

Concernant le deuxième volet de la question, ils pensent que la pérennité peut être assurée car ils ont constaté une utilisation rationnelle des ressources financières. La massification des effectifs pourra aussi assurer la viabilité de l'Institution.

1.3. Diagnostic des éléments de gestion

a. Diagnostic des outils de gestion

Lors de l'exploitation de la grille d'évaluation, nous avons noté que les agents ont clairement souligné les forces et les faiblesses liées à l'utilisation des outils de gestion identifiés. Ainsi concernant :

- Les statuts : Il ressort des entretiens qu'il n'existe pas de statuts propre à l'IMES et ceux existants ne sont pas bien diffusés.
- Le projet d'établissement : une bonne vision du développement de l'IMES et de l'innovation qu'il apporte dans le domaine de la formation au Sénégal. L'IMES est le seul établissement d'enseignement supérieur privé à Dakar à faire une formation en sciences politiques.
- Le pilotage : la gestion des ressources humaines et financières : la gestion des Ressources humaines et financière de l'IMES est rattachée à celle des cours Sainte Marie de Hann. Ce qui ne la rend pas très visible et donne l'impression qu'elle est pratiquement absente.

- Les entretiens montrent qu'il n'existe pas de plan de formation du personnel de l'IMES et l'on constate un cumul de tâches. Ce qui peut entacher la performance des agents.
- Le dispositif de formation et les offres de formation : le grand public ne comprend pas vraiment ces formations innovantes. D'où la nécessité de communiquer fortement sur l'existence même de l'établissement et autour des formations offertes. La cherté des formations offertes freine le grand public.
- l'Adéquation étudiants /encadreurs : l'IMES respecte la recommandation du CAMES. Un enseignant pour quinze étudiants.
- La politique de communication institutionnelle : l'IMES n'a pas encore mis en place une politique de communication. Elle n'est pas formalisée, par conséquent elle n'est pas prise en charge par un spécialiste. D'où le manque de visibilité du grand public.
- La politique de marketing : les intervenants ont sollicité la mise en place d'une politique marketing et lui allouer un budget. Ils ont indiqué que la politique menée en ce moment qui est basée sur le label mariste garde l'Institution dans l'anonymat.
- La démarche qualité : il ressort des entretiens que la démarche qualité n'est pas vraiment formalisée. L'IMES compte mettre en place des procédures qui aboutiront à la labélisation de l'Institution. Cette démarche qualité est pratique si elle est inscrite dans l'exécution des tâches comme l'a souligné le Directeur des études de l'établissement.
- Audit et contrôle interne et externe : l'audit et le contrôle interne et externe sont rares à l'IMES. Il n'y a pas d'audit de la gestion de l'IMES en tant qu'entité.

Le diagnostic indique que les outils de gestions existants ne sont pas exploités à bon escient ou certains tels que le pilotage, l'audit ou la politique marketing sont rattachés à la politique générale des cours Sainte Marie de Hann. Ce qui rend difficile leur exploitation par l'IMES.

b. Diagnostic des indicateurs de performance

- l'efficacité : il ressort que l'IMES répond aux attentes de son public cible, ainsi qu'à celles des enseignants et des parents d'élèves ;
- l'efficience : certains points sont à améliorer. Par exemple, la bibliothèque devrait être mieux équipée et ouverte plus souvent. Le tutorat pour

l'accompagnement des étudiants dans la réalisation de leurs projets professionnels pourrait être prolongé. Le nombre insuffisant d'ordinateurs. Il faudrait chercher à pallier au gap entre les ressources et les moyens.

- La pertinence : dans l'ensemble, l'établissement s'adapte à l'évolution du milieu universitaire du point de vue de la formation et tient compte de son environnement pour mener à bien sa gestion et sa politique de formation.
- La viabilité financière : la plupart des personnes interrogées n'ont pas pu répondre au premier volet de la question sur la capacité de l'IMES d'adapter ses dépenses à ses ressources financières. Elles n'ont aucune information sur les ressources financières de l'IMES parce que n'étant pas de l'administration.

Conclusion partielle

Suite aux informations recueillies dans la grille d'évaluation administrée au personnel de l'IMES, il ressort que l'Institution dispose des outils de gestion nécessaires à sa bonne marche.

Les statuts et le projet d'établissement sont des exigences de reconnaissance et d'accréditation. Par conséquent, l'IMES dispose de Statuts et de projet d'établissement cohérent.

Il est nécessaire que l'IMES rende efficace l'utilisation de ces outils de gestion.

Les indicateurs de performance donnent des signaux satisfaisants dans la mesure où l'ensemble des clients (étudiants et parents d'élèves), ainsi que les enseignants ont apprécié le fonctionnement de l'Institution et ont jugé qu'elle remplit sa mission malgré quelques écarts.

II. Résultats de l'enquête et analyse ;

2.1. Présentation des résultats ;

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré le personnel administratif de l'IMES dont le Directeur des études. Nous leur avons remis une grille d'exploitation d'un

centre de formation, jointe en annexe qu'ils ont renseignée. Par la suite, nous avons eu des entretiens avec ces différentes personnes.

Enfin, nous avons administré un questionnaire relatif aux indicateurs de performance aux étudiants et aux enseignants.

a. Résultats de la grille d'évaluation ;

L'enquête a été menée auprès de cinq (5) membres de l'administration qui ont bien voulu renseigner la grille et répondre à nos questions. Les résultats suivants ont été obtenus :

Tableau 1: les membres du personnel administratif interrogés et leur fonction

Identification		
	Nb	% cit.
Charles Kouassi LOUKOU	1	20,0%
Christian Laurent KOR	1	20,0%
Florentine LIMA	1	20,0%
Jean Martin COLY	1	20,0%
Pierre Louis Joseph NDOYE	1	20,0%
Total	5	100,0%

Fonction		
	Nb	% cit.
Assistant de programme, Chargé de la pédagogie	1	20,0%
Assistant RH Chargé des activités parauniversitaire	1	20,0%
Assistante chargée des programmes	1	20,0%
Assitant chargé de l'informatique	1	20,0%
Directeur des Etudes	1	20,0%
Total	5	100,0%

RESPECT DES STANDARDS

Les personnes interrogées ont indiqué que l'IMES respecte dans l'ensemble les standards de gestion des établissements de formation.

Tableau 2: les résultats des questions sur le respect des standards

Projet d'établissement		
	Nb	% cit.
esprit d'équipe	1	33,3%
Facilite une orientation pédagogique	1	33,3%
valeurs éducatives	1	33,3%
Total	3	100,0%

Offres de formation		
	Nb	% cit.
Cohérence avec l'offre d'insertion	1	25,0%
coût élevé de la formation	1	25,0%
Formaton innovante et attractives	1	25,0%
Positionnement de l'institut	1	25,0%
Total	4	100,0%

Statut		
	Nb	% cit.
Définir un cadre logique de travail	1	25,0%
délivre des diplômes	1	25,0%
Existant avec une clarté	1	25,0%
reconnaissance et accréditation du ministère	1	25,0%
Total	4	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur la grille d'évaluation

MARKETING ET COMMUNICATION

80% des personnes interrogées ont indiqué qu'il n'existe pas de politique de communication pour rendre visible l'établissement. 75% ont indiqué qu'il n'existe pas de politique marketing ou elle n'est pas adaptée.

Tableau 3: les résultats des questions sur le marketing et la communication

Communication		
	Nb	% cit.
Oui	1	20,0%
Non	4	80,0%
Total	5	100,0%

Communication_AUTRE		
	Nb	% cit.
IMES Moins visible	1	33,3%
Manque de visibilité	1	33,3%
pas de budget de communication	1	33,3%
Total	3	100,0%

Stratégie Marketing		
	Nb	% cit.
Oui	1	25,0%
Non	3	75,0%
Total	4	100,0%

Stratégie Marketing_AUTRE		
	Nb	% cit.
Absence de publicité	1	33,3%
Non adaptée à l'enseignement supérieur	1	33,3%
Pas de budget	1	33,3%
Total	3	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur la grille d'évaluation

POLITIQUE ORGANISATIONNELLE

Les avis sont partagés sur la politique organisationnelle. Il ressort des entretiens que la politique organisationnelle existe pour certaines personnes interrogées et pas pour d'autres.

Tableau 4: les résultats des questions sur la politique organisationnelle

Démarche qualité		
	Nb	% cit.
Oui	3	60,0%
Non	2	40,0%
Total	5	100,0%

Démarche qualité_AUTRE		
	Nb	% cit.
Manque de formalisation	1	50,0%
pas de procedure conduisant à une labélisation	1	50,0%
Total	2	100,0%

Pertinence		
	Nb	% cit.
Bonne	1	20,0%
Bonne crédibilité et reputation grâce à l'affiliation avec UCAO	1	20,0%
Formation adaptée aux besoins	1	20,0%
Partenariat université Dijon	1	20,0%
Reconnaissance de la tutelle UCAO par le CAMES	1	20,0%
Total	5	100,0%

Cohérence organisationnelle		
	Nb	% cit.
Bien renforcé	1	20,0%
bonne	1	20,0%
Manque de cohérence	1	20,0%
Pôle de responsabilité pertinente	1	20,0%
recruter des compétences	1	20,0%
Total	5	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur la grille d'évaluation

POSITIONNEMENT

Dans l'ensemble, l'on note un bon positionnement de l'Institution, hormis le leadership qui n'est pas très affirmé.

Leadership		
	Nb	% cit.
bonne	1	25,0%
incarné	1	25,0%
pas affirmé	1	25,0%
positionnement grâce à la formation innovante	1	25,0%
Total	4	100,0%

Tableau 5 : les résultats des questions sur le positionnement

viabilité		
	Nb	% cit.
bonne	1	20,0%
bonne gouvernance universitaire	1	20,0%
Certaine car appréciation par les Etats	1	20,0%
engagement dans le processus éducatif au sénéga	1	20,0%
enseignants et formations de qualité	1	20,0%
Total	5	100,0%

cadre de vie social		
	Nb	% cit.
agréable	1	20,0%
bonne	1	20,0%
Cadre bien adapté pour les étudiants	1	20,0%
épanouissement du personnel	1	20,0%
propice	1	20,0%
Total	5	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur la grille d'évaluation

RESSOURCES HUMAINES

60% des personnes interrogées indiquent qu'il n'existe pas de politique de gestion des ressources humaines propres à l'IMES. Il n'y a pas de plan de carrière.

Tableau 6: les résultats des questions sur les ressources humaines

Polition Administration du personnel		
	Nb	% cit.
Oui	2	40,0%
Non	3	60,0%
Total	5	100,0%

Polition Administration du personnel_AUT		
	Nb	% cit.
Dépendante des cours maristes	1	50,0%
Pas de plan de carrière	1	50,0%
Total	2	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur la grille d'évaluation

b. Résultats du questionnaire sur les indicateurs de performance

Nous avons pris un échantillon de dix (10) personnes (cinq étudiants et cinq enseignants) à qui nous avons administré un questionnaire sur les indicateurs de performance. Les résultats suivants ont été obtenus :

Tableau 7: le profil des personnes questionnées

CSP		
	Nb	% cit.
Etudiant	5	50,0%
Enseignant	5	50,0%
Total	10	100,0%

Groupe n°1			
	Non	Oui	Total
Mission	0	10	10
Objectifs	0	10	10
Moyens	4	6	10
Rationalisation des moyens	2	7	9
Adaptation des ressources financières	1	2	3
Autonomie financière	1	7	8
Adaptation au milieu	0	10	10
Adaptation aux besoins	0	10	10
Total	8	62	70

L'EFFICACITE

100% des personnes ont souligné que l'établissement mène bien sa mission et atteint ses objectifs.

Tableau 8 : réponses aux questions sur l'efficacité

Mission		
	Nb	% cit.
Non	0	0,0%
Oui	10	100,0%
Total	10	100,0%

Mission_AUTRE		
	Nb	% cit.
il répond totalement aux attentes, propose un enseignement de qualité, rigueur nécessaire à la marche vers la réussite	2	20,0%
assure une formation de qualité	1	10,0%
C'est un espace de partage et d'accompagnement des étudiant pour leur insertion	1	10,0%
donne les outils intellectuels nécessaires pour notre formation, mais il ya aussi l'aspect social qui est pris en compte	1	10,0%
elle donne ses formations dans des conditions optimales	1	10,0%
en formant très bien ses étudiants	1	10,0%
En insistant sur une approche de l'apprentissage qui allie savoir faire et savoir faire	1	10,0%
le dispositif mis en place est de qualité(tutorat, effectifs réduits, avec des professeurs de qualité	1	10,0%
Par ce que les étudiants sont bien encadrés	1	10,0%
Total	10	100,0%

Objectifs		
	Nb	% cit.
Non	0	0,0%
Oui	10	100,0%
Total	10	100,0%

Objectifs_AUTRE		
	Nb	% cit.
A considérer que les objectifs de l'établissement sont la formation et l'épanouissement des étudiants, nous pouvons l'admettre car le taux de réussite est très élevé	1	10,0%
en délivrant des diplômes	1	10,0%
il concilie savoir faire et savoir être	1	10,0%
La majeure partie de nos anciens étudiants(90%)poursuivent en master I, master II dans des universités de renom. D'autres sont employés(banque, cabinets) ou stagiaires. Un mentoring continu	1	10,0%
les étudiants intègent le milieu professionnel sans difficulté, beaucoup d'entreprise estiment que"l'IMES est l'une des meilleures écoles du SENEGAL	1	10,0%
les étudiants s'insèrent facilement	1	10,0%
les étudiants sortis arrivent à s'insérer facilement sur le marché	1	10,0%
les formations sont pratiques et adaptées au marché	1	10,0%
Offre des possibilités aux étudiants et les bagages nécessaires à l'accomplissement de leur projet	1	10,0%
satisfait de la formation	1	10,0%
Total	10	100,0%

Source :
réponses au

L'EFFICIENCE

L'IMES met à dispositions les moyens indispensables pour l'atteinte des objectifs. Cependant, ils ne sont pas toujours utilisés de manière rationnelle.

Tableau 9: réponse aux questions sur l'efficience

Moyens		
	Nb	% cit.
Non	4	40,0%
Oui	6	60,0%
Total	10	100,0%

Rationalisation des m oyens		
	Nb	% cit.
Non	2	22,2%
Oui	7	77,8%
Total	9	100,0%

Moyens_AUTRE		
	Nb	% cit.
Dans la mesure où les outils de travail sont à disposition	1	10,0%
Il dispose de personnes ressources qualifiées. afin de palier le gap entre les ressources et les moyens	1	10,0%
Il manque des ordinateurs et des ouvrages	1	10,0%
L'environnement dans lequel nous évoluons est favorable à toute réussite	1	10,0%
la bibliothèque devrait être équipée et ouverte plus souvent	1	10,0%
le cadre est propice , les conditions de travail satisfaisantes. une bonne organisation de l'administration et la discipline garantissent ce succès	1	10,0%
le matériel(projecteur, bibliothèque, salle informatique, syllabus) ainsi que le tronc commun qui apporte un bonus à l'apprenant(savoir d'autres domaine que sa filière) constituent des bases ou moyens qui sont nécessaires et importantes à l'atteintes des objectifs	1	10,0%
les moyens nécessaires ne sont pas à disposition pour atteindre les objectifs mais on y vas petit à petit	1	10,0%
manque constant de matériel de travail	1	10,0%
un personnel enseignant dévoué et motivé. Une administration qui maîtrise les procédures liées à la question d'un établissement d'enseignement supérieur. Mais Une salle de documentation qui pourrait être équipés	1	10,0%
Total	10	100,0%

Rationalisation des m oyens_AUTRE		
	Nb	% cit.
Car la direction prend en compte les propositions des étudiants	1	11,1%
Car on assiste rarement des abus dans ce cadre	1	11,1%
l'IMES utilise effectivement les moyens mis à sa disposition de manière rationnelle pour atteindre ses objectifs	1	11,1%
Le service est adapté et la rationalité qu'il faut à l'endroit où il faut	1	11,1%
manque constant de matériel de travail	1	11,1%
on assiste à une gestion optimale des moyens dont nous disposons	1	11,1%
Présence de matériel surtout pour les étudiants en licence	1	11,1%
Une bonne disponibilité des moyens et une bonne gestion par l'administration	1	11,1%
Une répartition déséquilibré du matériel dans les salles de classes	1	11,1%
Total	9	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur les indicateurs de performance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LA VIABILITE FINANCIERE

Toutes les personnes interrogées n'ont pas pu répondre à la question sur l'adaptation des ressources financières à la gestion de l'établissement. Seules deux personnes y ont répondu. Quant à l'autonomie financière, 87% des personnes pensent que l'établissement peut y arriver.

Tableau 10: réponses aux questions sur la viabilité financière

Adaptation des ressources financières		
	Nb	% cit.
Non	1	33,3%
Oui	2	66,7%
Total	3	100,0%

Adaptation des ressources financières_AU		
	Nb	% cit.
il répond favorablement aux besoins exprimés pour l'exécution normale des tâches. le respect des délais de paiement des prestataire	1	33,3%
je n'en sais rien	1	33,3%
les étudiants et les profs ne manquent de rien sur tous les plans (matériel-caféteria-salle d'informatique+imprimante-documents toujours fournies)	1	33,3%
Total	3	100,0%

Autonomie financière		
	Nb	% cit.
Non	1	12,5%
Oui	7	87,5%
Total	8	100,0%

Autonomie financière_AUTRE		
	Nb	% cit.
en raison de l'effectif régulier et du coût de la formation (comparé aux autres écoles), une gestion rigoureuse pourrait assurer sa survie	1	12,5%
En raison de son capital expérience, il peut même évoluer	1	12,5%
En raison des rectes générées par les scolarités	1	12,5%
En renforçant les capacités d'accueil	1	12,5%
Je n'en sais rien	1	12,5%
la scolarité intervient en conséquence donc aucune autre alternative ne serait se justifier	1	12,5%
Présence de matériel adéquat	1	12,5%
s'il parvient à faire une offre de services mieux et plus ouverte	1	12,5%
Total	8	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur les indicateurs de performance

LA PERTINENCE

Les enseignants et les étudiants questionnés pensent que l'IMES s'adapte à son milieu et trouve pertinent son existence.

Tableau 11: réponses aux questions sur la pertinence

Adaptation au milieu		
	Nb	% cit.
Non	0	0,0%
Oui	10	100,0%
Total	10	100,0%

Adaptation au milieu_AUTRE		
	Nb	% cit.
C'est une obligation pour une telle institution	1	10,0%
L'établissement progresse chaque année	1	10,0%
l'établissement s'adapte au développement des TIC	1	10,0%
L'établissement s'adapte en effet à l'évolution scolaire et à son environnement. Depuis quelques années on assiste à des mutations et amélioration au sein de l'IMES	1	10,0%
L'évaluation de fin d'année favorise l'amélioration des conditions de travail	1	10,0%
L'imes propose une licence professionnelle, donc orientée vers l'employabilité des diplômés. en plus la présence de stage de façon constante pour les étudiants	1	10,0%
la mise en place du système LMD	1	10,0%
La présence d'outil de dernière génération montre	1	10,0%
le système mis en place répond aux besoins et est fiable	1	10,0%
pétit à petit	1	10,0%
Total	10	100,0%

Source : réponses au questionnaire administré aux agents de l'IMES sur les indicateurs de performance

2.2. Analyse des résultats

La grille d'évaluation du fonctionnement d'un établissement de formation administrée aux agents de l'IMES, ainsi que le questionnaire relatif à l'analyse de la performance administré aux enseignants et aux étudiants nous ont permis de faire un diagnostic assez précis des outils de gestion de l'IMES et des indicateurs de performance.

Il ressort de leurs réponses que des problèmes existent au niveau de l'utilisation des outils de gestion.

Concernant les indicateurs de performance, l'établissement s'efforce d'accomplir sa mission de formation et d'atteindre ses objectifs en maximisant l'utilisation des moyens dont il dispose.

En prenant en compte les résultats de l'enquête de terrain, nous pouvons faire l'analyse suivante :

Les statuts permettent de définir un cadre logique de travail et facilitent les rapports professionnels. Cependant, ils ne sont pas assez bien diffusés.

Une meilleure diffusion des statuts permettrait de mettre tous les agents au même niveau d'information et de faciliter la compréhension des objectifs de l'Institution.

Le pilotage ne prend pas en compte une gestion des ressources humaines et financières propre à l'IMES. Il n'existe pas de politique de recrutement ni de formation. Il est recommandé la mise en place d'un plan de formation pour le personnel administratif.

Le dispositif de formation et les offres de formation sont de qualité.

L'adéquation étudiants /encadreurs : le taux d'encadrement des étudiants par les enseignants répond aux normes du CAMES : quinze (15) étudiants pour un encadreur.

Nous avons constaté que la politique de communication et de marketing ne répond pas à l'attente du grand public. Elle doit être renforcée compte tenu de la mission et de la vision de l'établissement. Ce n'est qu'après notre passage que l'IMES a fait une communication qui lui est propre sur les antennes de la télévision nationale pour la rentrée académique 2013-2014.

L'institution s'est inscrite dans un processus de démarche qualité et a présenté au cours de l'année académique 2013-2014 ses programmes au CAMES dont elle a eu la reconnaissance. Ce qui indique une avancée significative vers la visibilité de l'IMES. Par ailleurs l'Institution prend en compte les propositions des étudiants pour améliorer l'utilisation des moyens mis à leur disposition.

L'audit et le contrôle interne et externe ne font pas en ce moment partie des pratiques de l'IMES. Un établissement de formation de ce rang ne peut pas se passer de ces items de gestion.

Suite à cette analyse, nous pouvons faire quelques recommandations à court, moyen et long terme dans le but d'améliorer l'utilisation des outils de gestion de l'IMES.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III. Recommandations

Tout au long de notre travail et en nous basant sur la revue de la littérature et les enquêtes de terrain, nous avons constaté que l'IMES se définit et fonctionne clairement comme un établissement d'enseignement supérieur. Il dispose des outils nécessaires à son fonctionnement. Cependant nous pouvons faire quelques recommandations dont le but est de corriger certains dysfonctionnements et d'améliorer sa gestion et son fonctionnement. Des recommandations à court et à long terme :

A court terme

A court terme, nous pensons que l'IMES doit travailler à se rendre plus visible. . A cet égard, nous recommandons les actions suivantes :

- Maximiser la communication autour du projet d'établissement. L'établissement ne communique pas assez sur son existence et ses activités. La conséquence immédiate est le manque de visibilité de l'IMES.
- Se doter d'un personnel qualifié dans l'enseignement supérieur.
- Rechercher des compétences externes dans le domaine de la gestion des établissements ou former le personnel actuel pour un renforcement de ses capacités.
- Séparer sa gestion des ressources humaines et sa gestion financière de celle du grand ensemble qui est le Cours Sainte Marie de Hann. L'un des obstacles que l'IMES rencontre dans sa gestion, est le fait d'avoir une gestion des Ressources Humaines et financière commune avec les Cours Sainte Marie de Hann.
- Confier la politique de communication et la politique marketing à des spécialistes qui communiqueront sur la stratégie et la vision de l'établissement. Cette politique devra être adaptée à l'enseignement supérieur.

A moyen terme

A moyen terme, l'IMES doit disposer d'un moyen d'audit et de contrôle interne et externe de ses activités. Pour cela il doit :

- Créer un service d'audit interne et organiser des audits internes et externes de l'IMES uniquement.

- Instaurer un mécanisme de suivi et évaluation du pilotage et des activités de l'établissement.
- Instaurer une structure d'assurance qualité pour garantir la qualité de l'enseignement, de la formation et de tout autre service de l'Institution.

A long terme

A long terme, l'IMES devrait se donner pour objectif principal l'autonomie de la partie enseignement supérieur du Cours Sainte Marie de Hann. Pour ce faire, il devra :

- Rendre autonome sa gestion en fonctionnant comme un établissement à part entière. Il gagnerait à être autonome dans sa gestion pour un meilleur développement.
- Délocaliser ou créer des antennes de l'IMES afin de lui assurer un meilleur épanouissement et garantir sa pérennité et son leadership.

CONCLUSION GENERALE

La rédaction de ce mémoire nous a permis de faire l'audit du management d'un établissement d'enseignement supérieur qui est l'Institution Mariste d'Enseignement Supérieur (IMES).

Nous pouvons noter au terme de notre étude que le pilotage des établissements de formation est très complexe. Certes des généralités sont à prendre en compte, mais l'évaluation institutionnelle reste un vaste chantier à explorer, selon Gustin. Et cela doit se faire à notre avis selon l'environnement dans lequel se trouve l'établissement de formation et dans lequel il évolue. Parce qu'il faut le rappeler, le fonctionnement d'un établissement scolaire doit se faire dans un cadre systémique. L'évaluation également doit tenir compte de ce cadre systémique. L'établissement de formation ne doit pas évoluer en vase clos.

Vu la complexité de la gestion des établissements de formation, il est important et impératif de mettre en place des outils de gestion et des indicateurs de performance. En outre le pilotage efficace de toute organisation requiert et exige la mise en place d'un système de contrôle permettant de s'assurer de la bonne marche de l'organisation.

L'IMES, qui fait l'objet de notre étude bénéficie d'une pertinence institutionnelle solide et crédible. L'Institution est rattachée à l'UCAO, ses formations sont reconnues par le CAMES et elle fait partie des écoles labélisées. L'institution a une vision forte qui est exprimée dans le slogan suivant : « *Une Formation Humaine Professionnelle et Internationale* ».

Le but de notre travail consiste à faire un audit du management de l'IMES dans un premier temps. Par la suite montrer si l'établissement, pour accomplir sa mission principale (la formation post-bac des jeunes bacheliers) prend en compte dans son fonctionnement actuel les outils de gestion et respecte les indicateurs de performance nécessaires à la bonne gestion des établissements de formation.

L'établissement offre un cadre de vie social agréable et convivial pour tous les acteurs (étudiants, enseignants et personnel administratif). Cependant, pour que ses offres de

formations soient performantes et accessibles à tous, l'IMES doit prendre en compte l'utilisation efficace de ses outils de gestion.

A la fin de notre étude, l'audit que nous avons mené et le diagnostic que nous avons fait nous permettent d'affirmer que l'IMES s'efforce d'appliquer les procédures et les normes liées à la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur. Il dispose de pratiquement tous les outils de gestion et met en œuvre les indicateurs de performance pour rendre efficace sa gestion et accomplir sa mission.

La difficulté réside dans le fait que l'établissement n'arrive pas encore à se détacher de la tutelle des Cours Sainte Marie de Hann et à rendre autonome sa gestion. Il ne mène pas sa propre politique de communication pour se rendre visible. Il y a un défaut de cohérence organisationnelle qui résulte du bicéphalisme IMES/Cours Sainte Marie de Hann. Ce qui conduit manifestement à une confusion au niveau des acteurs dans la gestion de l'établissement.

L'audit du management de cette institution indique la nécessité pour l'IMES d'optimiser et de renforcer l'utilisation des outils de gestion dont il dispose afin de s'orienter assurément vers la nouvelle gestion des établissements supérieurs de formation qui non seulement met l'accent sur la formation, mais respecte également toutes les règles et les normes de gestion.

L'IMES doit intégrer ces éléments de gestion (audit, suivi et évaluation de ses activités de formation) dans son système de pilotage. Ces outils de gestion vont mettre l'accent sur la démarche qualité, ainsi que les indicateurs de performance. Ils vont, par conséquent, permettre de mesurer l'efficacité pédagogique de l'Institution. Ce qui pourra rendre compétente et transparente la gestion de l'établissement et lui permettra ainsi de garder le leadership dont il bénéficie dans son domaine de formation.

Pour notre part, nous pensons qu'il faut retenir, qu'aucune organisation ni structure ne peut fonctionner sans effectuer le bilan de son dispositif de pilotage. C'est par un audit de ses outils de gestion que le bilan du fonctionnement de toute organisation peut être fait en se référant aux normes de gestion. Il est nécessaire que cet audit soit accompagné d'un instrument de suivi et évaluation qui est devenu indispensable pour toute organisation.

Nous pensons également que l'instauration de la démarche qualité est indispensable et devient un impératif pour toute organisation qui a pour objectif la maximisation de sa gestion et l'atteinte de résultats probants. Il suffit de rappeler ici la citation de

Joseph Juran : « Le XX° siècle est le siècle de la productivité, le XXI° siècle sera celui de la qualité ». La qualité doit par conséquent régir le quotidien de toute organisation, surtout les établissements de formation, compte tenu de leur complexité. C'est à ce prix que l'organisation qui dans notre étude est un établissement de formation pourra satisfaire sereinement et pleinement les besoins de ses clients et améliorer sa performance.

Pour ce faire, un accent particulier doit être mis sur les indicateurs de performance qui englobent principalement la démarche qualité et la qualité des services à offrir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- ❖ EMAILLY Lise, DEUBEL Philippe, GADREY Nicole, VERDIERE Juliette, Evaluer les établissements scolaires : enjeux, expériences, débats, 1998, 1^{ère} édition, L'Harmattan, 303 pages ;
- ❖ GUSTIN André, 2001, Management des établissements scolaires : de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique, 1^{ère} édition, De Boeck Université, 179 pages ;
- ❖ WADE El Bachir, Boubacar BAIDARI, Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA, TrustAfrica, IDRC, CRDI, 2011, 1^{ère} édition, Presses universitaires de Dakar, 151 pages.

Mémoires :

- ❖ ABDOURAHAMANE Tar, 2009, Contribution à l'amélioration de la gestion des écoles par une meilleure participation communautaire : l'expérience des COGES au Niger, 66 pages ;
- ❖ AIDARA Chérif Ousmane, 2011, le management scolaire : stratégie pour un management performant des établissements scolaire. L'exemple du lycée Seydina Limamou Laye, 141 pages ;
- ❖ NDOUR Ousmane, 2006, l'impact du système de management des établissements scolaires sur la qualité des enseignements et des apprentissages : cas du lycée Coumba Ndoffène Diouf de Fatick, 64 pages ;
- ❖ POHI Emma SOKOBA, 2005, Contribution à l'amélioration de l'utilisation des outils de communication interne d'une organisation : cas du CESAG, 60 pages ;

Autres documents

- Notes de cours, communications et publications

- ❖ cours : « le management des centres de formation » de M. Adama Guiro SENE, formateur-consultant, spécialiste en Ingénierie et Gestion de la Formation, enseignant permanent au CESAG ;
- ❖ étude de cas « Analyse de la performance du groupe les pédagogues », étude menée au cours de notre formation en Ingénierie et Gestion de la Formation, avec GUEYE Babacar, CISSE Ndèye Fama et THIAM Suzanne ;
- ❖ enquête de terrain avec la grille d'exploitation d'un centre de formation appliquée au Centre National de Qualification Professionnelle (CNQP), enquête réalisée par notre équipe de travail pour la spécialisation 2 «concepteur, gestionnaire et évaluateur des actions et dispositifs de formation » ;
- ❖ cours : « cours de la démarche qualité » : Historique de la démarche Qualité - MWQ/ Portail MWQ - avril 09 ;
- ❖ la démarche qualité en formation – publication de Rose Marie HERARD - 03/11/2005 ;
- ❖ International Journal of Management and Marketing Reaserch, Volume 3, Number 1, 2010 ;
- ❖ « le pilotage des établissements scolaires» - publication d'Angéline Aubert-Lotarski - « Agir en situation complexe » note de synthèse 7 du 28 mars 2014,

- Webographie :

- ❖ <http://www.imessenegal.org> - consulté en mai 2014
- ❖ <http://www.ifec.fr> - le 26 octobre 2014
- ❖ <http://www.plateforme-elsa.org> – consulté le 26 octobre 2014 ;
- ❖ <http://sarraelghazi.e-monsite.com> – consulté le 21 octobre 2014
- ❖ <http://www.anaqsup.sn> – consulté le 24 octobre 2014
- ❖ <http://www.ifaci.com> juin 2014 – consulté le 26 octobre 2014

- ❖ <http://placio.tudor.lu> – consulté en juin 2014
- ❖ www.cedip.developpement-durable.gouv.fr – consulté en juillet 2014
- ❖ <http://placio.tudor.lu> – consulté en juin 2014.

FIGURES ET TABLEAUX

Figures :

Figure 1 : Communautés apportant une contribution à la régulation de l'Ecole. Bouvier (2005)	7
Figure 2 : organigramme de l'IMES.....	32

Tableaux :

Tableau 1: les membres du personnel administratif interrogé et leur fonction Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 2: les résultats des questions sur le respect des standards.....	42
Tableau 3: les résultats des questions sur le marketing et la communication	44
Tableau 4: les résultats des questions sur la politique organisationnel	45
Tableau 5: les résultats des questions sur le positionnement.....	45
Tableau 6: les résultats des questions sur les ressources humaines	46
Tableau 7: le profil des personnes questionnées	47
Tableau 8: réponses des questions sur l'efficacité	47
Tableau 9: réponse des questions sur l'efficience	48
Tableau 10: réponses des questions sur la viabilité financière.....	50
Tableau 11: réponses des questions sur la pertinence	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Sommaire	1
Dédicace	2
Remerciements	3
Sigles et abréviations.....	4
Introduction générale	5
Problématique	8
Objectifs de l'étude	12
Méthodologie de l'étude	13
Plan de rédaction.....	13
PREMIERE PARTIE : CADRE LOGIQUE.....	14
Chapitre1 : Concepts clés pour le mangement.....	14
I.La réduction des coûts dans les services ;	15
La mise en pratique de la réduction de coût	15
II.L'insistance axée sur la qualité des services à offrir ;	16
III.La mise en place d'indicateurs de performance ;	17
a.l'efficacité	17
b.L'efficience.....	17
c.La pertinence	17
d.La viabilité financière	17
IV.L'obligation de résultat.....	17
Chapitre 2 : Outils de gestion et la démarche de l'audit dans un établissement de formation	19
I.Les outils de gestion	19
1.1.Les statuts	20
1.2.Le projet d'établissement	20
1.3.Le pilotage : la gestion des ressources humaines et financières	20
1.4.Le dispositif de formation	21
1.5.Les offres de formation	21
1.6.Adéquation étudiants /encadreurs.....	22
1.7.La politique de communication institutionnelle	22
1.8.La stratégie marketing ;.....	23
1.9.La démarche qualité	23
1.10.Audit et contrôle interne et externe	25
II. Démarche de l'audit.....	26

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE L'IMES ET DES RESULTATS DE L'AUDIT.	28
Chapitre 3 : Présentation de l'IMES et démarche méthodologique	29
I.Présentation de l'IMES	29
1.1.Missions de l'IMES.....	30
1.2.Organisation et fonctionnement de l'IMES	31
a.L'organisation de l'Institution	31
b.Le fonctionnement de l'IMES :.....	32
II.Démarche méthodologique.	33
Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats.....	35
I.Présentation des outils de gestion de l'IMES, des indicateurs de performance et diagnostic	36
1.1.Les outils de gestion de l'IMES.	36
1.2.Les indicateurs de performance	38
1.3.Diagnostic des éléments de gestion.....	39
a.Diagnostic des outils de gestion	39
b.Diagnostic des indicateurs de performance	40
Conclusion partielle	41
II.Résultats de de l'enquête et analyse	41
2.1.Présentation des résultats	41
a.Résultats de la grille d'évaluation	42
b.Résultats du questionnaire	46
2.2.Analyse des résultats.....	52
III.Recommandations	54
Conclusion générale	56
Bibliographie	59
Figures et tableaux.....	61
Tables des matières.....	63
Documents annexes.....	63

ANNEXES

1. Copie de la grille d'évaluation d'un centre de formation administré aux agents de l'IMES ;
2. Copie du questionnaire sur les indicateurs de performance administré aux étudiants et aux enseignants de l'IMES ;
3. Copie de la grille d'évaluation d'un centre de formation renseignée par les agents de l'IMES ;
4. Copie du questionnaire sur les indicateurs de performance renseigné par les étudiants et les enseignants de l'IMES ;
5. Tableau de recueil de données de l'OCDE relatives aux systèmes éducatifs : orientations et indications