

L'ÉCOLE CONGOLAISE ET LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Gerry MWANTOTE MPIA NSUBA

Université de Kinshasa

mwantogerry@gmail.com

Résumé : La dégradation de la qualité de l'enseignement en République Démocratique du Congo est préoccupante. Le manque d'une bonne prise en charge du système éducatif par l'Etat congolais se trouve être à la base d'innombrables difficultés que traverse l'enseignement national. La situation est beaucoup plus alarmante au niveau de l'enseignement primaire et secondaire. Face à ce tableau, la présente étude a pour objectif d'analyser les perceptions des enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa concernant l'application des principes de management de la qualité dans leurs écoles par les chefs d'établissements ou les promoteurs. Les données présentées dans cette recherche ont été recueillies auprès d'un échantillon de 305 enseignants des écoles secondaires de la province éducationnelle de Kinshasa Mont-Amba. Les résultats des analyses statistiques révèlent que hormis, l'implication du personnel et le management par approche système, les enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa perçoivent positivement l'application de ces principes par les chefs d'établissements ou les promoteurs.

Mots-clés : école congolaise, management de la qualité

THE CONGOLESE SCHOOL AND QUALITY MANAGEMENT

Abstract: The deterioration of the quality of education in the Democratic Republic of Congo is a cause for concern. The lack of good management of the education system by the Congolese state is at the root of countless difficulties that national education is experiencing. The situation is much more alarming in primary and secondary education. In light of this situation, the objective of this study is to analyze the perceptions of secondary school teachers in the city of Kinshasa concerning the application of quality management principles in their schools by school principals or promoters. The data presented in this research were collected from a sample of 305 secondary school teachers in the educational province of Kinshasa Mont-Amba. The results of the statistical analyses reveal that, apart from staff involvement and management by system approach, secondary school teachers in the city of Kinshasa perceive the application of these principles by school principals or promoters positively.

Keywords : Congolese school, quality management

Introduction

La question de la qualité demeure une préoccupation majeure de toutes les entreprises. Cette préoccupation est aussi évidente en éducation. Les systèmes éducatifs font face présentement à des défis majeurs. Ils sont interpellés par toute

la société dont les attentes sont très élevées quant au niveau de qualité exigé. La qualité, c'est ce qui fait la valeur reconnue d'un objet, d'un individu, d'une institution. Elle exprime une communauté de vues, une identité de valeurs ou d'idées, une vision d'ensemble auxquelles l'individu, le groupe, la société ou l'environnement souscrivent globalement. Ainsi, la qualité véhicule une espèce de « manière d'être » (Bonnet, Dupont & Huget, 1990). Soucieux de l'amélioration continue de la qualité de l'éducation, la plupart des pays entreprennent des réformes de leurs systèmes éducatifs. Ainsi l'approche qualité ou le management de la qualité gagne de plus en plus du terrain dans les établissements d'enseignement. En République Démocratique du Congo, la dégradation de la qualité de l'éducation primaire et secondaire est patente. Les principales difficultés du système éducatif congolais traduisent une faiblesse qualitative à laquelle la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF) 2016-2025 entend apporter des éléments de redressement. C'est ce à quoi se sont attelés en 2015, le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Initiation à la Nouvelle Citoyenneté (MEPSINC), le Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel (METP), le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (MESU) et le Ministère des Affaires Sociales, Action Humanitaire et Solidarité Nationale (MAS). C'est dans la même perspective que « garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous » est l'un des Objectifs du Développement Durable (ODD) poursuivi par le Ministère du Plan (2018). Pour faire face à ses besoins de développement, la République Démocratique du Congo inscrit parmi ses objectifs, la promotion de l'éducation de qualité pour tous les jeunes et en particulier les filles (Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel, 2004). Lorsque l'on compare les attentes des acteurs du système éducatif congolais en matière de gestion avec les modèles proposés par les sciences administratives, on remarque des similitudes avec le management de la qualité. En effet, les discours des acteurs sociopolitiques, les documents officiels à l'instar de la Loi-Cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national, le Rapport d'Etat du Système Educatif (RESEN)(2014), la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF) (2015), la Contextualisation et Priorisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) en République Démocratique du Congo (2016), Enquête sur la Perception des Objectifs du Développement Durable (ODD) en République Démocratique du Congo (2018), Les 10 Principales Réformes de la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (2019), Rapport d'Examen National Volontaire des Objectifs du Développement Durable (2020),... ne misent que sur la qualité de l'enseignement national pour une éducation au service de la croissance et de la paix. En fait, pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (1989), le management de la qualité répond très bien aux nouveaux impératifs éducationnels par les mécanismes de l'amélioration continue, la décision par consensus, les cercles de qualité et la coresponsabilité transversale client-fournisseur. La pertinence de ce modèle de gestion fut appréciée, comme l'indique Labelle et St-Germain (2004), par Barnabé (1997), le Comité des Etats généraux sur la qualité (1986) et Leclerc (1995).

Eu égard à tout ce qui précède, la présente étude gravite autour de la question suivante : quelle est l'appréciation que les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa ont de l'application des principes du management de qualité ? Face à cette question, nous émettons l'hypothèse selon laquelle partant de la baisse de la qualité de l'enseignement, les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa apprécieraient négativement l'application des principes du management de la qualité dans la gestion de leurs écoles

1. L'approche qualité

L'approche qualité ou qualité totale peut être entendue comme la préoccupation et la volonté d'orienter constamment le fonctionnement d'ensemble d'une organisation vers la production la plus parfaite possible de ses produits et services, et donc, vers la plus grande satisfaction de ses clients (Moisset, Plante & Toussaint, 2005). Née aux Etats-Unis sous l'influence de quelques grands pionniers, dont Deming (1982), l'approche qualité, connue d'abord sous le nom de contrôle de la qualité, a trouvé une terre fertile dans l'expérience japonaise (Ouchi, 1982), qui s'est développée en parallèle, et souvent de manière complémentaire, à la culture organisationnelle. En ajoutant le mot Total devant le titre de son ouvrage *Quality control*, Feigenbaum (1951) comptait ainsi indiquer que la maîtrise de la qualité s'applique à l'entreprise tout entière et intègre tous ses partenaires en amont et en aval. Par la suite, le Total Quality Control glissera vers le Total Quality Management, lors du *Company-Wide Quality Control* japonais que Kélada (1990) nomme la Gestion Intégrale de la Qualité. Aujourd'hui, le Total Quality Management fait l'objet de normes internationales et l'Organisation Internationale de Normalisation recommande de le traduire par l'expression « Management de la qualité » (Labelle & St-Germain, 2004). Introduite vers la fin des années 1980, dans le secteur de l'éducation, le management de la qualité s'est graduellement consolidé au point de donner naissance à de nouveaux concepts tels que « la culture de la qualité » (Leclerc, 1996), ou « la culture de la réussite scolaire » (Moisset & Plante, 1997), promu au rang de base pour un nouveau modèle de gestion. La qualité totale est de fait une philosophie de gestion qui marie fort bien la recherche de la « qualité des résultats » à la « qualité des processus » ou encore la « réussite scolaire des élèves » à la « mobilisation et la responsabilisation des employés de l'organisation scolaire », (Moisset, Plante & Toussaint, 2005).

1.1. Fonctions du management de la qualité

Selon ISO (2000), le management de la qualité consiste en des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Les théoriciens du management de la qualité entendent par la qualité : les propriétés et les caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. De façon complémentaire, Périgord et Fournier (1993) définissent le management de la qualité comme un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale qui vise à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure

satisfaction du client à moindre coût. Pour ISO, le management de la qualité est intégré aux autres activités du management et il comporte quatre fonctions, soit la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité. Selon Kélada (1990), la planification de la qualité est axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes nécessaires pour atteindre les objectifs qualité. En outre, elle touche à l'élaboration et au déploiement de la stratégie de même qu'aux coûts de la qualité. La maîtrise de la qualité est la traduction prescrite par ISO pour « Quality Control ». Selon Baillargeon (2001), la maîtrise de la qualité comporte un ensemble de techniques et d'activités à caractère opérationnel utilisées pour piloter un processus et éliminer les causes de fonctionnement non satisfaisant à toutes les phases de la boucle de la qualité. Le contrôle statistique de la qualité vient teinter la maîtrise de la qualité. L'assurance de la qualité vise à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites. Selon l'Association française de normalisation (1996), l'assurance de la qualité groupe l'assurance interne et l'assurance externe de la qualité. L'assurance interne garantit la capacité de l'entreprise de s'assurer, à chaque phase du processus, de l'efficacité de la mise en œuvre des dispositions. L'assurance externe atteste que l'entreprise réalise des produits adaptés aux besoins. L'outil par excellence de l'assurance qualité est l'audit. Selon la Loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014, l'assurance-qualité est le mode d'évaluation interne et externe des établissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire pour assurer la bonne gouvernance (Article 7). Dans la Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-2025, la gestion et le suivi de la qualité au niveau local constituent des aspects importants de la politique de l'éducation qui sera mise en œuvre. C'est dans ce cadre, que le Gouvernement entend inciter les établissements à procéder en interne à une analyse des facteurs de non-qualité dans leur établissement et à identifier des mesures d'amélioration que chaque établissement peut mettre en place sans appui financier.

1.2. Principes du management de la qualité

Outre les fonctions du management de la qualité, il existe des principes qui sous-tendent ce modèle de gestion. Deming (1991) a avancé quatorze principes au sujet du management de la qualité. Ces quatorze principes ont été regroupés sous cinq thèmes par Tveite (1991) : les buts, le leadership, la coopération, l'éducation, enfin, le dernier thème contient trois principes. Il s'agit de faire en sorte que la qualité des produits ne dépende pas des inspections ; d'améliorer constamment tous les processus de planification, de production et de service ; d'éliminer les exhortations et les slogans destinés aux employés (Labelle & St-Germain, 2004). D'autre part, ISO (2000) a établi huit principes de management de la qualité qui font l'objet de normes internationales. Le premier principe concerne l'orientation client. Pour ISO, les organismes dépendent de leurs clients. Ainsi, il est important de comprendre les besoins des clients afin de satisfaire leurs exigences et leurs attentes. Le deuxième principe, lié au leadership, exige que les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Ainsi, ils doivent créer et maintenir un environnement interne dans

lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer. Le troisième principe se rapporte à l'implication du personnel et fait des personnes à tous les niveaux l'essence même d'un organisme. Dans ce contexte, une totale implication des travailleurs permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. Le quatrième principe fait référence à l'approche processus. ISO affirme qu'un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. Le cinquième touche l'approche système. Cette approche permet d'identifier, de comprendre et de gérer des processus corrélés comme un système ce qui contribue à l'efficacité et à l'efficience. L'amélioration continue est l'objet du sixième principe. L'amélioration continue de la performance globale d'un organisme doit être un objectif permanent de l'organisme. Le septième principe vise l'approche factuelle pour la prise de décision. Selon ISO, les décisions efficaces se fondent principalement sur l'analyse de données et d'informations. Enfin, le huitième principe s'attarde aux relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Ce principe affirme qu'un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et que des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. Todorov cité par Labelle et St-Germain (2004) soutient que les principes d'ISO s'appliquent à n'importe quelle organisation. Ainsi, les organisations scolaires qui se font le souci d'améliorer la qualité de leur enseignement, telles les écoles congolaises, doivent observer et appliquer les principes du management de la qualité tels qu'édictés par les normes ISO à partir des dispositions réglementaires du M.E.P.S.T. portant organisation et fonctionnement des établissements d'enseignement maternel, primaire, secondaire et technique. Dans ce travail, nous nous sommes référés aux principes ISO 9000 (2005) et ISO 9004 (2009). Essayons de voir comment les 8 principes des séries ISO 9000 et 9004 qui constituent une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle, peuvent être appliqués par les chefs d'établissements (ou les promoteurs) des écoles secondaires de la RDC.

2. Méthodologie

La présente recherche a été réalisée à Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo. Elle a porté sur un échantillon de 305 enseignants provenant de 61 écoles secondaires publiques et privées tirées aléatoirement et représentant 10 % des 608 écoles secondaires de la province éducationnelle de Kinshasa Mont Amba pour l'année scolaire 2019-2020. Nous avons distribué un questionnaire sur l'application des principes du management de la qualité à ces 305 enseignants, soit 5 enseignants par école. Au total, 305 exemplaires de questionnaire dûment remplis ont été récupérés, soit un taux de réponse de 100 %. Afin d'analyser l'évaluation que les enseignants du niveau secondaire de la Ville de Kinshasa font de l'application des principes du management de la qualité dans la gestion des établissements scolaires par les chefs d'établissements ou les promoteurs, nous avons construit un questionnaire pour cette fin. Ce questionnaire a fait l'objet d'une pré-enquête auprès de 35 enseignants des écoles secondaires aussi bien du secteur public que privé. Présenté sous forme d'échelle de Likert à 6 points, le questionnaire comprend 28 énoncés se rapportant aux huit

principes du management de la qualité selon ISO 9000 (2005) et ISO 9004 (2009) que nous avons décrits précédemment. Les 28 questions se répartissent de la manière suivante : orientation client (item 1 à 6), leadership (item 7 à 13), implication du personnel (item 14), approche processus (item 15 à 17), management par approche système (item 18), amélioration continue (item 19 à 22), approche factuelle pour la prise de décision (item 23 à 25) et enfin relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (item 26 à 28). Le coefficient alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de 0,78 et nous permet de déclarer que les résultats de notre recherche sont acceptables et valides étant donné qu'il existe une cohérence interne entre les items de l'échelle. Pour dépouiller nos données, nous nous sommes servi du logiciel informatique EPIDATA. Le traitement statistique a été fait au moyen du logiciel SPSS « Statistical Package for Social Sciences », dans sa version 20.0 qui nous a permis de calculer les différents indices à partir des réponses données aux items par chaque individu (fréquences, pourcentages, moyennes, écarts-types, variances).

3. Résultats

Le tableau 1 présente à l'aide des fréquences et des pourcentages, les appréciations des sujets sur l'application des principes du management de la qualité dans la gestion des établissements scolaires secondaires de la Ville de Kinshasa par les chefs d'établissements ou les promoteurs.

Tableau n° 1 : Réactions des sujets sur l'application des principes de management de la qualité par les chefs d'établissements et les promoteurs

Questions	Indices Stat.	DEGRES D'APPRECIATION						Total	Total Appro
		FD	D	PD	PA	A	TFA		
1...Les dirigeants de notre école prennent soin de connaître les besoins et les attentes des parents..	f	5	23	18	51	144	64	305	
	%	1,6	7,5	5,9	16,7	47,2	21,0	100,0	
	%Cum	1,6	9,2	15,1	31,8	79,0	100,0		84,9
2.Je crois que notre école répond aux attentes des parents d'élèves.	f	4	16	16	64	145	60	305	
	%	1,3	5,2	5,2	21,0	47,5	19,7	100,0	
	%Cum	1,3	6,6	11,8	32,8	80,3	100,0		88,2
3.Les responsables de l'école font connaître à tout le personnel les besoins et attentes des parents d'élèves.	f	9	18	30	64	141	43	305	
	%	3,0	5,9	9,8	21,0	46,2	14,1	100,0	
	%Cum	3,0	8,9	18,7	39,7	85,9	100,0		81,3
4...Les objectifs définis par notre Ets correspondent aux besoins et attentes des parents...	f	10	19	34	62	122	58	305	
	%	3,3	6,2	11,1	20,3	40,0	19,0	100,0	
	%Cum	3,3	9,5	20,7	41,0	81,0	100,0		79,3
5....La façon dont les différentes ressources de l'école sont gérées ne satisfait pas les parents et...	f	32	51	46	63	84	29	305	
	%	10,5	16,7	15,1	20,7	27,5	9,5	100,0	
	%Cum	10,5	27,2	42,3	63,0	90,5	100,0		57,7
6.Je suis d'avis que les parents d'élèves sont satisfaits des résultats réalisés par notre école	f	7	27	21	53	110	87	305	
	%	2,3	8,9	6,9	17,4	36,1	28,5	100,0	
	%Cum	2,3	11,1	18,0	35,4	71,5	100,0		82,0
7.Les objectifs poursuivis par notre Ets scolaire sont clairement définis.	f	9	15	19	60	130	72	305	
	%	3,0	4,9	6,2	19,7	42,6	23,6	100,0	
	%Cum	3,0	7,9	14,1	33,8	76,4	100,0		85,9
8.A mon avis, ils sont bien compris par le personnel surtout les enseignants.	f	10	17	25	66	130	57	305	
	%	3,3	5,6	8,2	21,6	42,6	18,7	100,0	
	%Cum	3,3	8,9	17,0	38,7	81,3	100,0		83,0
9.Il me semble que les activités scolaires sont bien évaluées et planifiées.	f	9	26	37	62	106	65	305	
	%	3,0	8,5	12,1	20,3	34,8	21,3	100,0	
	%Cum	3,0	11,5	23,6	43,9	78,7	100,0		76,4
	f	20	28	30	62	108	57	305	

10. La communication entre les autorités hiérarchiques de l'école et les reste du personnel est bien assurée.	%	6,6	9,2	9,8	20,3	35,4	18,7	100,0	
	%Cum	6,6	15,7	25,6	45,9	81,3	100,0		74,4
11. Je ne suis pas d'avis dans notre école les besoins de toutes les parties (...) soient pris en compte.	f	26	55	37	74	83	30	305	
	%	8,5	18,0	12,1	24,3	27,2	9,8	100,0	
	%Cum	8,5	26,6	38,7	63,0	90,2	100,0		73,4
	f	20	24	30	81	109	41	305	
12...La direction scolaire ou le promoteur établit un climat de confiance chez le personnel.	%	6,6	7,9	9,8	26,6	35,7	13,4	100,0	
	%Cum	6,6	14,4	24,3	50,8	86,6	100,0		75,7
13... les enseignants bénéficient des ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir...	f	7	28	30	75	124	41	305	
	%	2,3	9,2	9,8	24,6	40,7	13,4	100,0	
	%Cum	2,3	11,5	21,3	45,9	86,6	100,0		78,7
	f	30	33	25	53	89	75	305	
14...Les enseignants ne sont pas impliqués dans la gestion de l'Ets et spécifiquement dans la gestion financière.	%	9,8	10,8	8,2	17,4	29,2	24,6	100,0	
	%Cum	9,8	20,7	28,9	46,2	75,4	100,0		71,1
15. Je suis soucieux de contribuer à l'amélioration continue de mon école.	f	8	15	18	46	128	90	305	
	%	2,6	4,9	5,9	15,1	42,0	29,5	100,0	
	%Cum	2,6	7,5	13,4	28,5	70,5	100,0		86,6
	f	15	30	20	48	122	70	305	
16...le chef d'Ets (ou le promoteur) est animé d'un souci permanent d'améliorer la qualité de l'enseignement.	%	4,9	9,8	6,6	15,7	40,0	23,0	100,0	
	%Cum	4,9	14,8	21,3	37,0	77,0	100,0		78,7
17.Dans notre école, l'activité scolaire fait l'objet d'une évaluation continue.	f	9	21	13	53	152	57	305	
	%	3,0	6,9	4,3	17,4	49,8	18,7	100,0	
	%Cum	3,0	9,8	14,1	31,5	81,3	100,0		85,9
	f	39	39	32	59	83	53	305	
18...Le chef d'Ets (ou le promoteur) ne fait pas participer tous les partenaires à la gestion de l'école...	%	12,8	12,8	10,5	19,3	27,2	17,4	100,0	
	%Cum	12,8	25,6	36,1	55,4	82,6	100,0		63,9
19...La hiérarchie de notre école assure la formation de son personnel...aux méthodes et outils d'amélioration continue.	f	15	26	22	55	127	60	305	
	%	4,9	8,5	7,2	18,0	41,6	19,7	100,0	
	%Cum	4,9	13,4	20,7	38,7	80,3	100,0		79,3
	f	13	21	24	55	120	72	305	
20.Je pense que le souci de toujours mieux faire est une préoccupation de notre chef d'Ets (ou promoteur).	%	4,3	6,9	7,9	18,0	39,3	23,6	100,0	
	%Cum	4,3	11,1	19,0	37,0	76,4	100,0		81,0
	f	19	28	22	55	130	51	305	

21.J'ai l'impression que notre école connaît un avancement par rapport aux années antérieures.	%	6,2	9,2	7,2	18,0	42,6	16,7	100,0	
	%Cum	6,2	15,4	22,6	40,7	83,3	100,0		77,4
22.Je pense que notre école n'avance pas à cause de la mauvaise gestion de notre chef d'Ets (ou promoteur).	f	56	63	37	54	59	36	305	
	%	18,4	20,7	12,1	17,7	19,3	11,8	100,0	
	%Cum	18,4	39,0	51,1	68,9	88,2	100,0		48,9
	f	18	32	35	87	98	35	305	
23.A mon avis les décisions prises par notre chef d'Ets ou promoteur sont des décisions rationnelles.	%	5,9	10,5	11,5	28,5	32,1	11,5	100,0	
	%Cum	5,9	16,4	27,9	56,4	88,5	100,0		72,1
24.Ces décisions sont basées sur des données et des informations suffisamment exactes et fiables.	f	18	36	26	80	121	24	305	
	%	5,9	11,8	8,5	26,2	39,7	7,9	100,0	
	%Cum	5,9	17,7	26,2	52,5	92,1	100,0		73,8
	f	14	41	28	78	113	31	305	
25.Les données et les informations qui amènent aux décisions font l'objet d'une analyse minutieuse.	%	4,6	13,4	9,2	25,6	37,0	10,2	100,0	
	%Cum	4,6	18,0	27,2	52,8	89,8	100,0		72,8
26...Le chef d'Ets (ou le promoteur) de notre école entretient de bonnes relations avec les enseignants.	f	10	24	30	72	124	45	305	
	%	3,3	7,9	9,8	23,6	40,7	14,8	100,0	
	%Cum	3,3	11,1	21,0	44,6	85,2	100,0		79,0
	f	12	27	29	48	135	54	305	
27.Il s'efforce de créer et d'entretenir avec les enseignants une atmosphère d'entente, de bonne humeur...	%	3,9	8,9	9,5	15,7	44,3	17,7	100,0	
	%Cum	3,9	12,8	22,3	38,0	82,3	100,0		77,7
28.Il milite pour l'intérêt de la direction ou du promoteur d'un côté et celui des enseignants de l'autre coté..	f	15	24	26	77	109	54	305	
	%	4,9	7,9	8,5	25,2	35,7	17,7	100,0	
	%Cum	4,9	12,8	21,3	46,6	82,3	100,0		78,7
	Moyenne								76,7

Légende : FD=Fortement en désaccord
 PD=Partiellement en désaccord
 A=D'accord
 Appro =Approbation

D=Désaccord
 PA= Partiellement en accord
 TFA=Tout à fait d'accord
 %Cum= Pourcentage cumulé

Les résultats de ce tableau indiquent que 84,9 % des sujets ont affirmé que les dirigeants de leurs écoles prennent soin de connaître les besoins et les attentes des parents ; 85,9 % des sujets ont révélé que les objectifs poursuivis par leurs écoles sont clairement définis ; 79,3 % des sujets ont indiqué que la hiérarchie de leur école assure la formation de son personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue ; 72,1 % des sujets ont attesté que les décisions prises par leurs chefs d'établissements sont des décisions rationnelles ; 79 % des sujets ont affirmé que leurs chefs d'établissements entretiennent de bonnes relations avec les enseignants. Par contre, 71,1 % des sujets ont attesté que les enseignants ne sont pas impliqués dans la gestion de l'école et particulièrement dans la gestion financière ; 63,9 % des sujets ont affirmé que les chefs d'établissements ou les promoteurs de leurs écoles ne font pas participer tous les partenaires à la gestion de leurs établissements. Il ressort donc des réponses des sujets à l'item 14 et à l'item 18 que l'implication du personnel et le management par approche système sont les deux principes du management de la qualité qui ne sont pas d'application dans la gestion des écoles secondaires de la ville de Kinshasa par les chefs d'établissements ou les promoteurs. Dans l'ensemble, les données du tableau n° 1 ci-dessus indiquent qu'en moyenne 76,7 % des sujets sont d'avis que les principes de management de la qualité (orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision et relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs) sont d'application dans leurs écoles respectives. Ce qui veut dire que la majorité des sujets de notre étude apprécient positivement la qualité du management appliqué dans les écoles secondaires de la ville de Kinshasa par les chefs d'établissements ou les promoteurs. Outre les fréquences et les pourcentages présentés au tableau 1, nous avons aussi calculé les moyennes des réponses des sujets pour plus de clarté sur leur degré d'appréciation de l'application des principes du management de la qualité dans leurs écoles par les chefs d'établissement ou les promoteurs. Le tableau ci-dessous présente les moyennes des réponses des sujets concernant l'application des principes de management de la qualité dans les écoles secondaires de la ville de Kinshasa.

Tableau n° 2 : Indices statistiques concernant l'application de management de la qualité

Principes	Indices statistiques			
	Moyenne	Ecart-type	Variance	N
Orientation client	4,4557	,86177	,743	305
Leadership	4,2993	,73230	,536	305
Implication du personnel	4,1902	1,62725	2,648	305
Approche processus	4,6087	,88601	,785	305
Management par approche système	3,8754	1,65162	2,728	305
Amélioration continue	4,1590	,80839	,653	305
Approche factuelle pour la prise de décision	4,0601	,98473	,970	305
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	4,3585	,96792	,937	305
Ensemble des principes	4,2509	,54293	,295	305

Les résultats de ce tableau corroborent ceux mentionnés dans le tableau des fréquences présenté précédemment. En effet, la moyenne des réponses des sujets traduisant leur perception de l'application de tous les huit principes de management de la qualité pris ensemble est de 4,250 soit 4,2 sur 6. Ce qui dénote une perception positive par les sujets de l'application des principes de management de la qualité dans leurs écoles. Par ailleurs, le tableau indique que l'approche processus est, selon les sujets, le principe le mieux appliqué par rapport aux autres avec une moyenne des réponses de 4,6087 soit 4,6 sur 6. Ce qui veut dire que pour les sujets de l'étude, les écoles secondaires de la ville de Kinshasa, sous le leadership de leurs chefs d'établissements, s'emploient à l'amélioration continue de leurs activités scolaires. Il est suivi de l'approche Orientation client (moyenne 4,455 soit 4,4 sur 6) où selon nos enquêtés, les attentes et les besoins des parents d'élèves sont pris en compte dans leurs écoles respectives. Le principe Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (moyenne 4,358 soit 4,3 sur 6) vient en troisième position car selon les enquêtés, leurs chefs d'établissements ou promoteurs entretiennent de bonnes relations avec les enseignants. En quatrième position vient le principe du leadership (moyenne 4,299 soit 4,3 sur 6) où les sujets ont affirmé que les objectifs poursuivis par leurs établissements sont clairement définis et sont bien compris par le personnel surtout les enseignants. Issue d'un énoncé négatif, l'implication du personnel donne une moyenne de 4,1902, soit 4,2 sur 6 indiquant une appréciation négative de ce principe par les sujets. Ce qui sous-entend qu'une moyenne de 1,8 seulement sur 6 traduit les appréciations positives des sujets sur l'application de ce principe. L'implication du personnel est le principe perçu par nos sujets comme faiblement appliqué dans les écoles secondaires de la ville de Kinshasa. Il en est de même pour le management par approche système avec une moyenne de 3,875 soit 3,9 sur 6 traduisant une appréciation négative du principe. En effet, les sujets estiment que les chefs d'établissements ou les promoteurs ne font pas participer tous les partenaires éducatifs (parents, élèves, enseignants) dans la gestion de leurs écoles.

4. Discussion des résultats

Il est question de discuter les résultats obtenus à partir de l'hypothèse de recherche selon laquelle partant de la baisse de la qualité de l'enseignement, les enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa apprécieraient négativement l'application des principes du management de la qualité dans la gestion de leurs écoles. La déliquescence de la qualité de l'enseignement national est préoccupante. Le diagnostic posé sur le système éducatif congolais révèle une éducation de moindre qualité à tous les niveaux du secteur, du primaire à l'enseignement supérieur et universitaire en passant par le non-formel. Aussi le deuxième axe de la SSEF dédié à l'amélioration de la qualité est considéré comme le plus important pour le développement de l'ensemble du secteur (Ministères de l'EPST, ESU, FPMA & AS, SPACE, 2019). Pour l'ensemble du secteur, le Gouvernement entend poursuivre l'amélioration de la qualité des services éducatifs à tous les niveaux à travers des politiques d'intrants. Les manuels scolaires au primaire, les équipements pour les autres niveaux, la formation des

enseignants dans tous les sous-secteurs seront les leviers de ces politiques (République Démocratique du Congo, MEPSINC, MAS, MESU, 2015). C'est dans ce cadre que la mise en place d'un dispositif d'assurance-qualité figure parmi les 10 principales réformes de la SSEF (Ministères de l'EPST, ESU, FPMA & AS, SPACE, 2019). En effet, une éducation de qualité est la clé de la mobilité socioéconomique et un moyen efficace de sortir de la pauvreté (République Démocratique du Congo, Ministère du Plan, 2020). Eu égard à tout cela, nous avons voulu à travers cette étude savoir comment les enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa perçoivent l'application des principes du management de la qualité dans la gestion de leurs écoles. Les résultats relatifs à la perception des sujets concernant l'application des principes du management de la qualité par les chefs d'établissements ou les promoteurs dans leurs écoles respectives ont démontré que les sujets ont perçu positivement la manière dont les principes de management de la qualité sont appliqués dans leurs écoles. Ces résultats montrent à suffisance que malgré toutes les difficultés qui environnent aujourd'hui le secteur éducatif dans l'ensemble, et le sous-secteur de l'EPST en particulier, les chefs d'établissements ou les promoteurs, en ce qui les concernent, s'efforcent tant soit peu d'améliorer la qualité de l'enseignement dans leurs établissements par l'application des principes de management de la qualité bien qu'eux-mêmes n'aient pas une connaissance claire de ces principes. Ces efforts requièrent un soutien et un encadrement de la part de l'Etat congolais par une bonne prise en charge du personnel enseignant. En effet, aussi longtemps que l'Etat congolais n'améliorera pas la situation salariale des enseignants et leurs conditions de travail, les efforts fournis par les gestionnaires des écoles ne sauraient remonter la qualité de notre enseignement national. La gestion et le suivi de la qualité au niveau local constituent des aspects importants de la politique que le Gouvernement s'efforce de mettre en œuvre. C'est dans ce cadre, que le Gouvernement entend inciter les établissements à procéder en interne à une analyse des facteurs de non-qualité dans leur établissement et à identifier des mesures d'amélioration que chaque établissement peut mettre en place sans appui financier (République Démocratique du Congo, MEPSINC, MAS, MESU, 2015). Les résultats relatifs à la perception des sujets concernant l'application des principes de management de la qualité infirment notre hypothèse de travail : les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa apprécient plutôt positivement l'application des principes du management de la qualité dans la gestion de leurs établissements scolaires.

Conclusion

Le problème de la qualité de l'enseignement en République Démocratique du Congo se pose avec acuité. La dégradation de la qualité de l'enseignement national et, particulièrement celle de l'enseignement primaire et secondaire, ne fait que s'accroître malgré d'innombrables réformes même celles instituant la gratuité de l'enseignement de base. Outre la grande responsabilité que porte l'Etat congolais sur la déliquescence du niveau d'enseignement, nous avons voulu, dans le cadre de cet article, jeter un regard sur la gestion quotidienne des établissements scolaires afin de nous rendre compte de ce que pensent les

enseignants du niveau secondaire de la Ville de Kinshasa sur l'application des principes du management de la qualité dans leurs établissements respectifs. En somme, il ressort des résultats obtenus que les enseignants du niveau secondaire de la Ville de Kinshasa apprécient positivement l'application des principes du management de la qualité par les chefs d'établissements et les promoteurs dans leurs écoles. Cependant, étant donné que les chefs d'établissements ou les promoteurs ne sont pas suffisamment informés sur le management de la qualité, une question importante demeure en suspens au terme de cet article : « Comment peut-on implanter avec succès le management de la qualité au sein de nos établissements scolaires ? ». Cette préoccupation fera l'objet de la prochaine recherche.

Références bibliographiques

- Baillargeon, G. (2001). *Statistique appliquée et outils d'amélioration de la qualité*. 2^{éd}. Trois-Rivières : Les Éditions SMG
- Barnabé, C. (1997). *La gestion de la qualité en éducation*. Montréal : Les Éditions logiques. [En ligne], consulté le 23/11/2021 sur URL : <http://enseignement.be>
- Bonnet, F. Dupont, P. & Huget, G. (1990). L'école et le management : Gestion stratégique d'un établissement scolaire, in *Revue des sciences de l'éducation*, 15 (1), 166-169.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality Control, principles, practice, and administration*. New York: McGraw-Hill. [En ligne], Consulté le 11/11/2021 sur URL : <http://onlinebooks.library.upenn.edu>.
- Journal Officiel de la République Démocratique du Congo. (2014). Loi-Cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'Enseignement National. Kinshasa.
- Kélada, J. (1990). *La gestion intégrale de la qualité. Pour une qualité totale*. Dollard-des-Ormeaux : Editions Quafec. [En ligne], Consulté le 04/10/ 2021 sur <http://www.amazon.ca>.
- Labelle, J. & St-Germain, M. (2004). La gestion scolaire : Une situation à améliorer ? In *Education et Francophonie*. Vol. XXII : 2. Québec : ACELF.
- MEPSINC, METP, MESU & MASAHSN (2015). *Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-2025*. Kinshasa.
- Ministère du Plan, Observatoire Congolais du Développement durable. (2018). *Enquête sur la perception des objectifs du développement durable (ODD) en République Démocratique du Congo*. Kinshasa.
- Ministères de l'EPST, ESU, FPMA & AS, Secrétariat Permanent d'Appui et de Coordination du Secteur de l'Éducation (SPACE). (2019). *Les 10 principales réformes de stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation*. Kinshasa.
- Moisset, J.-J. & Plante, J. (1997). *Qualité totale comme base et stratégie d'une culture de la réussite scolaire au Québec*. In Moisset, J.-J. & Brunet J.P. *Culture et transformation des organisations en éducation*. Montréal : Les éditions Logiques.
- Moisset, J.J., Plante, J. & Toussaint, P. (2005). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Organisation Internationale de la normalisation, ISO 9000 (2005). *Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire*. [En ligne], Consulté le 12/07/2021 sur <https://www.iso.org>.
- Organisation internationale de la normalisation, ISO 9004 (2009). *Gestion des performances durables d'un organisme-approche de management par la qualité*. [En ligne], Consulté le 12/07/2021 sur <https://www.iso.org>.
- Organisation Internationale de Normalisation, ISO 9001 (2000). *Système de management de la qualité*. [En ligne], Consulté le 12/07/2021 sur <https://www.iso.org>.
- République Démocratique du Congo. (2014). *Rapport d'état du système éducatif national. Pour une éducation au service de la croissance et de la paix*. UNICEF, UNESCO-IIPE Pôle de Dakar.
- République Démocratique du Congo, MEPSINC, METP, MESU, MASAHSN. (2015). *Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation 2016-2025*. Kinshasa.
- République Démocratique du Congo, Ministère du Plan et Suivi de la Révolution de la Modernité. (2016). *Contextualisation et priorisation des objectifs de développement durable (ODD) en République Démocratique du Congo*. Kinshasa.
- République Démocratique du Congo, Ministère du Plan, Observatoire Congolais du Développement Durable. (2018). *Enquête sur la perception des objectifs du développement durable (ODD) en République Démocratique du Congo*. Kinshasa.
- République Démocratique du Congo, Ministère du Plan. (2020). *Rapport d'examen national volontaire des objectifs de développement durable*. Kinshasa.
- République Démocratique du Congo, Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel, Secrétariat Général à l'Enseignement primaire, Secondaire et Professionnel. (2011). *Recueil de directives et instructions officielles*. Kinshasa : Editions ELISCO.
- Tveite, M. D. (1991). *The Theory Behind the Fourteen Points: Management focused on Improvement Instead of on Judgment*. American Association of School Administrators an Introduction to Total Quality for Schools. Arlington : AASA.