

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-travail-patrie  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET  
EDUCATIVES  
\*\*\*\*\*  
Unité de Recherche et de Formation  
Doctorale en Sciences de l'Éducation et  
Ingénierie Éducative



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace – Work – Fatherland  
\*\*\*\*\*  
THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
POSTGRADUATE SCHOOL FOR THE  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES  
\*\*\*\*\*  
Doctoral Research and Training School in  
Education Sciences  
and Educational Engineering

**PRATIQUES DE GESTION PEDAGOGIQUE DES  
ANIMATEURS PEDAGOGIQUES ET  
PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS DANS LES  
LYCÉES D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE  
GENERAL DE YAOUNDE V**

Mémoire rédigé et soutenu le 12 Septembre 2022 en vue de l'obtention du diplôme de Master II en  
Sciences de l'Éducation.

Option : Management de l'Éducation

Spécialité : Administration des Établissements scolaires

Présenté par :

**FEGUE ETOUNDI Pulchérie Audrey**

Licenciée en Espagnol

Matricule : 19P3936



**Jury**

<b>Qualité</b>	<b>Noms</b>	<b>Universités</b>
<b>Président</b>	NJENGOUE NGAMALEU Henri Rodrigue, MC	UYI
<b>Rapporteur</b>	NDJEBAKAL Emmanuel SOUCK, MC	UYI
<b>Membre</b>	NDJONMBOG Joseph Roger, CC	UYI

## SOMMAIRE

DÉDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES .....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES .....	10
CHAPITRE 1 : FONDEMENT THÉORIQUE .....	11
CHAPITRE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	49
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RELATION GESTION PÉDAGOGIQUE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS.....	57
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	58
CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSION ET SUGGESTIONS.....	76
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	89
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	91
TABLE DES MATIÈRES .....	104

À

*Mes parents, pour tout le soutien apporté depuis toujours dans ma vie*

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de plus d'une année de travail, avec un parcours parsemé de moments difficiles. Il est donc important pour moi de remercier toutes ces personnes qui de près ou de loin m'ont apporté leur aide pour l'aboutissement de ce travail en ces quelques lignes et de leurs montrer ma profonde gratitude.

Avant tout, je tiens à remercier mon encadrant Dr Emmanuel NDJEBAKAL SOUCK qui a bien voulu m'accompagner et me soutenir dans ce projet à travers sa disponibilité, sa rigueur scientifique et ses conseils malgré son emploi de temps très chargé m'ont guidé pendant la rédaction de ce document. Je le remercie également pour tous ses critiques, remarques et orientations qui ont contribué à améliorer la qualité de ce document.

Ensuite, mes remerciements s'adressent au Dr NDJONMBOG Joseph Roger pour ses conseils et recommandations qui ont été d'une très grande aide pendant la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également tous mes camarades pour le chemin parcouru ensemble et pour leur aide.

Enfin, je remercie tous les proviseurs et leurs personnels en particulier les animateurs pédagogiques des lycées cibles de notre travail pour avoir participé à cette recherche.

## SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

**AOA** : Afrique Orientale et Australe

**APEE** : Association des Parents d'Élèves et des Enseignants

**BM** : Banque Mondiale

**CESA** : *Continental Educational Strategy for Africa*

**CONFEMEN** : Conférence des Ministères de l'Éducation des États et Gouvernements de la Francophonie

**ENIEG** : École Normale des Instituteurs de l'Enseignement Général

**ENIET** : École Normale des Instituteurs de l'Enseignement Technique

**ENS** : École Normale Supérieure

**ENSET** : École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique

**FAE** : Fédération Autonome de l'Enseignement

**FSE** : Fédération des Syndicats de l'Enseignement

**EES** : Établissement d'Enseignement Secondaire

**IA** : Inspection d'Arrondissement

**IP** : Inspection Pédagogique

**IPN** : Inspecteur Pédagogique National

**IPR** : Inspecteur Pédagogique Régional

**CPD** : Coordination Pédagogique Départementale

**MINESEC** : Ministère des Enseignements Secondaires

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique

**ODD** : Objectif pour le Développement Durable

**OMD** : Objectif du Millénaire pour le Développement

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PASEC** : Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN

**PNUD** : Programme Des Nations Unies pour le Développement

**PNB** : Produit National Brut

**UA** : Union Africaine

**UNESCO**: United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

**UNICEF**: *United Nations International Children's Fund (Fonds international des Nations Unies pour l'enfance)*

**SND** : Stratégie Nationale de Développement

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : opérationnalisation de la variable indépendante .....	53
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	59
Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par statut .....	60
Tableau 4 : Synthèse des performances des enseignants.....	68
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon l'existence des inspections internes pédagogiques.....	69
Tableau 6 : Taux de réussite dans les disciplines de LVII au L.B.Y .....	73
Tableau 7 : Distribution des données relatives à l'hypothèse 1 .....	79
Tableau 8 : Calcul de $X^2$ .....	79
Tableau 9 : Synthèse des données relatives à l'hypothèse 2.....	81
Tableau 10 : Calcul de $X^2$ .....	81
Tableau 11 : Synthèses des réponses relatives à l'hypothèse 3 .....	82
Tableau 12 : Calcul de $X^2$ .....	83
Tableau 13 : Synthèse de la vérification des hypothèses.....	84

## LISTES DES FIGURES ET GRAPHIQUES

### LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Distribution des données de l'échantillon par établissement.....	59
Graphique 2 : Répartition des participants par tranche d'âge.....	61
Graphique 3 : Distribution des données relatives à l'élaboration des projets pédagogiques.....	62
Graphique 4 : Distribution des données relatives de l'élaboration des fiches de progression..	63
Graphique 5 : Distribution des données relatives à l'élaboration des fiches statistiques .....	63
Graphique 6 : Distribution des données relatives à l'élaboration et présentation des leçons modèles aux enseignants.....	64
Graphique 7 : Distribution des données relatives à l'influence de l'élaboration de ces documents sur les performances des enseignants .....	65
Graphique 8 : Distribution des données relatives à la vérification des cahiers de texte .....	65
Graphique 9 : Distribution des données relative contrôle des fiches de préparation des leçons.....	66
Graphique 10 : Distribution des données relatives au contrôle et l'évaluation des épreuves avant validation pour passer en salle .....	67
Graphique 11 : Distribution des données relatives à l'influence des enseignants par le contrôle des documents pédagogiques .....	68
Graphique 12 : Distribution des données relative à la tenue des carrefours pédagogiques .....	70
Graphique 13 : Distribution des données relatives aux carrefours pédagogiques et influence sur les enseignants.....	70
Graphique 14 : Distribution des données relatives à la participation aux formations proposées afin d'accroître les capacités .....	71
Graphique 15 : Distribution des données relatives à l'influence de ces formations sur les enseignants.....	71
Graphique 16 : Distribution des données relatives à l'amélioration des résultats au sein du département.....	72
Graphique 17 : Distribution des données relatives à l'atteinte du taux de couverture des programmes.....	73
Graphique 18 : Distribution des données relatives à l'atteinte du taux de couverture horaire ..	74
Graphique 19 : Distribution des données relatives aux efforts supplémentaires fournis par les enseignants.....	75

### LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Résumé de la théorie de la fixation des objectifs .....	45
Figure 2 : Schéma du modèle de recherche .....	54

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques et les performances des enseignants dans les établissements secondaires généraux de Yaoundé V. La recherche analyse la pertinence du lien de contingence entre les pratiques de gestion pédagogique des animateurs pédagogiques et les performances des enseignants dans les établissements secondaires générales de la ville de Yaoundé V à un moment où les résultats nationaux sont en constante baisse. Pour conduire notre recherche, nous avons mobilisé deux théories : la théorie de la démarche qualité et la théorie de la fixation des objectifs (John Locke et Gary Latham, 1975). Dès lors, notre hypothèse générale se formule comme suit : « la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V ». Pour vérifier cette hypothèse nous avons opté pour une démarche méthodologique hypothético-déductive de type quantitative donc l'enquête a été conduite à l'aide d'un questionnaire soumis à un échantillon de 31 individus issus du lycée bilingue de Yaoundé et du lycée de Nkolmesseng. Les résultats issus de cette enquête nous permettent pour vérifier nos différentes hypothèses spécifiques. Et par-dessus tout, de confirmer notre hypothèse générale selon laquelle la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence la performance des enseignants. Au-delà des performances professionnelles des enseignants, ces pratiques de gestion pédagogique peuvent contribuer à renforcer les performances scolaires des apprenants.

**Mots clés :** *Gestion, Pédagogie, Animateur pédagogique, Performance, Enseignants.*

## ABSTRACT

This study analysed the existence and pertinence contingency between management pedagogy practices of pedagogic animators and teacher's performance in secondary school's education in Yaoundé V in period where by the official results drop has considerably dropped. To conduct this study, we mobilized two theories among which we have the theory of quality approach and the theory of fixation of objectives the John Locke and Gary Latham (1975). As such, the general hypothesis for this study is as followed: « the pedagogic management of pedagogic animator's influence teacher's performance the secondary school's education of Yaoundé V ». To verify this hypothesis, we opted for hypothetical-deduction approach. This study is quantitative research and in order to collect valid and reliable data, we used a questionnaire administered to a sample size of 31 individuals selected from high school bilingual of Yaoundé and high school Nkolmesseng. The results obtained from our findings permitted us to affirm that the different hypothesis in this research are validated. Thus, the general hypothesis which stipulate that pedagogic management of pedagogic animators influenced teacher's performance. About professional performances of teacher's, the practices of pedagogic management can equally contribute to the reinforcement of school performance of learners.

**Keys words:** *Management, Pedagogy, Pedagogic animator, Teacher's, Performance.*

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'éducation est l'un des éléments clés pouvant réduire la pauvreté individuelle et collective d'un pays ,favoriser sa croissance économique et promouvoir son développement social .Elle a pour objectif de procurer aux élèves et étudiants des compétences et des connaissances nécessaires pour promouvoir le développement durable de leur pays(ODD4) à travers des enseignements et des apprentissages qui se déroulent au sein d'institutions éducatives(lycées, collèges ,universités et institutions sportives). Toutefois, L'UNESCO (2016) relève que l'école à qui est assignée cette mission rencontre des difficultés surtout en matière de formation, de mobilisation et d'implication des enseignants. Ce qui, d'une part expliquerait les résultats scolaires en dessous de la moyenne observée dans la majorité des pays africains.

Le Cameroun comme tous les pays sous-développés a reconnu la place primordiale qu'occupe l'éducation dans la stratégie de développement de beaucoup de pays industrialisés dans le monde. Cette affirmation peut se vérifier dans la loi d'orientation votée en 1998 dans son article 4. C'est l'une des raisons pour lesquelles il a mobilisé suffisamment de moyens à la fois économiques et humaines à travers la construction de plusieurs écoles et structures d'encadrements pour tous les cycles d'enseignements, de formation et de recrutement du personnel enseignant (SND-2020-2030).Toutes ces réalisations ont été faits évidemment dans un contexte de pauvreté, de guerre et de crise économique .Malgré tous ces efforts, l'on continue de noter des résultats scolaires encore insatisfaisants (MINESEC ,2015). Kutche (2019) citant Tsafack (2000) réaffirmera que la cause de cette inefficacité se trouve dans le système d'enseignement c'est-à-dire à l'enseignant.

Il est clair que l'éducation scolaire apparaît aujourd'hui comme étant un véritable défi pour toutes les nations en développement et sa qualité un préalable pour l'atteinte des objectifs de développement définis par le gouvernement (OCDE ,1990). Cette déclaration de Hugon (2005), repris par Kutche (2020), soutiendra en relevant que l'éducation scolaire et la formation jouent un rôle important dans le processus de développement. Ceci est d'autant plus vrai car la majorité des pays d'Afrique sont confrontés aux mêmes difficultés dans leur système éducatif.

Les institutions éducatives sont justement les lieux dans lesquels s'effectue cette éducation scolaire. Comme toutes autres organisations, elles font l'objet d'une « gestion » qui

constitue la gestion scolaire d'un établissement. Elle regroupe plusieurs dimensions parmi lesquelles la gestion administrative (la gestion des ressources humaines et la gestion pédagogique), la gestion financière et la gestion du patrimoine scolaire. Pour cette étude de recherche la gestion pédagogique des responsables de ces établissements scolaires (chefs d'établissement, censeurs, et animateurs pédagogiques) nous intéresse ainsi que leurs pratiques pédagogiques. Elle favorisera alors les performances de leur personnel et de leur établissement (Fuku, F. 2015, P.32-76). C'est la raison d'être du thème de ce sujet « Gestion pédagogique et performance des enseignants dans les lycées d'enseignement secondaire générale de la ville de Yaoundé.

Nous allons donc explorer l'incidence de cette gestion sur les performances des enseignants dans nos établissements secondaires publics principaux ; qui sont mes principaux champs d'investigation de cette recherche qui limitera la faisabilité et la pertinence de notre travail.

Des travaux de recherches ont été menés sur notre sujet, mais cela a été dans un autre contexte et ils ont abordé la question sous d'autres angles. Nancy, S. et Wael, A. (2012) ont fait des recherches sur la gestion pédagogique de la classe (l'enseignant) et sur la gestion pédagogique de l'établissement (directeur). Cependant, ils ont centré leurs recherches sur une matière spécifique dont l'enseignant est le gestionnaire dans une classe pendant son cours à l'exemple des travaux de recherche de Nancy S. et Wael, A. (2012) qui ont porté leur attention sur l'analyse de la gestion d'une classe de EB66 à travers une séance filmée et un questionnaire rempli par les étudiants.

En ce qui concerne notre recherche sur le lien entre la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques et les performances des enseignants elles ne sont pas nombreuses. Toutefois, celles qui sont récurrentes se focalisent sur des facteurs tels que les conditions de travail, la rémunération, la motivation etc. Afin de déterminer l'origine de la performance des enseignants. Cette étude similaire s'est focalisée uniquement sur les performances des enseignants et le moyen de les rendre plus performant. Cette étude est similaire à celle de John, M. (2018) portant sur : « Mettre en avant les performances des enseignants » où l'auteur s'est intéressé sur les moyens de rendre les enseignants plus performants dans les pays de l'A.O.A. Toutefois, de nombreux investissements consentis par des partenaires au développement tel que l'UNICEF (2018) pour améliorer les performances des enseignants ont été menés. Cependant, les résultats escomptés n'ont pas été observés car l'on continue

d'observer des enseignants moins compétents voir médiocres. Notre recherche par contre, va au-delà de tous ces éléments sus-évoqués car en plus d'analyser la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques sur la performance des enseignants et d'améliorer l'efficacité interne des établissements scolaires, nous voudrions attirer l'attention des dirigeants sur la nécessité de se préoccuper de ces derniers qui parfois souffrent dans leur travail pour des raisons multiples.

Notre travail se subdivisera en quatre (04) chapitres répartis en deux parties donc la première partie se composera de deux chapitres donc le cadre théorique et le cadre méthodologique. Il s'agira de faire une revue critique des différentes théories et contributions empiriques sur la nature de ce lien et de présenter la méthodologie de recherche. Dans la méthodologie, nous commencerons par la présentation du site d'étude suivi de la méthode de collecte et enfin la méthode de traitement des données. La deuxième partie s'intitulera analyse des données et interprétation. Elle consistera à présenter les principaux résultats obtenus ensuite, de les interpréter et enfin une conclusion générale.

### **0.1.CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'ÉTUDE**

La question des performances scolaires est un sujet qui touche au plus haut point la communauté internationale, les États ainsi que les chercheurs. La question de la qualité de l'éducation est une problématique qui préoccupe toutes les communautés éducatives. Selon Ndjébakal (2019), de manière générale l'administration désigne un processus social qui vise à identifier, maintenir, motiver, contrôler et unifier les ressources humaines et matérielles formellement et informellement organisées au sein d'un système intégré, conçu spécifiquement pour atteindre des objectifs prédéterminés. Dans une perspective plus large, c'est tout simplement » la mise en place et l'organisation efficiente de toutes les ressources à l'atteinte des objectifs d'un organisme privé ou public de production et de service » (Dupuis, 2004). De ces deux définitions, nous relevons le rôle de l'administration qui est l'atteinte des objectifs prédéfinis. Dans l'éducation, la survie des œuvres éducatives dépend de la qualité des services administratifs disponibles. Nous comprenons donc que l'administration est un élément crucial pour maintenir et accroître la pertinence, l'efficacité et la productivité d'institution complexe telle que le système d'éducation. C'est dans cette optique Belanger (1973) entend par l'administration scolaire comme l'ensemble des activités administratives telles que la planification des opérations, la répartition pour son exécution, la supervision et le contrôle d'une part, et d'autre part comme l'ensemble des activités d'ordre pédagogique. Et c'est à ce niveau que nous visons les activités menées par les animateurs pédagogiques, qui

sont des personnels éducatifs qui assurent un rôle essentiel au fonctionnement des établissements tout comme les directeurs d'école. La réussite éducation en partie d'eux car, la pédagogie est essentielle pour tous les processus d'enseignement et d'apprentissage. Des problèmes en amant tels que la carence en personnels qualifiés, les difficultés d'évaluation des superviseurs pédagogiques, les faibles taux des inspections pédagogiques, le laxisme et la désinvolture des responsables des établissements.... ont donc systématisé la présence des animateurs pédagogiques dans les établissements scolaires.

En effet, l'on constate que certains établissements où ce service n'est pas effectif, les résultats scolaires sont en deçà des attentes. Au regard du taux de couverture des programmes scolaires observés dans notre parcours scolaire secondaire dans certaines disciplines, les programmes scolaires pour la plupart étaient inachevés. Cela a été observé dans les classes intermédiaires au détriment des classes certificatives. Cet aspect constitue un véritable frein pour ces derniers car une fois en classe supérieure ou hors du système, ceux-ci se trouvent confronter à des difficultés de compréhension dans certaines leçons. Car, ils sont supposés avoir faite ces leçons en classe antérieure ou durant l'année en cours. Ces pertes d'acquis d'apprentissage ne conduiront qu'à des performances scolaires en dessous de la moyenne lors des évaluations et des examens certificatifs. En effet, il est très indispensable de finir le programme pour ces enseignants aussi bien dans les classes intermédiaires que dans les classes certificatives. Car elles sont d'une très grande importance à la fois pour les enseignants, les élèves et la société. La société a besoin de têtes qui soient bien pleine, bien formés et capable de résoudre les problèmes actuels et non d'analphabètes qui ne savent ni lire ni écrire.

Appuyant le censeur, l'animateur pédagogique assure le suivi de la progression et de la couverture de ces programmes. C'est la raison pour laquelle nous nous focalisons sur la gestion de ces derniers. C'est ce qui nous a poussés à nous intéresser à la gestion pédagogique de nos établissements au travers des animateurs pédagogiques. Car, c'est à eux que revient la responsabilité de veiller à l'achèvement des programmes à tous les niveaux mais aussi parce que la couverture des programmes scolaires relève de leurs fonctions

Le choix de ce sujet se justifie d'une part par les raisons mentionnées ci-dessus mais, aussi par le fait que, la gestion est l'un des piliers importants en management de l'éducation. En ce qui concerne les performances scolaires, elles suscitent un grand intérêt auprès des chercheurs. Car la qualité de l'éducation est un thème qui soulève beaucoup de débat dans le

monde aussi bien à l'international que sur le plan national. Cela se démontre à travers les différents mémoires, thèses et travaux de recherches menés à ce sujet pour son amélioration et par conséquent, une grande efficacité. La particularité de ces travaux est tout simplement le fait qu'ils se donnent pour objectif de trouver des solutions pouvant améliorer la qualité de notre éducation.

## **0.2.PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE**

Plusieurs recherches ont été menées pour améliorer la qualité des apprentissages. Des recherches sont plus centrées sur l'enseignement primaire que sur le secondaire car beaucoup d'efforts et d'énergies sont mis à contribution pour développer ce niveau d'enseignement. La performance des élèves ou des établissements dépend de plusieurs facteurs dont les rôles que jouent les animateurs pédagogiques. D'après la circulaire n°32/09 du 07 septembre 2009, l'animateur pédagogique est nommé par le Délégué Régional des Enseignements secondaires après visa du Ministre suivant une liste d'aptitude présentée par le chef d'établissement. Toute personne intéressée à ce poste doit nécessairement jouir d'un certains nombres d'aptitudes parmi lesquelles : faire preuve de disponibilité et de dévouement au service, jouir d'au moins cinq années d'expériences dans les pratiques de l'enseignement, être le plus gradé dans sa discipline ou spécialité. En revanche, la réalité est tout autre car la nomination de l'animateur pédagogique ne se fait pas ainsi mais au travers d'une élection dans l'enceinte du département parfois même on vous la donne sans votre propre approbation c'est-à-dire que dans certains départements sans trop réfléchir on attribue cette fonction à une tierce personne que l'on estime pouvant gérer cette fonction. Nous voyons que la mission de l'animateur pédagogique dans un établissement est primordiale pour l'atteinte des objectifs, en particulier la couverture des programmes.

Dans l'arrondissement de Yaoundé 5, on constate que certains établissements, les taux de réussite moyenne vont de 24 à 49 % (Rapport de synthèse statistique de 2019 /2021 du lycée bilingue de Yaoundé et du lycée de Nkolmesseng). Alors, l'on se demande comment les animateurs pédagogiques assument leurs rôles. Ces taux en deçà de la moyenne nous amène à affirmer l'inefficacité des animateurs. Tel est le problème que notre étude envisage résoudre.

## **0.3.QUESTION DE RECHERCHE**

Une question de recherche se révèle comme étant une synthèse de la problématique formulée sous forme interrogative. Nous distinguerons dans cette section une question principale qui va nous guider tout au long de notre recherche et des questions secondaires.

### **0.3.1. Question principale**

En quoi la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence-t-elle les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V ?

### **0.3.2. Questions spécifiques**

Trois questions découlent de la question générale. Il s'agit de savoir :

- En quoi la production des documents pédagogiques par les animateurs pédagogiques influence-t-elle les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général public de Yaoundé V ?
- En quoi le suivi de ces documents par les animateurs pédagogiques influence-t-il sur les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général public de Yaoundé V ?
- En quoi les inspections-conseils internes influencent-ils les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général public de Yaoundé V ?

## **0.4.HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Une hypothèse de recherche est une réponse provisoire à un problème donné. Selon Mace et Pétry (2017) une hypothèse est une réponse anticipée à la question spécifique de la recherche.

### **0.4.1. Hypothèse principale**

Ainsi, comme hypothèse générale nous aurons : la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.

### **0.4.2. Hypothèses spécifiques**

- La production des documents pédagogiques par l'animateur pédagogique influence les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.
- Le suivi de ses documents par l'animateur pédagogique a un effet sur les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.

- Les inspections-conseils internes influencent les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.

## **0.5.OBJECTIFS DE RECHERCHE**

L'objectif de recherche exprime l'intention générale du chercheur et spécifie les opérations que ce dernier devra poser pour atteindre les résultats.

### **0.5.1. Objectif général**

L'objectif général de notre recherche consiste à montrer comment la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence sur les performances des enseignants.

### **0.5.2. Objectifs secondaires**

- Montrer comment la production des documents pédagogiques par les animateurs pédagogiques influence sur les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.
- Montrer comment le suivi de ces documents par les animateurs pédagogiques influence sur les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.
- Montrer en quoi les inspections-conseils internes influencent sur les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V.

## **0.6.INTÉRÊT DE LA RECHERCHE**

L'intérêt d'une recherche est ce qui fait son importance dans l'état d'avancement de la connaissance et /ou dans la vie quotidienne, ce qui fait son originalité. Dans cette recherche, notre intérêt se portera sur trois angles à savoir : scientifique, méthodologique et managérial.

### **➤ Sur le plan scientifique.**

Notre recherche vise comme beaucoup d'autres recherches à apporter des éclaircis et des contributions aux différents problèmes que suscitent notre éducation surtout en ce qui concernent sa qualité. L'école représente l'une des plus grandes institutions sociales appelées à former des sujets qui puissent participer au progrès de l'humanité. La qualité des apprentissages et son efficacité sont des sujets qui préoccupent au plus haut point les décideurs et les enseignants eux-mêmes car seule la réussite des élevés est leur plus grande récompense mais ces derniers ont besoin d'aide et de soutien pour le faire. Notre recherche est un moyen de mobiliser à nouveau les autorités pour une meilleure formation des enseignants.

D'autres parts, elle pourrait également servir de référence ou d'inspiration à d'autres travaux portant sur la gestion pédagogique et la performance des enseignants.

### ➤ **Le plan méthodologique**

Notre démarche se veut interdisciplinaire car nous avons puisé dans plusieurs domaines autres que les sciences de l'éducation pour construire notre travail que ce soit au niveau de la compréhension de certains concepts, des outils de collecte de donnée ou même des théories qui nous ont permis d'avoir des éclairages sur notre travail. En effet, nous avons fait convoqués des domaines comme les sciences de gestion, le management des organisations, le commerce et le marketing.

## **0.7.LES DÉLIMITATIONS DE L'ÉTUDE**

Toute recherche se doit d'être circonscrite dans un cadre bien précis c'est-à-dire déterminer ces frontières. Ce qui nous conduit à cette occasion à porter des délimitations à notre étude ; nous aurons donc trois délimitations à développer parmi lesquelles :la délimitation thématique, spatiale et temporelle.

### **0.7.1. Délimitation géographique**

Concernant les délimitations qui se situent dans l'espace c'est-à-dire dans un territoire, un village, un département, un arrondissement ...Ainsi expliqué, nous allons sans plus tarder aborder les bornes spatiales de notre travail. Pour ce, notre travail se déroulera au Cameroun dans la région du centre plus précisément dans le département du mfoundi arrondissement de Yaoundé V. Nous allons donc nous intéresser à deux établissements de l'enseignement secondaire général publics de cet arrondissement en particulier le lycée de Nkolmesseng et le lycée bilingue de Yaoundé (session francophone) qui sont les établissements sélectionnés pour ce travail.

### **0.7.2. Délimitation temporelle**

Outre la délimitation spatiale, nous aurons également la frontière temporelle. Qui vise quant à elle à circonscire notre recherche dans un temps donné. Ainsi, notre travail se fera durant l'année académique 2020-2021 à l'université de Yaoundé I. Pendant cette année , nous mènerons notre recherche sur une durée d'une année c'est-à-dire de janvier à janvier 2022.Tout au long de cette période nous travaillerons sur notre problématique à travers la recension des écrits antérieurs à notre problème de recherche .Ensuite, nous mettrons sur pied une méthodologie grâce à laquelle nous pourrons recueillir les données sur la gestion

pédagogique et les performances des enseignants auprès des institutions scolaires qui voudrons bien nous ouvrir leurs portes et par la même occasion contribuerons à l'aboutissement de ce travail .

### **0.7.3. Délimitation thématique**

Elle par contre concerne l'objet de notre recherche .En d'autres mots c'est notre variable dépendante ou encore notre thème « performances des enseignants » avec pour indicateur le taux de couverture des programmes ,l'implication des enseignants dans leur travail, leur taux d'assiduité pour ne citer que cela car les performances des élèves est sans cesse galopante ce qui engendre de lourde répercussions sur le plan intellectuel avec des pertes d'acquis d'apprentissage et sur le plan économique et social.

En définitive, notre introduction consistait à vous présenter en quelques sortes les aspects introductifs et fondamentaux de notre recherche. Ce qui nous a conduit ensuite au contexte qui bien sûr portait sur le contexte international et national dans lequel s'inscrit notre travail. Par la suite, nous avons justifié la pertinence de ce travail en montrant l'intérêt que nous le portons par rapport à notre recherche sur trois plans bien différenciés. D'où justement la problématique de notre étude qui nous a permis de le décomposer en ces différentes composantes. À la suite de cette partie, nous aborderons de plein fouet la première partie de notre travail intitulé cadre empirique ou état critique des connaissances.

**PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS THÉORIQUES ET  
MÉTHODOLOGIQUES**

## **CHAPITRE 1 : FONDEMENT THÉORIQUE**

Le premier chapitre de notre travail se penchera de prime à bord sur la définition des concepts clés de notre étude afin de mieux comprendre le cadre dans lequel nous travaillons selon des approches diverses et des conceptions même de ces derniers par les auteurs que nous évoquerons. De plus, nous ferons une revue de la littérature axée sur les différents travaux qui auparavant ont eu à marteler sur les liens, sur les solutions qu'ils pouvaient apporter concernant notre sujet. Et enfin, pour plus de compréhension, nous ne manquerons pas d'aborder les théories explicatives qui vont éclairer et justifier au mieux notre thématique.

## **1.1.CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Cette partie vise à définir les concepts fondamentaux qui entourent notre étude. Au-delà de la définition et la clarification des concepts, cette partie qui est essentiellement théorique aura le mérite de placer nos définitions dans le contexte de l'étude. Parmi les concepts essentiels de la compréhension de notre travail nous relèverons « gestion pédagogique des animateurs pédagogiques. » et « performances des enseignants » qui sont les fondements de notre travail.

### **1.1.1. Gestion pédagogique**

Le concept « gestion » vient du latin *gestio* (qui veut dire gérer, administrer). Elle désigne l'utilisation rationnelle et intelligente des ressources mises à la disposition de l'entreprise (Fuku ; F. 2015, P. 5). La pédagogie selon le Wiktionnaire désigne la théorie des méthodes et des procédés d'instruction et d'éducation. De ce fait, la gestion pédagogique renvoie à l'utilisation rationnelle et intelligente des méthodes et des procédés d'instruction, d'éducation c'est-à-dire gérer tous ce qui a trait au suivi des programmes pédagogiques, à la gestion des programmes d'études et de formation, à l'évaluation et à la coordination des activités pédagogiques.

En effet, dans le cadre de notre étude la gestion pédagogique d'un établissement scolaire par un animateur pédagogique consiste à encadrer le travail des enseignants. Ou consiste à observer une séquence didactique ou une leçon durant une période bien déterminée tiré de l'ouvrage « gestion et administration scolaires » de Fuku sala (2015).

Cette activité est le travail de plusieurs personnes parmi lesquelles le chef d'établissement ; le conseiller pédagogique ; l'animateur pédagogique (niveau d'établissement) et l'inspecteur pédagogique (selon le niveau) mais seul l'animateur pédagogique nous intéresse dans ce travail. En plus de visiter et d'observer une classe ou le déroulement d'une leçon, les personnes habilitées à faire cette tâche sont chargées de

reconnaitre les différents éléments à observer lors de la classe, à apprécier le respect des étapes d'une séquence didactique, à apprécier objectivement une leçon observée, déceler les failles et enfin suggérer des solutions aux lacunes relevées lors du déroulement de la leçon. En d'autres termes, elle se résume à l'action de visiter, de contrôler et d'observer une leçon dans le but de déceler les éventuels manquements pédagogiques qu'ont certains enseignants dans le processus d'enseignement /apprentissage.

### **1.1.2. Performances des enseignants**

Notre recherche vise à comprendre les raisons pour lesquelles le taux de réussite scolaire est en deçà de la moyenne en s'appuyant sur les performances des enseignants. Mais avant de donner une définition à la performance des enseignants, commençons par définir le terme performance en lui-même. Etymologiquement, la performance provient du latin « parformer » qui désigne « accomplir », « exécuter ». Cette notion a connu plusieurs définitions et approches avant d'être intégré dans le domaine de l'éducation la performance.

Ainsi donc, selon Legendre (1993, P.476), la performance est le degré de réalisation des objectifs d'un programme ou le degré d'atteinte d'un objectif, traduit par le rapport entre les résultats obtenus sur les objectifs visés. Pour sa part, Orivel (1999) définit la performance comme la capacité d'un système à réaliser les résultats attendus. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs d'un programme ont été réalisés.

Plusieurs auteurs ont émis des définitions sur la performance en science de gestion notamment Noye, D. (2002), Machesnays (1991) et al. qui définissent la performance comme étant le degré de succès dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise en convergence avec ses directives. Selon Burlaud (1995) c'est un résultat qui représente le niveau de réalisation des objectifs. Nous comprenons donc qu'elle ne se limite pas qu'à obtenir de bons résultats mais aussi à comparer ces résultats aux objectifs définis par l'entreprise. De la Villarmois (2001) ; Commanrmond et Exiga (1998) ont définis la performance mais en élargissant ce concept par l'ajout de nouveaux éléments tels que l'efficacité, l'efficience, la productivité, la compétitivité et les ressources...où l'efficacité représente la conformité et le respect de la progression des enseignements ou la capacité à atteindre les objectifs.

Par ailleurs, en Management des organisations l'approche classique fait plutôt référence à la maximisation du profit pour faire allusion à la performance (Fayol ,1916). Mais toujours est-il qu'elle demeure complexe et difficile à définir en raison de sa polysémie. Puisque, les chercheurs n'arrivent pas à s'entendre sur une seule définition. La performance

est un concept multidimensionnel qui touche plusieurs disciplines (science sociale, gestion, économie, management...). Mais ce n'est pas le concept de performance qui nous importe dans ce travail mais plutôt le concept de performance des enseignants.

Toutefois, la performance des enseignants se rapproche des définitions évoquées précédemment dans le domaine du management et de la gestion. Etant donné qu'elle renvoie également au degré d'accomplissement de l'objectif recherché, à la production d'un résultat souhaité ou d'un résultat comme atteindre le taux de couverture des programmes prescrit au sein du conseil d'enseignement.

Les performances vont plus loin que les simples résultats scolaires puisque de nombreux chercheurs tels que Mc Gaw et al. (1992) l'ont affirmé en disant que « *la performance de l'école ne se limite pas qu'à maximiser les résultats scolaires mais à procurer aux apprenants de l'apprentissage et de l'amour de l'apprentissage, le développement personnel et l'estime de soi ; des compétences de vie pouvant les aider dans la résolution des problèmes, apprendre à apprendre* ». Qui mieux que l'enseignant pour faire ce travail. Cependant, pour y arriver il est indispensable de s'assurer que les enseignants ont toutes les compétences requises pour le faire.

L'UNICEF (2018), définit les performances des enseignants comme « un ensemble d'attitudes et de comportements résultant en apprentissage pour les enfants ». Selon cette organisation intergouvernementale, plus les enfants apprennent, plus ils jugeront que les performances de l'enseignant sont meilleures. Les performances des enseignants peuvent s'expliquer en science de l'éducation par deux approches théoriques.

La première consiste à analyser l'influence des compétences des enseignants qui poursuivent leur apprentissage personnel par rapport aux collègues Cosnefroy (2004). Selon lui, ces apprentissages engendrent une performance supérieure aux enseignants et les apportent pleine satisfaction. La deuxième approche détermine « l'effet enseignant » comme facteur supplémentaire de performance par rapport aux facteurs périphériques déjà reconnus comme des éléments déterminants à savoir : l'élève, le milieu familial et l'école (Cusset, 2011 ; Hattie, 2012 ; Gauthier, Bissonnette et Richard, 2013). C'est-à-dire que les performances des enseignants sont déterminées sur la base des résultats de leurs élèves malgré que des facteurs comme l'environnement familial puissent avoir aussi des effets sur la réussite des élèves. Selon ces auteurs, l'effet enseignant constitue une valeur ajoutée aux résultats des élèves.

La performance des enseignants peut également renvoyer au terme rendement. Dans la mesure où des exigences liées à leur profession leurs sont demandées notamment en ce qui concerne les objectifs qui leurs sont fixés en avance en termes de programme (par période pédagogique : séquence-trimestre-année...) et des minimas exigés. C'est ce qui amènera Oyono, A. (2009) à définir le rendement comme étant le rapport entre les résultats obtenus et les minima exigés. Selon lui, le rendement d'un enseignant peut-être évalué sur la base de l'atteinte des objectifs que leurs fixés et des minimas qui leur sont exigés en termes de couverture des programmes et de présence effective. Egalement, Awono (2021) dira durant notre conversation que « la gestion pédagogique a des exigences et si ces exigences ne sont pas prises au sérieux par les enseignants, elle peut entraîner le fait qu'il n'y ait pas de bon résultat scolaire » (communication personnelle, 29 octobre 2021).

## **1.2.FONCTIONNEMENT ET RESPONSABLES PÉDAGOGIQUES DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GÉNÉRAL**

Les établissements d'enseignement secondaire général public comme tout autre entreprise fonctionnent comme tout autre organisation. Néanmoins, seul l'animateur pédagogique nous intéresse dans ce travail mais nous pouvons tout de même parler un tant soit peu des organes qui s'occupent des problèmes et des activités d'ordres pédagogiques. (Décret n°2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics).

De ce fait, nous aurons comme chef de fil de l'unité pédagogique le chef d'établissement ou le proviseur qui est chargé d'assurer des fonctions administratives. Ses tâches sont relatives aux aspects tels que la gestion financière, la gestion des ressources humaines (corps enseignants, personnels d'encadrement) et la gestion matérielle, d'assurer le prolongement éducatif à la fois externe et interne (ponctualité, discipline, liaison avec d'autres institutions scolaires). En réalité, sa fonction en tant que pédagogue se résume à suivre et à encourager son personnel dans la pratique de leurs fonctions d'enseignement et à être un encadreur pour son personnel et même pour ses élèves.

Le censorat sous l'autorité du proviseur est chargé de l'application des règlements pédagogiques et de la discipline mais ici seul l'application des règles pédagogiques nous intéresse car c'est à eux que reviennent la charge de coordonner les différents départements ,spécialités et disciplines au sein de l'établissement, de contrôler l'exécution des programmes scolaires, de viser les cahiers de textes sans rien commenter et de contrôler le travail des élèves et de tenir informer les parents par l'envoi des relevés de notes.

Le conseil d'enseignement est constitué par l'ensemble des enseignants d'une même unité pédagogique ou discipline intervenant dans un établissement scolaire, placé sous la supervision d'un censeur et du proviseur. Il est placé sous l'autorité d'un animateur pédagogique qui est un enseignant qualifié, compétent, expérimenté et qui s'occupe des problèmes pédagogiques et matériels liés à l'application des programmes d'enseignement dans les différentes disciplines, il se réunit au moins deux fois par trimestre (article 27). Le conseil d'enseignement se compose d'au moins deux enseignants de la discipline ou de la spécialité. Ce conseil s'occupe de l'animation, de la concertation, et de la recherche pédagogique sous la conduite d'un animateur pédagogique et seul le volet animation pédagogique nous captive dans ce sujet ainsi que celui qui en est le responsable.

Il est nommé par le délégué régional des enseignements secondaires après visa du ministre des enseignements secondaires suivant une liste d'aptitude présentée par le chef d'établissement. Mais en réalité, ce dernier est choisi par les membres de son département sans que le censeur chargé de coordonner ce groupe n'ait son mot à dire afin d'éviter les problèmes (Abeng, communication personnelle, 7 octobre 2021). Dans un premier temps, il organise les activités du conseil pédagogique, nomme les responsables de niveaux au sein du conseil d'enseignement c'est-à-dire qu'on vote un responsable chargé par exemple des classes de troisième, un autre des classes de premières ainsi de suite et qui aura la charge de gérer tous ce qui concerne la discipline et la progression dont il est le responsable ce qui facilitera également l'élaboration des examens harmonisés.

L'animateur pédagogique a aussi pour tâches de planifier et de présider des réunions de formations dans le cadre du conseil d'enseignement, organiser des journées pédagogiques, de procéder aux inspections-conseils internes suivant un programme préalablement établi et validé par l'administration de l'établissement et les insérer dans les emplois de temps au début de chaque année scolaire, de réaliser des activités d'encadrement auprès de ces collègues inexpérimentés en assistant à leurs cours ,de suivre les activités des enseignants de sa discipline et d'établir des rapports annuels et périodiques à remettre au proviseur ,d' évaluer et de valider les sujets d'examen ,suivre de près les activités des clubs relevant de la discipline, veiller à la couverture des programmes de sa discipline. Les personnels enseignants sont les principaux acteurs pédagogiques que ce soit de manière individuelle ou en équipe, ils contribuent à l'animation pédagogique. (Circulaire N°32/09/MINESEC/IGE/ du 07/09/2009).

En définitif, tous ces différents organes sont chargés d'assister, aider et à accompagner les enseignants en permanence pour les permettre d'accroître leur compétence professionnelle et en particulier renforcer la qualité de l'éducation et de l'enseignement à travers la recherche constante des moyens innovants et de nouveaux programmes de formation en fonction des besoins et des spécificités de chaque enseignant.

### **1.3.LES PRATIQUES DE GESTION PÉDAGOGIQUE RETENUES DANS NOTRE ÉTUDE**

Dans cette partie, nous aborderons les différents éléments retenus pour mieux expliquer le concept de pratique de gestion pédagogique des animateurs pédagogiques. Nous débuterons cette section par la présentation des documents pédagogiques élaborés par les animateurs pédagogiques. Nous nous intéressons à la définition de la revue de la littérature. Akoulouze, R, (1987, P.213) définit la revue de la littérature comme « l'état de connaissance sur un sujet ».

Dans notre travail, elle renvoie à l'inventaire des différents écrits ayant traité notre sujet. Deux méthodes existent pour mener à bien une revue de la littérature à savoir : la méthode onomastique ou par auteurs et la méthode thématique. Dans le cas échéant, nous utiliserons la méthode thématique pour faire notre revue de la littérature c'est-à-dire que nous aborderons tour à tour chacune de nos modalités, de nos sous-modalités et si possible les indicateurs à travers la confrontation d'idées d'auteurs ayant débattus sur chacune de nos variables et modalités.

Nos pratiques de gestion pédagogique sont tirées de l'ouvrage de Fuku, F. (2015) intitulé « formation continue des directeurs d'école primaire ». D'où, nous avons identifiés comme pratiques de gestion pédagogique : les documents pédagogiques, le suivi-contrôle de ses documents et les inspection-conseils interne.

#### **1.3.1. Production des documents pédagogiques**

Selon Flonneau (1996) le document est la base de recherche et constitue des outils nécessaires pour aboutir à un savoir. Cette définition, nous permet de comprendre que le document a une fonction d'orientation. Les documents pédagogiques désignent l'ensemble des écrits qui servent à instruire et forment des preuves de renseignements en rapport avec l'enseignement (Le Robert, 1994). Le centre de franco-ontarien de ressources pédagogiques(2020) définit le document pédagogique comme un outil permettant de recueillir ,d'analyser et de comprendre les pensées ,les traces et les théories des apprentissages des

enfants tout en les soutenant dans leur cheminement et de planifier les prochaines étapes à franchir. Dans le cadre de notre étude, il s'agit des différents supports qu'élabore un animateur pédagogique ainsi que les enseignants contenant les objectifs qui leur sont assignés tout au long de l'année et qui par la suite devront être contrôlés par leur supérieur (animateur pédagogique) au cours d'une observation de classe.

- **Présentation des documents pédagogiques liés à la gestion pédagogique**

Avant d'expliquer les documents que produisent les animateurs pédagogiques, présentons tout d'abord les documents qui leur sont exigibles lors de toute séance de travail ou d'inspection pédagogique. Ces documents sont :

Les programmes de la discipline ou de la spécialité ; un jeu de projet pédagogique et / ou de fiches de progression, les guides d'élaboration des sujets d'examen de sa spécialité, les emplois de temps individuels des enseignants de sa discipline ou de la spécialité qui permet d'organiser et de planifier les visites de classe mais aussi d'assurer le bon déroulement du processus enseignement / apprentissage, le fichier des enseignants de sa discipline ou spécialité et enfin, la liste des manuels scolaires et des matériels didactiques (Circulaire N°32 du 07/09/2009). Voilà en quelques lignes les différents documents dont a besoin un animateur pédagogique pour mener à bien sa mission.

Les documents de l'animateur étant présentés, intéressons-nous maintenant à ce qu'il produit personnellement pour mener sa mission. Il s'agit entre autres des programmes où nous distinguerons dans un premier temps les programmes scolaires nationaux. Le premier désigne des exposés écrits qui détaillent les savoirs que doivent apprendre et acquérir les élèves pour atteindre les objectifs d'éducation. Les programmes d'études ou projets pédagogiques d'une ou plusieurs disciplines enseignées dans un établissement d'enseignement quant à eux dressent et détaillent la programmation des différents modules par séquence, trimestre, semaine à partir des grandes lignes envoyées par l'Etat. C'est ce dernier qui est produit par l'animateur pédagogique. Selon Renzi (2017), le projet pédagogique est un document qui se décline du projet éducatif dans le cadre d'un accueil collectif de mineurs, il précise la démarche pédagogique de l'équipe et doit exister dans chaque structure d'accueil afin d'organiser et de structurer son activité. C'est un document de référence dont dispose l'équipe pédagogique lors des visites d'inspection à des fins de coordonner son action et de rester cohérent.

Les prévisions en matières c'est un document sur lequel on présente les matières du programme subdivisés en périodes et en semaine (Fuku, S. 2015). Elles sont élaborées de façon trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Il s'agit de repartir l'ensemble des chapitres constituant le programme annuel d'une classe dont l'enseignant a la charge et d'indiquer semaine après semaine, leçon après leçon les portions de matières à enseigner pendant une période déterminée. (Makesi, 2012).

Les leçons de démonstrations ou leçons modèles qui sont des leçons élaborées en vue de présenter les procédés de construction ou de déroulement d'une leçon sur laquelle les enseignants d'un même département rencontrent des difficultés pour sa transmission. Leur principal rôle est de promouvoir les meilleures façons d'encadrer les moins expérimentés et surtout les non qualifiés. Elles sont généralement choisies et préparées dans le cadre des carrefours pédagogiques.

La fiche de progression c'est une feuille de route ou outil de gestion du temps et de classe représentant l'organisation prévisionnelle, le déroulement séquentiel et le suivi du programme.

Une fiche statistique ou fiche de suivi pédagogique c'est un document récapitulatif du niveau de progression des enseignants par rapport à l'année scolaire en lien avec les résultats des élèves au cours d'une séquence ou un trimestre donné.

Enfin, nous avons les fiches de préparation qui sont des documents pédagogiques, support sur lequel l'enseignant consigne les grandes lignes de la marche de sa leçon (Makesi, 2012). C'est un document essentiellement didactique dans lequel on retrouve les différentes étapes d'une leçon. Sur cette fiche, nous retrouvons des éléments tels que la classe, le module, la nature de la leçon, le titre de la leçon, le temps attribuable à chaque étape, le cours proprement dit et les exercices donnés. C'est une obligation pour les enseignants de les avoir et de les coller dans les cahiers de texte, l'encadreur doit veiller à ce que les enseignants les aient.

Ces auteurs, nous présentent le bien-fondé de cette étape cruciale dans le processus enseignement /apprentissage en passant par la définition et la constitution de ces documents. En effet, c'est leur contenu qui est le plus captivant étant donné que c'est de là que l'on saura juger de l'implication et du sérieux de ces enseignants dans ce travail délicat qu'est l'enseignement. Par ailleurs, cette étape est cruciale dans la mesure où l'élaboration des

documents pédagogiques est la phase pendant laquelle les enseignants ainsi que leurs supérieurs (animateurs pédagogiques et inspecteurs) se rassemblent afin de se fixer des objectifs, de structurer leur travail et d'établir tout un programme qui va orienter leur travail. Christian, M. (2017) soulignera que la raison principale de cette conception de document se trouve dans la nécessité de son adaptation à un contexte éducatif donné, à une équipe donnée. De plus, cette phase est un moment de collaboration et d'accompagnement qui permet aux différents membres de la chaîne de se sentir impliquer et d'appartenir à une communauté pédagogique. Christian, M. (2017) dira que cet accompagnement est la base de la transmission intergénérationnelle et de l'évolution des pratiques professionnelles. Comme pour dire que c'est le moment où chaque enseignant partage et met à profit son expérience pour aider ces collègues. Etant donné que le contexte est constamment en train de changer et nécessite une révision cyclique de ceci. Néanmoins, il ne suffit pas seulement de les produire mais il faut également de les suivre et de les contrôler.

### **1.3.2. Suivi des documents pédagogiques**

Le contrôle des documents pédagogiques consiste sur le plan pédagogique à s'assurer de la concordance entre les programmes, les fiches de préparation, les cahiers de résumé ainsi que les épreuves d'évaluation ; de veiller à la progression des programmes c'est-à-dire que les enseignements doivent être au même niveau que celui défini dans les fiches de progression qui justement sont obligés pour chaque enseignant. Cela permettra à ce que celui qui vise le cahier sache si vous suivez la progression des cours et si même vous progressez véritablement. Mais également pour voir si les leçons ou les cours que vous enseignez sont dans le programme, veiller à la conformité et au respect des cours avec le programme, veiller aux fréquences et à la qualité des devoirs proposés ainsi que des corrections à ses devoirs. (Fuku, F. 2015, P.65), de s'assurer que tous les enseignants d'un même niveau d'enseignement soient tous sur la même longueur en terme de progression.

Jean-Guy, M. (1985) ajoutera que c'est à partir des programmes que les responsables pédagogiques devraient vérifier si l'enseignement donné respecte ces programmes. Ceux sont également ces mêmes programmes qui guident, orientent et donnent une trajectoire aux évaluateurs sur leurs interventions ou prise de décision. Ces programmes d'études sont pour ces instances un contrat pour lequel ils devront rendre des comptes. Pour exécuter correctement ce processus, le superviseur a besoin de maîtriser à fond les programmes d'études pour bien superviser.

Sauf que, il est parfois difficile voir non nécessaire pour ces derniers de les connaître car ils ne sont ni des experts dans toutes les disciplines mais surtout parce que « le degré de précision des programmes actuels constitués pour une direction d'école un bagage cognitif qu'on ne peut maîtriser que par une longue expérience. Il faut tout de même reconnaître que même avec une connaissance limitée des programmes le superviseur peut très bien faire son rôle. Ceci en ce remettant aux enseignants comme source d'informations à travers des échanges sur le plan de cours, sur un examen ou sur une activité qu'on veut organiser ceci dans le respect mutuel et la confiance réciproque. Il peut arriver que les guides pédagogiques ou fiches de cours soient incomplets ou lourds. Dans ce cas, on se réfère à des indicateurs et des facteurs (rendements scolaires ; assiduité, absentéisme des professeurs et des élèves, le leadership de direction et la participation des enseignants aux décisions qui les concernent...) mais ces référentiels ne sont pas lourds comme les programmes d'études.

Au niveau disciplinaire, les documents pédagogiques permettent de contrôler l'assiduité, la ponctualité et la régularité des enseignants. Dans ce cas, le superviseur fait recours aux cahiers de texte qui est un document scolaire dans lequel les enseignants notent jour après jour les cours qu'ils ont eu à faire pendant une journée, une semaine, un trimestre. C'est grâce à eux que l'animateur peut s'assurer que les enseignants font effectivement cours et contrôler la manière dont il remplit ces cahiers.

Et enfin, les épreuves où il vise et regarde la forme c'est-à-dire la structure de l'épreuve l'entête et les différentes parties ; au niveau du contenu, il regarde si les éléments donnés dans l'épreuve sont en conformité avec les leçons qui ont été fait en classe et mentionnée dans le cahier de texte, il corrige les fautes, regarde le dosage des questions, le nombre de question, regarde si l'épreuve est adaptée au niveau concerné. Ces épreuves doivent justement être élaborées en collaboration avec les autres collègues enseignants pour que certains élèves ne soient désavantagés par rapport à d'autres.

En cas de problèmes ou difficultés rencontrées lors du suivi des documents pédagogiques, l'animateur et même l'ensemble de l'équipe peuvent décider de faire des inspections-conseils interne, d'organiser des leçons modèles ou d'harmoniser des cours afin que les cours et les leçons soient les mêmes pour chaque niveau ou classe et que tous soient au même niveau en termes de progression.

### **1.3.3. Inspection-conseil interne ou supervision pédagogique**

La notion de supervision vient de deux mots clés : super et vision qui supposent des éléments qu'on examine et qu'on cherche à atteindre. Sous l'angle d'une observation, la supervision désigne l'action d'observer ce qui est prescrit, regarder avec attention, suivre ce qui est prescrit par une loi ou par une règle. Dans ce sens, elle renvoie à d'autres verbes comme inspecter, accompagner, suivre, regarder et observer. Ce que rejoint Snow-Gerono (2008) en expliquant que la supervision a souvent été définie par des termes tels que la surveillance, le contrôle, la régulation et l'administration ainsi que des termes contradictoires tels que l'accompagnement. Selon Bilodeau, K. (2016), ces termes contradictoires sont venus donner du poids à la supervision pédagogique et connectés encore cette notion à l'évaluation des enseignants.

Dans le cadre de l'éducation, cette notion correspond à l'action de surveiller, d'inspecter ou de suivre les enseignants dans l'acte pédagogique afin de s'assurer de la conformité des programmes et du respect des directives définis par le gouvernement, l'établissement et même par l'unité pédagogique donc ils font partir. Legendre (2005) dira qu'il s'agit d'un processus d'aide et perfectionnement. Ce qui nous conduit à la notion de supervision pédagogique.

Ce que nous devons retenir de toutes ces définitions c'est le but de la supervision pédagogique qui n'est d'autre que l'amélioration des enseignements en vue de rendre plus performant les enseignants.

Jean-Guy M. (1985) entend par supervision pédagogique l'évaluation de la qualité des apprentissages et d'une manière plus générale la qualité du projet de formation et d'instruction que se donne une collectivité. Pour cet auteur, la supervision pédagogique repose sur l'évaluation de la qualité des enseignements au travers d'un référentiel celui des programmes scolaires qui selon lui est un instrument important pour les instances responsables d'effectuer cette tâche. Ce travail reste tout de même limité car rien n'est dit en ce qui concerne les qualités, les gloires et les échecs de cette tâche ni les styles de décision ni les différentes décisions qui en découlent. Il achève son raisonnement en disant que cette mission n'incombe pas seulement la direction de l'école mais d'autres instances éducatives. Ce qui nous amène aux différents modèles de supervision appropriés au Cameroun.

Partie de la définition de supervision pédagogique selon deux points de vue le projet Supère-Rcf associe le principe de supervision aux processus de régulation à différents niveaux (écoles, département, arrondissement, circonscription scolaire ,pays) et selon la lecture de

l'état d'un système dont la finalité de leur intervention par l'Etat est le contrôle de la conformité et le respect des normes et des règles ceci par l'outil d'inspection car cet outil est l'organe le mieux habilité à un tel contrôle (Grauwe ,2003,P.17). Le deuxième point de vue renvoie à l'accompagnement dans une dimension formative et « d'ajustement de gestion professionnel de l'enseignant » (Jorro, 2002). Mais seul le cas du Cameroun nous a le plus intéressé.

Le modèle d'inspection du Cameroun s'est inspiré du modèle de l'UNESCO (1986) basé sur le « monitoring » dans le but de mener des suivis réguliers auprès des enseignants mais les acteurs qui ont été rencontrés lors de ce projet rapportent que ce suivi fonctionne essentiellement au niveau central à cause de l'organisation politique. Ce projet s'est beaucoup plus centré sur les travaux de l'inspection que sur celui des censeurs, des animateurs pédagogiques et des chefs d'établissement dans la tâche qu'est la supervision pédagogique intégré à l'intérieur de leurs activités et constituant l'une de leurs tâches majeures. Toutefois, l'on notera que les inspecteurs sont remplacés par les chefs d'établissements qui ont pour mission de surveiller et d'apporter leur soutien à leur personnel mais ces derniers délèguent cette tâche à leurs censeurs qui s'occupent de coordonner chacun des disciplines. Eux également, délèguent leur pouvoir aux animateurs pédagogiques qui sont responsable notamment de la supervision pédagogique de leurs enseignants.

Ainsi définit, expliquer et présenter les personnes habilitées à mener à bien ce processus, intéressons-nous maintenant aux différents moments d'une visite pédagogique.

- **Le déroulement d'une visite de classe et les pratiques de supervision pédagogique**

En plus de tout ce qui précèdent, l'animateur pédagogique s'occupe également des visites de classe ordinaires et des visites d'encadrement. Fuku (2015) fera une distinction de ces deux visites en présentant la première comme étant une simple observation de la manière dont l'enseignant dispense son cours tandis que le second consiste à vérifier si les recommandations données lors des carrefours pédagogiques ont été suivies et expliquées dans le cadre des leçons de démonstration ou encore pratique d'encadrement ,de suivi et de contrôle en vue d'aider les enseignants à améliorer leurs prestations pédagogiques lorsque de nouvelles pratiques sont adoptées. En d'autres mots, elle intervient comme formation de recyclage (Bouvier et Obin ,1998).

Une visite de classe ordinaire constitue l'une des principales activités de l'animateur pédagogique et se déroule en plusieurs moments ou phases : l'analyse du dossier d'intervention pédagogique composé principalement de la fiche d'analyse et de conception d'une leçon, de la fiche de progression pédagogique, du résumé du cours, de l'évaluation et de son corrigé et enfin, l'observation de la conduite de la classe suivie d'un entretien (Daouda, S. et al. 2018). Ces moments permettent d'espérer d'atteindre les objectifs de la leçon. De manière plus explicite, Fuku, F. (2015) répartira ces moments en trois phases avant, pendant et après la leçon.

Avant la leçon, l'observateur devra informer l'enseignant en question pour le prévenir de sa visite quelques semaines avant pour ne pas surprendre ce dernier et lui permettre par la même occasion de mieux se préparer. L'encadreur prendra le dossier de l'enseignant pour prélever des renseignements administratifs nécessaires concernant l'encadré, lire les conseils et les observations faites par les anciens encadrants afin de voir si effectivement il y'a eu évolution ou non, consulter les plans des matières pour voir si la leçon à observer est celle programmée et enfin voir la grille horaire pour s'assurer du moment où la leçon aura effectivement lieu. Une fois cette étape franchie, la suivante est le déroulement proprement dit de l'observation ou visite de la classe.

Pendant la leçon, le contrôleur devra se mettre calmement au fond de la classe pour mieux suivre la leçon avec un œil très attentif, vigilant et critique. Il lui est strictement interdit d'intervenir ou de prendre la parole tout au long du cours quand bien même il doit le faire c'est dans une indiscretion prudente afin de ne pas perturber l'enseignant encore moins les élèves. Les éléments à contrôler sont la personnalité de l'enseignant dans la classe c'est-à-dire la présentation ou la tenue de l'enseignant, la tonalité, le langage, l'autorité, le respect des autres, la dignité..., le contenu de la leçon qui renvoi à la vérification de la conformité du programme, la progression de l'enseignement, l'adaptation au niveau de la classe et les élèves, la maîtrise de la matière par l'encadré, la compréhension par les élèves et le climat dans lequel se déroule le cours. Ensuite, il y'a la forme du cours qui contient la structure de la leçon (les différentes étapes, les stratégies d'enseignement utilisées, les stratégies d'apprentissages mises en œuvre, l'utilisation des matériaux didactiques et la participation des élèves). Et enfin les documents pédagogiques chez les enseignants on a la fiche de préparation (on observe le respect du canevas d'une leçon et la bonne formulation des objectifs), les plans de matières, le cahier de texte... pour les élèves, ce sera les cahiers de résumé et des exercices.

La dernière étape concerne l'entretien c'est -à-dire qu'après la leçon l'encadreur et l'enseignant entretiennent une discussion afin de tirer des conclusions sur la leçon observée en lui attribuant des éventuelles félicitations. L'entretien se déroulera dans un climat de confiance et de respect mutuel en commençant par les points positifs de la leçon avant de chuter par les points négatifs et des conseils. (Fuku, F. 2015).

Selon Bouvier et Obin (1998) la visite de classe se déroule en deux phases au lieu de trois comme le précédent. La première phase consiste à observer et à analyser la conduite d'un enseignant, la seconde phase quant à elle est un entretien entre l'encadreur et l'enseignant. Dans le contexte du Burkina Faso, elle est considérée comme une formation continue adressée régulièrement aux enseignants en poste.

- **Les modèles de supervision pédagogique**

L'une des raisons importantes de la supervision pédagogique c'est son influence sur la réussite scolaire et par conséquent au bon fonctionnement du système éducatif. Le processus de supervision pédagogique est important dans la mesure où il permet d'améliorer la réussite des élèves et cela a été prouvé dans plusieurs études qui le confirment. Par exemple, Morissette et al. (1990) qui dans leur ouvrage intitulé « enseignement de qualité par la supervision synergique » démontrent que la supervision pédagogique contribue à la fois à la formation des meilleurs enseignants en améliorant leur manière de travailler ainsi que leurs techniques pédagogiques mais également une augmentation du taux de réussite influencée par le niveau d'aptitudes des enseignants.

La supervision pédagogique est de ce fait un outil de gestion par excellence des directeurs d'écoles. Philippe Perrenout (1991, P.1) affirme que la supervision pédagogique est un instrument nécessaire à la réduction du taux d'échec scolaire de certains apprenants car permet de vérifier les compétences des pédagogues chargés de la formation des élèves. Autrement dit, plus le pédagogue est compétent plus les chances de réussite sont importantes. Linda Darling-Hammond dans sa thèse intitulé : « Teacher quality an student achievement : a review of state Policy évidence » affirme qu'il existe bel et bien un lien entre la formation des enseignants et la réussite scolaire des élèves en raison du fait qu'elle permet d'ajuster ,d'améliorer et de renforcer les pratiques et les techniques d'enseignement des professeurs .Voilà donc où se situe tout l' importance de cet outil mis à la disposition des chefs d' établissements mais aussi des censeurs et des animateurs pédagogiques.

En revanche, elle affiche quelques limites due à sa constitution, à son application mais également au manque de ressources nécessaires à son bon fonctionnement. L'un des principaux obstacles à ce projet est l'existence d'un rapport de force entre le superviseur et le supervisé car le superviseur aura toujours tendance à vouloir critiquer, se moquer ou ridiculiser le supervisé ce qui peut entraîner des désaccords ou des mécontentements entre eux ainsi qu'un climat de tension. Il est clair que pour que ce processus soit efficace il doit se dérouler dans un contexte de collégialité entre les différents acteurs c'est-à-dire que le superviseur ne doit rien imposer au supervisé. Leurs relations doivent reposer sur la confiance et le respect mutuel. Oliva & Pawlas, (2004) appuient cette affirmation en positionnant la supervision comme un moyen d'offrir de l'aide spécialisée dans l'amélioration des pratiques pédagogiques et du fait même, le résultat des élèves, dans un climat professionnel de collégialité et de collaboration. Tout comme eux d'autres auteurs tels que Nolan et Hoover (2011) ; Sergiovanni et Starratt (2007) ce sont accordés sur le fait que cette opération doit se faire dans un climat favorisant la collaboration et la collégialité.

D'autres auteurs pensent à une approche inductive en supervision pour rehausser son efficacité en disant que les enseignants sont des apprenants qui ont des besoins différenciés et des préférences en matière de modèle de supervision pédagogique par rapport à d'autres compte tenu de leur expérience et de ses habilités en ce moment. Glickman (1981) invite les superviseurs à prendre en compte ses différences et à choisir le modèle de supervision qui leur semble être le plus approprié. Et dans cette approche inductive la supervision pédagogique est vue comme une relation d'aide où les personnes concernées ont comme projet d'améliorer la qualité de l'intervention tout en tenant compte de leurs caractéristiques personnelles respectives et du milieu professionnel.

En d'autres termes, la supervision pédagogique doit se faire sur la base des besoins administratifs (le modèle doit être choisi en fonction des intentions et de la philosophie de l'organisme), des besoins du milieu professionnel et des enseignants eux-mêmes ceci en fonction de leur niveau d'habileté, de leur degré de motivation et en fonction de la discipline enseignée. L'UNESCO (2007) estimera qu'il est important que ces modèles de supervision soient adaptés aux besoins des directions et des enseignants afin de contribuer à l'amélioration du succès des élèves. En fonction des besoins relevés certains intervenants diront qu'ils souhaitent juste que leurs superviseurs leur enseignent des modèles de comportement ou de résolution pouvant les permettre de reproduire le plus fidèlement possible ces comportements face aux difficultés immédiates et futures. D'autres part, contre voudront travailler avec leur

superviseur pour qu'ensemble ils puissent trouver des solutions à leur problème et enfin pour d'autres ce seraient plutôt le choix d'une plus grande autonomie tout en se référant à lui comme personne ne ressource.

J. Brunelle, A. Coulibaly et al (1990) identifie cinq types de modèles de supervision pédagogique : directif, coopératif pratique, auto supervision et coopératif théorique. Le modèle directif de la supervision pédagogique repose sur le postulat du respect des normes et de la conformité du programme prescrit par les autorités aux enseignants. Le modèle coopératif pratique quant à lui soutient que l'enseignant désireux de s'améliorer doit jouir d'une assistance et d'une coopération pratique c'est-à-dire que lors d'une leçon les enseignants devront expérimenter les solutions relevées au cours des réunions de formation en unité pédagogique pour pouvoir pallier aux problèmes observés par contre le modèle coopératif théorique se fonde sur la connaissance des théories sur l'apprentissage afin de permettre l'amélioration des enseignants et enfin le modèle de l'auto supervision qui lui confie à l'enseignant la responsabilité d'améliorer la qualité de son enseignement en prenant pour acquis son expérience comme fondement de son évaluation et à parfois relever les manquements observés et à les résoudre par son proprement jugement.

Les auteurs terminent leur analyse en affirmant que cette approche peut non seulement amener les enseignants à percevoir la supervision pédagogique comme une véritable aide à l'amélioration de leurs pratiques et de gérer de façon efficace les différences entre les apprenants. Sur la question de savoir comment améliorer ou rendre les enseignants plus performant, d'autres moyens tels que les formations continues ont été proposés afin d'assurer cette amélioration des performances des enseignants.

La formation des enseignants au Cameroun est assurée par des écoles de formation telles que l'ENIET, l'ENS, l'ENSET. La durée de ces formations varie entre 1, 2,3 et 5 ans en fonction du diplôme d'admission au concours d'entrée à ces différentes écoles de formation. Les enseignants méritent et doivent recevoir des formations tout au long de leur parcours professionnel à cause des changements nouveaux qui s'opèrent au niveau des programmes, des approches, des objectifs et des disciplines.

D'où l'importance des formations continues car elles assurent une meilleure adaptation des enseignements à l'évolution de la société et du monde mais également à fournir aux enseignants des savoirs être et savoirs faire et savoir-faire-savoir. En fait, elle vise une formation beaucoup plus qualifiante, une formation qui vient s'ajouter à la formation initiale

reçue par les enseignants. Ces formations continues se font lors des journées pédagogiques, des séminaires de recyclages, des ateliers de formations, des visites d'encadrement qui interviennent pour voir si l'enseignant maîtrise les nouvelles pratiques et approches pédagogiques et les carrefours pédagogiques, les leçons modèles qui sont choisies et préparées par les animateurs pédagogiques dans le cadre des conseils d'enseignement constituent l'une des meilleures formes d'encadrement pour les enseignants moins expérimentés et surtout non qualifiés.

Par ailleurs, l'encadrement pédagogique représente l'ensemble des actions posées par les encadreurs pédagogiques, qui ont pour but de conduire l'enseignant à acquérir des aptitudes pour bien enseigner en utilisant les meilleures méthodes d'enseignement et les contenus adaptés (Daouda, S. Ouédraogo, F., 2018). Ce sont également des visites qui surviennent après les leçons modèles ou exposés fait dans le cadre des carrefours pédagogiques. Cet encadrement débute lors des formations initiales dans les écoles de formations pour le DPS1 et 2. Après la formation théorique reçue à l'école, ces derniers se retrouvent sur le terrain afin de mettre en pratique les enseignements reçus sous la houlette d'un encadreur pédagogique qui le suivra durant cette phase de sa formation et l'évaluera à la fin de ce stage.

La formation initiale quant à elle est axée sur la formation disciplinaire et fait peu de place aux aspects pratiques. Elle dispense les connaissances nécessaires à l'exercice du métier, le savoir-faire pour mobiliser ces connaissances et les actualiser (Kutche, 2019, p.45). À l'issue de ces formations initiales, où l'enseignant a déjà reçu un premier encadrement pédagogique, durant donc sa carrière ce dernier bénéficiera également d'un encadrement pédagogique régulier sous la direction d'un animateur pédagogique ou de ses collègues. En ce moment, il ne s'agira plus de simple encadrement pédagogique mais de formation continue avec pour objectif d'améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants.

Ibrahim Bocoum (2014) ajoute que les formations complémentaires sont en fait des moyens de maintenir les enseignants à un niveau et de les aider à s'améliorer. Un maître bien formé est censé être efficace et faire progresser les élèves (CONFEMEN, 2007) En se basant sur des travaux analysés de Kantabazé (2010) Ibrahim B. approuve que la formation continue des enseignants aboutit à de meilleures performances scolaires en comparaison à ceux qui jouissent d'une longue formation académique comme au Malawi, au Kenya et au Lesotho ... toujours dans le même sillage, Becker et Gerhart (1996) cités par Kutche (2020) soutiennent

également cette avis en disant que la formation continue est généralement favorable à la performance. Sauf que d'autres réfutent cette analyse en disant que ce n'est pas toujours les enseignants qui bénéficient de formation complémentaire qui forcément ont de bons résultats et dont les élèves performant mieux.

À eux vient s'ajouter John, M. (2018) qui pense que : « il faut mieux les former et /ou les accompagner dans leur travail : plus il y en a mieux c'est ». Le PASEC (2014) ne manquera pas également de dire que l'enseignant est un moyen fondamental à renforcer pour l'atteinte d'une éducation de qualité pour tous dans le monde avant 2030. Néanmoins, cela n'est pas toujours vrai car on peut bien revenir d'une bonne formation mais nous ne tarderons pas de les oublier à moins que d'autres moteurs permettent de continuer à appliquer ces apprentissages comme le degré de motivation, le niveau de leur moral, les responsabilités et les obligations et enfin, les récompenses et incitations pour la maintenir et les amener à la développer plus. Ce qu'il a appelé le cycle d'amélioration continue de la performance des enseignants

Selon lui, la formation initiale ou professionnelle est un véritable échec au regard des échecs fort satisfaisant malgré les investissements consentis par le gouvernement pour assurer une meilleure formation de ces derniers. Pour donc corriger ces formations qualifiées de mauvaise, les gouvernements de l'Afrique orientale et australe (A.O.A) ont pensé à des reformes comme reformer les programmes éducatifs, augmenter le temps passer par les étudiants dans les vraies classes, augmenter le temps pour dispenser une meilleure formation. En revanche, ces reformes n'ont pas encore connu de succès dans les pays où on a eu à l'implémenter. Ce qui a conduit les décideurs de l'A.O.A a pensé à des formations en cours de carrière des enseignants afin de combler les manquements observer en formation initiale.

Pour cet auteur, ces formations dites de rattrapage sont bénéfiques à la fois pour les enseignants qualifiés et non qualifiés car elles leurs permettent soit de maintenir leur niveau soit d'être plus performant. Mais pour que ces formations soient continuées, le gouvernement doit injecter les fonds nécessaires pour améliorer les formations initiales. En plus de ces formations, les obligations et responsabilités sont d'autres alternatives pour rendre les enseignants plus performants car ils auront l'obligation de rendre des comptes à leur encadreur qui effectuera auprès d'eux une surveillance régulière au travers de méthodes d'évaluation. Outre les obligations, les récompenses sont également des moyens d'accroître les performances des enseignants et en dernier ressort la motivation et l'état d'esprit de

l'enseignant étant donné que l'enseignant peut être motivé par plusieurs facteurs tels que la satisfaction au travail et les récompenses. En dehors, des simples formations continues par certains gouvernements, cet auteur nous a proposé d'autres voies pouvant agir sur l'amélioration des enseignants.

Néanmoins, son travail s'est plus focalisé sur les pays de l'Afrique Australe et Orientale comme le Kenya, le Ghana pour ne citer que cela. En revanche le nôtre porte sur les animateurs pédagogiques et se réfère particulièrement à la gestion qui est fait par eux pour améliorer les performances de leurs collègues. Kutche (2019) citant Loukil, Ahsina et Baddih (2016) considèrent la formation continue comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs et par la même occasion un excellent moyen d'amélioration de la performance globale. Pour affirmer cette allégation, ils ont conduit des enquêtes auprès de 68 entreprises d'offshoring et l'ensemble des résultats n'auront qu'été satisfaisant et a montré l'effet positif que pouvait avoir la formation sur les performances.

Cette partie, nous a permis de passer au peigne fin les pratiques de gestion pédagogique. Nous avons commencé par définir les concepts fars de cette recherche. Par ailleurs, nous avons entamé l'explication de la première variable de notre étude pratique de gestion pédagogique des animateurs pédagogique ainsi que ses sous-ensembles : supervision, suivie et contrôle des documents pédagogiques, production des documents pédagogiques. Delà, il ressort que chacune de ces modalités jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des performances des enseignants d'autant plus que chacune occupe une place importante dans le processus d'enseignement/apprentissage. De plus, la qualité de l'éducation est liée de plus en plus aux pratiques d'évaluation car c'est un facteur directement lié à la qualité de l'enseignement. Présentement, intéressons-nous à la deuxième variable de notre recherche les performances des enseignants.

#### **1.4.Performances des enseignants**

Les performances des enseignants dans le cadre de notre étude renvoient à leurs capacités à être efficace dans leur travail surtout en termes de rendement scolaire et de l'atteinte des objectifs qui leurs sont fixés en avance au niveau des programmes, des horaires de cours et de leur implication dans leur travail. Dans le même sens, Campbell et Wiernik (2015, P.67) définissent la performance des enseignants comme l'ensemble des actions individuelles qui supportent ou nuisent à l'atteinte des objectifs de l'organisation à des degrés divers. C'est à partir des documents pédagogiques mentionnés un peu plus haut que l'on peut

de vérifier son niveau et / ou son rythme de progression et la conformité du programme, son assiduité, sa présence effective et sa ponctualité.

#### **1.4.1. La mesure de la performance des enseignants**

En amont, nous avons interpréter et essayer de montrer comment les inspections-conseils internes pouvaient aider les A.P à améliorer les performances de leurs collègues. Ces inspections apparaissent comme étant une sorte d'évaluation effectuée par ces derniers auprès de leurs collaborateurs. Car d'aucun pensent que la supervision et l'évaluation sont deux termes intimement liés.

Sergiovanni et Starratt (2006, P.41) deux auteurs américains l'ont affirmé en expliquant que : « le processus de supervision pédagogique doit tenir compte des compétences et du rendement des enseignants et que dans ce cadre, il suppose un certain contrôle qui se réfère au concept d'évaluation ». Patricia E. (2004,P.2) dans son texte publié dans le NASSP bulletin et intitulé principaux as supervision : A Balancing Act dit que « dans son rôle de superviseur, le chef d'établissement doit avoir recours à l'évaluation en raison de la réussite et de la nécessité pour son établissement d'être performant ». Ce que Kutche (2019) indiquera dans sa thèse en disant que « la notation du personnel dans la fonction publique ayant quasiment disparue, seuls les proviseurs et les censeurs sont chargés d'évaluer les performances de leurs collaborateurs ».

En revanche, notre travail à nous c'est plus centré sur l'animateur pédagogique que sur les chefs d'établissement mais nous rejoignons tout de même son idée car pour assurer la réussite de ces élèves et de son établissement, les chefs d'établissements doivent effectuer des évaluations régulières auprès de leurs personnels et les animateurs pédagogiques auprès de leurs collègues pour s'assurer de l'atteinte des différents objectifs qu'ils se sont fixés .Toutefois, ces deux notions sont différentes car l'une suppose l'amélioration et l'autre renvoie à un examen de l'exigence reliée aux programmes. C'est donc le second qui nous intéresse dans ce travail.

L'évaluation des enseignants est un sujet qui suscité de nombreux débats dans le monde notamment au Québec et en chine. Au Québec, la mise en place d'un système d'évaluation des enseignants a conduit à des oppositions entre des syndicats. La FAE et la FSE deux syndicats québécois ce sont opposés farouchement à la mise en place d'un tel système dans leur pays ; car ils estiment que cela pourrait alourdir la structure administrative du système éducatif et augmenterait dans la même la pression au travail des enseignants.

Alors que Yves Bolduc et Champou Lesage (2014) dans un rapport publié en juin et septembre 2014 où ils affirment la nécessité de mettre en place un tel système dont l'objet est de promouvoir les bonnes pratiques d'enseignement. Dans le même sens, l'association des professeurs français (AQPF) rejoint Yves Lesange en disant qu'un tel système permettrait de promouvoir la profession enseignante. Par contre, en chine cette évaluation a commencé à susciter de vif sujet depuis l'instauration de la rémunération au rendement. Cela signifie que la rémunération des enseignants dépendant de leur note à l'issus de leur évaluation (Jiafon ,2016) ce qui n'est pas correctes car elle occasionne de nombreuses conséquences néfastes sur le comportement des enseignants.

Ainsi donc, à la question de savoir comment peut-on évaluer les performances des enseignants, plusieurs recherches ont été menées pour déterminer les indicateurs sur lesquels on peut baser ces évaluations ainsi que leurs performances car la question des méthodes et des outils utilisés pour le faire fait débat (UNESCO, 2018). Bruno (2012) citant l'OCDE (2006) dira également que cette évaluation des enseignants semble être difficile parce qu'elle peut prendre des formes très différentes d'un pays à un autre allant de l'absence même d'évaluation à une évaluation basée sur la reconnaissance du mérite ayant des conséquences sur le traitement salarial des personnels comme ce fut le cas en chine et dans certains pays de l'occident.

À ce sujet, de nombreuses approches sont envisageables telles que les observations de cours, les entretiens avec l'enseignant, l'enquête auprès des parents et des élèves, les résultats des élèves aux tests, les évaluations des pairs sont autant de méthodes proposées et mises en place par l'OCDE et l'UNESCO (2018) pour évaluer les performances des enseignants. S'inspirant de L'UNESCO (2015), Kutche (2019) proposera des critères ou des indicateurs utiles pour faciliter l'évaluation des enseignants. Il s'agit de : la ponctualité, l'assiduité ; la capacité relationnelle ; l'éthique professionnelle ; l'implication dans les projets d'école ou de la circonscription ; la participation aux activités para et périscolaire ; le respect des règles administratives en vigueur et l'appréciation des résultats. Ce que nous avons regroupé dans notre travail en trois catégories. D'un côté, nous avons les objectifs (le taux de couverture des programmes, le taux de couverture horaire). De l'autre côté, nous avons les résultats qui regroupent le taux de rendement interne global, le taux de réussite dans les matières enseignées, le taux de succès aux examens nationaux) et enfin, l'implication avec le respect des règles administratives, la participation et l'implication dans les activités de l'école, la

punctualité et l'assiduité pour ne citer que cela. Tom Kane, directeur du projet MET (2015) a défini cinq axes sur lesquels on peut se baser pour évaluer les enseignants.

La première étant l'amélioration des compétences des élèves ; la deuxième se focalisera sur l'avis des élèves à propos de la capacité de leur enseignants à transmettre des savoirs et des savoir-faire ; l'observation des méthodes d'enseignement suivant un certains nombres de critères à travers des vidéos cameras, l'évaluation des compétences des professeurs dans leurs matières à travers leurs capacités à déceler la raison pour laquelle les élèves commettent des erreurs et à expliquer de différentes façons les même concepts et enfin, la perception des enseignants quant au soutien qu'ils peuvent avoir de la part de leur école ou du système.

En plus de ces différents axes, le projet MET comme point de départ à son évaluation a choisi le feedback afin d'établir un diagnostic au préalable pour déterminer les effets néfastes sur lesquels on doit s'appuyer pour dégager des actions correctives ceci par les séances filmées qui serviront de base de coaching et de formation. Bruno, S. (2012) propose une nouvelle forme d'évaluation axée sur l'évaluation collective des enseignants avec des leviers tels que le travail en équipe, le meilleur feedback sur les pratiques pédagogiques au sein de l'établissement et bien d'autres. Mais avant ça, examinons en quelques lignes à quoi renvoi l'évaluation des enseignants.

En effet, l'évaluation des enseignants consiste à examiner leur travail par le chef d'établissement, un inspecter interne et/ ou par un de ses proches collègues. Elle peut être faite selon une approche officielle et objective ou selon une approche plus informelle et subjective. Kutche (2019) citant BIT (2012) déclare que le système d'évaluation des enseignants a plusieurs objectifs qui peuvent être distingués en deux fonctions :

- La première veiller à ce que les objectifs en matière de responsabilisations et de carrière soient atteints et promouvoir le développement professionnel des enseignants à travers le renforcement de son perfectionnement professionnel (par un contrôle entre lui et son encadreur afin de déterminer les compétences qui lui manquent et qui ne sont pas assez développées pour ainsi élaborer un plan d'amélioration).
- Le second porte sur l'amélioration proprement dit du processus enseignement /apprentissage. Mais à attendre cet auteur, nous avons l'impression qu'il fait allusion à la supervision et non à ce qui se rapporte véritablement à une évaluation ; car on n'a pas retrouvé d'indicateur fiable sur lesquels on pouvait évaluer les performances des

enseignants. Au Cameroun, cette évaluation est axée sur les résultats (Kutche, 2019) bien qu'elle souffre de nombreuses lacunes dû au fait que sa première vocation c'est la sanction c'est-à-dire noter l'enseignant et le primer si sa note est bonne bien évidemment. L'on constate donc que, le Cameroun tous comme la chine et les pays occidentaux ont choisi de focaliser leur évaluation sur les résultats en lien avec la rémunération et les avancements de carrière.

#### **1.4.2. Présentation des indicateurs de performance des enseignants retenus dans notre étude**

De nos différentes lectures, nous avons noté de nombreux indicateurs de la performance des enseignants mais seul trois nous ont semblé pertinent. Il s'agit entre autres de : l'objectif, les résultats scolaires des élèves et de l'implication des enseignants.

- **L'objectif**

L'objectif se définit selon le Wiktionnaire comme le but que l'on cherche à atteindre, le point où l'on se propose d'arriver, ce que l'on vise. Locke (1984) définit l'objectif comme étant ce qu'on employé essaie d'accomplir au travail. Mager (1974, P.11) dira qu'il est impossible d'évaluer avec efficacité la valeur d'un cours ou d'un programme lorsqu'il n'y a pas d'objectifs clairement définis. En d'autres termes, l'enseignant n'est efficace que dans la mesure où il atteint un objectif primordial souhaité, s'il n'y parvient pas on dira de lui qu'il est stérile et improductif. Pour Mager, une évaluation des performances des enseignants doit se baser sur le niveau d'atteinte de ses objectifs. C'est à partir de là qu'on saura s'il est véritable performant ou s'il y'a nécessité de recourir à des formations supplémentaires. Pour cet auteur, on peut évaluer les enseignants sur la base des objectifs car pour qu'un enseignant soit qualifié d'efficace selon lui il devrait avoir atteint les objectifs qui lui ont été donné au cours du conseil d'enseignement de sa discipline.

Par ailleurs, l'on notera également que de nombreux pays dont le système éducatif figure en tête de classement préfèrent les évaluations qui tiennent compte du respect des objectifs d'apprentissage par les enseignants et de leurs fonctions attribuées dans l'établissement. Généralement, pour le faire les animateurs pédagogiques utilisent des fiches statistiques où il évaluera le taux de couverture des programmes, le taux de couverture horaire et le taux de réussite des élèves dans sa discipline. C'est à partir de là qu'il pourra porter un jugement sur les performances de son (ses) collègue(s).

Selon l'OCDE (2015) « les enseignants devraient être considérés comme efficace si leurs élèves progressent et inefficace si les résultats de ces derniers ne montrent aucune amélioration », si l'on s'en tient à ce que l'OCDE dit l'évaluation des enseignants doit être basé sur la progression de leurs élèves. Hattie, J. (S.d) quant à lui considère que pour évaluer les compétences des enseignants il faut se poser deux questions : quelle preuve les enseignants peuvent-ils fournir pour montrer qu'ils ont eu un impact général sur les élèves et quelles mesures ont-ils prises ensuite ? Pour lui, s'il faut mesurer la performance des enseignants en se focalisant sur la progression de leurs élèves au cours d'une année scolaire cela reviendrait à juger l'efficacité de ces derniers selon les attentes de l'établissement car chaque école à sa façon d'évaluer la progression de ces élèves. Pour eux, pour mesurer les performances des enseignants, il faut se focaliser sur la progression de leurs élèves et des attentes de l'établissement en termes de progression.

- **Résultats des élèves**

En plus, des différentes méthodes qui viennent d'être développés les résultats des élèves peuvent également constituer des méthodes d'évaluation des enseignants. De nombreux pays comme les Etats-Unis ou le Mexique ont mis en place un programme d'évaluation des enseignants basé sur les résultats aux évaluations normalisées encore appelées mesures de la valeur ajoutée. Le principe de ce programme est simple : plus l'enseignant est efficace, plus les résultats des élèves aux évaluations sont bons. Walsh, K. (sans date) affirme cela en disant que « se focaliser sur l'amélioration des résultats des élèves lorsqu'on évalue un enseignant reflète la responsabilité principale de l'enseignant. De ce fait, les résultats d'un élève et/ou les données de la valeur ajoutée devraient constituer la partie critique de la mesure de la performance ». En effet, focaliser l'évaluation des enseignants sur les résultats de leurs élèves constitue une preuve solide de mesure de leur efficacité.

En revanche, Ricker, C. (s ; d) S'attelle à dire que « ces évaluations normalisées devraient être utilisées uniquement pour fournir aux éducateurs, aux parents et aux écoles les informations dont ils ont besoin pour aider les élèves à progresser et non pour sanctionner les enseignants » car cela à amener les enseignants à avoir des comportements peu orthodoxes.

De plus, certains estiment que baser les performances des enseignants sur les résultats de leurs élèves serait difficile et un véritable casse-tête pour de nombreux gouvernements, associations éducatives et écoles (Rebecca, 2015). Car au cours des dernières décennies, un grand nombre de recherche ont été faite à ce sujet et sont arrivées à la conclusion que ce n'est

pas évident au regard des différents facteurs extérieurs qui entrent en jeu à l'exemple de son environnement, social et familial, ses caractéristiques, la pauvreté ou l'absence de soutien parental ainsi que les résultats d'un élève peuvent être influencées par les résultats d'un autre enseignant d'une autre matière et les enseignants précédents de cet élève peuvent avoir un impact sur sa performance (Koretz, 2002).

Également, les résultats des élèves peuvent varier d'un groupe à un autre et pourtant ils ont le même enseignant c'est-à-dire qu'il peut arriver des cas où les élèves d'une classe sont moins performants et pourtant l'enseignant met tout en œuvre pour les rendre performants et pourtant, dans une autre classe où nous avons des élèves performants dans ce cas prétendre mesurer l'efficacité des enseignants sur cette base sera difficile car chaque public cible a ces propres caractéristiques. Mais aussi parce que cela peut avoir un impact négatif sur le comportement des enseignants au travers de la démotivation du personnel car celui-ci estimera qu'il n'est pas très bien traité. Également, elle peut conduire à décourager les enseignants à travailler avec les élèves en difficultés, encourager des attitudes individualistes qui font réduire le travail en équipe comme ce fut le cas en Mongolie où l'on a testé ce programme (BIT, 2012) ; Murnane et Cohan (1986).

Ngouo, L.B. (1995), relève que l'enseignant dans son double rôle dans la recherche de l'excellence, seul son rôle de formateur a plus d'effet sur les performances de ses élèves car c'est lui l'entraîneur qui prépare son équipe à la compétition qu'est les examens (formatives ou certificatives) et c'est ce même élève qui fait de lui une valeur importante dans son travail.

En revanche, fonder l'évaluation des enseignants sur les performances des élèves peut aussi pousser l'enseignant à exclure stratégiquement les élèves les plus faibles lors des examens (Cullen et Reback, 2006) ou même à recourir à la tricherie et au favoritisme (Jacob et Levitt, 2003). Glewe, Holla et al. (2009) ajouteront que ce type d'évaluation encourage les enseignants à se focaliser sur les sujets directement liés aux tests utilisés pour l'évaluation et à privilégier l'apprentissage sur le court terme donc à tricher. Ainsi, nous comprenons donc les multiples effets négatifs que peuvent avoir cet indicateur sur la performance des enseignants. Certains, ont pensé à mesurer l'efficacité des enseignants sur la base de leurs améliorations après une inspection externe qu'ils ont eu à subir d'un inspecteur.

- **L'implication des enseignants**

Fournier, S. (2019) définit le processus d'implication comme l'attachement psychologique et physique d'un individu envers sa tâche et son organisation. Cette implication peut se traduire par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de son travail. L'implication comprend plusieurs formes : de l'individuel, l'implication dans la carrière, au travail ou à un emploi particulier, à la tâche, à l'organisation (Meyer, Allen, Greenhaus et al. 1984).

En science de l'éducation, Duchesne et Savoie-Zajac (2005) cités par Fournier ont montré que l'implication des enseignants dans leur métier était fonction des engagements d'ordres privés tels qu'aimer les enfants, avoir le soutien des collègues ou de la direction, la reconnaissance du travail accompli par leurs supérieurs. Tous ces éléments font en sorte que l'enseignant soit plus impliqué dans leur métier et par ricochet à mettre tous en œuvre pour la réussite de ses élèves. Par contre, un milieu de travail différent de celui évoqué plus haut tel que le doute, les difficultés personnelles et les obstacles rencontrés dans la profession auront pour effet d'affaiblir cette implication.

Dans le même sens, Meyer et Allen (1991) cités par Essomme et Kutche (2019) diront qu'ils existent trois dimensions de l'engagement organisationnel qui sont l'engagement affectif, calculé et normatif. Mais seul l'engagement affectif nous intéresse ici au regard du fait qu'elle renvoie tout d'abord à l'attachement émotionnel, à l'identification et l'implication du salarié à l'égard de son organisation (Müller et Djuatio, 2011). Cette dimension comme mentionnée par Bentein et al. (2004) est considéré comme étant le meilleur prédicateur de l'efficacité du salarié dans son travail. S'intéresser à l'engagement des enseignants dans leur travail, c'est travailler sur leur motivation individuelle dans le projet collectif du groupe ou de l'établissement. Car elle constitue la force même qui le pousse à poser des actions qui s'avèrent pertinentes au regard d'une ou de plusieurs cibles. Meyer et Allen (2004) considère l'implication comme une force motivationnelle. Enfin, un enseignant engagé s'implique dans sa tâche, il est heureux d'être membre de l'organisation (département, discipline, établissement) dans lequel il fait partir. Bref, un enseignant motivé et engagé par des intérêts tels que l'amour du travail et le désir d'en faire carrière et d'y rester membre fournira le maximum d'effort pour être efficace et atteindre les objectifs définis par son collectif.

En plus des éléments mentionnés plus hauts, l'implication des enseignants peut également s'observer au niveau de leur capacité relationnelle avec leur hiérarchie, leurs

collègues, les parents..., et le respect des règles administratives en vigueur à travers le respect des emplois de temps, la préparation des documents pédagogiques, le respect du règlement intérieur de l'école et des statuts particulier des enseignants. Par ailleurs, le lien entre implication et performance est de plus en plus examiné suivant une approche en termes de profil. Cela signifie que le niveau de performance des enseignants dans leur tâche peut être lié à leur niveau d'implication. Des chercheurs comme Tsoumbris et Xenikou (2010), Morin et al. (2015) ont relevé plusieurs profils dans leurs études menées en Grèce et en Japon pouvant expliquer le niveau de performance des enseignants en contexte de travail parmi lesquels nous avons les affectifs-normatif dominant, les plus fortement impliqués, les non-impliqués etc.....

La partie qui suit se propose de présenter le cadre théorique ou de référence du lien entre les pratiques de GP des animateurs pédagogiques et les performances des enseignants. Notre travail tournera autour de deux théories dont la théorie des objectifs de Edwin Locke et la théorie du management de la qualité qui nous aiderons à expliquer au mieux le phénomène des performances scolaire. En effet, tous deux visent le même objectif qui n'est autre que celui de l'atteinte des objectifs en passant par la satisfaction des clients (élèves). La supervision, sans mettre de côté le contrôle sont en quelque sorte les différents éléments qui permettent d'évaluer les pratiques de gestion pédagogique mis en place pour favoriser de meilleurs apprentissages en plus des infrastructures scolaires.

### **1.5.CADRE DE RÉFÉRENCE DU LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION PÉDAGOGIQUE ET LES PERFORMANCES SCOLAIRES**

La gestion pédagogique constitue une des fonctions administratives dans nos organisations scolaires. Elle apparaît aujourd'hui comme étant essentielle à raison du fait que la pédagogie est l'une des préoccupations du système éducatif de par sa qualité car c'est par elle que passe le processus d'apprentissage et d'enseignement des élèves. Pour ce faire, elle a besoin d'une bonne organisation, d'une bonne planification, d'une bonne coordination et d'un contrôle régulier afin de s'assurer de la qualité des apprentissages dispensés et reçus par les élèves et du bon déroulement des objectifs qui ont été définis dans les projets éducatifs en début de chaque année scolaire.

La théorie permet également de prédire les conséquences attendues entre nos variables mais aussi de comprendre les processus par lesquels se réalisent les relations entre les variables étudiées. D'où l'intérêt de présenter les théories dans ce travail : comprendre et prédire les conséquences et relations attendues entre nos variables.

De ce fait, notre sujet se composera de deux théories à savoir la théorie de la fixation des objectifs et la théorie du management de la qualité.

### **1.5.1. Théorie du management de la qualité**

La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité (processus, produit ou organisme) qui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (Iso 8402-1994). De manière générale, elle désigne la capacité à satisfaire les besoins des clients à travers son organisation et ses prestations. Les fondateurs de cette sont : E. Deming, J. M. Juran et P. B. Crosby. Plus tard, des auteurs tels que Dean et Bowen ont apporté des modifications en établissant les principes de base de cette théorie qui sont : la focalisation des clients, l'amélioration du travail en équipe. Principes que la norme ISO 9000 développera par la suite pour donner huit (08) principes.

La norme ISO 9000 désigne la démarche qualité par « management de qualité » et la définit comme des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ; ce qui implique les exigences de l'assurance qualité (garantir un niveau de qualité d'un produit ou service par la maîtrise des processus qui ont un impact sur la qualité). L'assurance qualité vise à donner confiance aux clients pour la satisfaction de ses besoins ce qui entraîne la responsabilité du personnel et la mise en place d'une politique de progrès continue mettant en œuvre des actions correctives et préventives. En plus de l'assurance qualité, le management de la qualité intègre également les notions de contrôle qualité (évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures) et d'amélioration continue du niveau de qualité.

La théorie du management de la qualité est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d'un organisme et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes. Cette théorie repose sur les principes qui sont : l'amélioration des performances, l'implication du personnel, la responsabilité de la direction (leadership), le travail en équipe.

Elle désigne la participation et la motivation de tous les membres de l'organisme ce qui nous amène au management total de la qualité qui correspond à l'étape ultime prenant en compte les notions d'optimisation, d'efficience et de motivation du personnel. « Total » car demande l'implication de tous les membres de l'entreprise du haut de la hiérarchie à la base et que toutes les parties prenantes doivent être satisfaisantes. En résumé, il inclut la planification de la qualité c'est-à-dire la définition des objectifs et spécification des processus et des

ressources, la maîtrise de la qualité (satisfaction des exigences), l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité (accroître la satisfaction ISO 9000). Cette amélioration s'est inspirée du modèle de la Roue de Deming « PDCA » qui signifie P pour plan, planifier ou fixation des objectifs, D pour développer, faire et exécuter les objectifs, C pour contrôler et vérifier si ce qu'on a fait est exacte et enfin A pour agir, ajuster soit par des corrections soit par des préventions.

La théorie de la qualité aide les décideurs à atteindre leurs objectifs. Cette théorie de la démarche qualité trouve son fondement dans trois théories notamment la théorie systémique, pragmatique et la théorie constructiviste car chacune d'elle fonde solidement les principes et concepts de la qualité. Elle suppose une dynamique qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. C'est un processus qui concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client. Elle est dite participative et dynamique car elle engage le responsable (chef d'établissement) et mobilise l'ensemble de l'équipe mais aussi parce qu'elle crée un état d'esprit collaboratif soucieux de l'amélioration qui s'inscrit progressivement dans les pratiques professionnelles du quotidien.

Pour que cette démarche soit un succès, elle nécessite l'engagement et l'implication de tous les membres de l'organisation, elle rejoint sur cet angle la théorie de la fixation des objectifs de Edwin Locke(1968).Un premier gage de réussite à cette démarche consiste à fixer un objectif clair et précis à votre équipe, la mobiliser autour d'une action commune et renforcer sa coopération pour transformer les pratiques du quotidien ensuite une bonne organisation et une animation de la démarche qui consiste à planifier, à suivre et à valoriser les améliorations obtenues ou observées suite à ce suivi ; une démarche participative motivée par deux raisons la première mobiliser l'ensemble du personnel autour d'objectif et contribution car permet de mettre en œuvre des actions d'améliorations pertinentes. C'est pourquoi, le personnel est informé tout au long de la démarche et participe directement aux étapes clés du projet et enfin une démarche progressive qui se veut en perpétuel amélioration.

Cette théorie a été d'un grand apport dans le domaine du management mais aussi de la formation dans la mesure où elle permet de satisfaire ses clients, renforcer la relation de confiance, fidélise la clientèle et attirer de nouveaux clients. Cette démarche est un levier important pour pérenniser sa structure, accroître son activité face à la concurrence, vise à structurer son organisation et à améliorer son fonctionnement quotidien, à définir les rôles et les fonctions de chacun, connaître ses responsabilités, améliorer la communication interne et

les échanges entre membres de l'équipe, être réactif face à un imprévu ; elle permet de professionnaliser et fédérer son équipe, susciter la motivation, faciliter le partage des objectifs et optimise les ressources humaines, financières et matérielles.

Concernant le domaine de la formation, Gérard (2001) précise que « pour être de bonne qualité, un système de formation doit être efficace. Cela veut dire qu'il doit permettre d'atteindre ses objectifs ».

De son côté, l'Unicef (2002) identifie cinq facteurs déterminants de la qualité dans le secteur de l'éducation « le bagage de l'apprenant, l'environnement, le contenu, les processus et les résultats ». C'est -à-dire que les élèves intègrent le système scolaire avec leurs langues, leurs cultures, leur vécu dans l'environnement qui inclut les infrastructures et installations propices pour assurer une éducation de qualité (salles de classes, bibliothèque, laboratoires ...) dont les contenus regroupent les programmes et matériels pédagogiques pertinents pour l'exécution du processus enseignement / apprentissage. Ceci avec l'aide des enseignants qualifiés et compétents sortis des grands centres de formation professionnelle, des approches méthodologiques et une évaluation des compétences visant à faciliter l'apprentissage et enfin les résultats qui eux constituent les compétences et connaissances (lire, écrire, calculer) reçues par les apprenants pour avoir un regard critique afin de résoudre les problèmes de leur quotidien. En gros modo, la qualité se résume à la satisfaction des besoins des apprenants mais aussi à une perpétuelle amélioration de leur performance.

En effet, comme nous l'avons vu plus haut la théorie de la démarche qualité repose sur le principe de la satisfaction des clients en y intégrant d'autres éléments comme l'assurance, le contrôle, et l'amélioration (carrefours pédagogiques) en permanence car nous sommes constamment en train de changer et le contexte varie également ce qui impose aux structures éducatives de se développer et de changer continuellement. Tout comme la théorie de la démarche qualité une autre théorie poursuit la même finalité, celle de la fixation des objectifs.

### **1.5.2. Théorie de la fixation des objectifs**

Locke définit (1984) l'objectif comme étant ce qu'un employé essaie d'accomplir au travail. C'est l'objet ou la cible de son action. Locke et Latham ont tous deux développés une théorie mettant en exergue les liens existants entre les objectifs et la motivation des collaborateurs. Cette théorie stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Au départ, les travaux de Locke (1968) établissaient qu'un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback approprié sur sa capacité à les atteindre. Il a démontré que la fixation d'objectifs spécifiques et précis plutôt que de vagues formules augmentait fortement la performance des individus. Ceci a été prouvé et justifié dans de nombreux travaux.

En 1990, Edwin Locke avec l'aide d'un autre chercheur Gary Latham a complété les premières recherches pour définir les cinq (5) principes à suivre afin de fixer des objectifs efficaces encore appelé la méthode 4CF. cette méthode se résume autour des principes de clarté, challenge, engagement et feedback.

- La clarté revient à dire que les objectifs définis doivent être précis, sans ambiguïté, datés dans l'espace et dans le temps, simple à comprendre et mesurable.
- Le challenge pour sa part renverrait à une forme de difficulté pouvant renforcer la motivation de l'individu d'un côté c'est-à-dire plus l'individu a conscience de la difficulté qu'il a à atteindre un objectif plus sa capacité à atteindre cet objectif est doublement renforcer. D'autre part, il constitue une forme de rétribution ou de récompense liée à l'atteinte de l'objectif et est susceptible d'amélioration encore appelé la motivation. Cette difficulté du challenge constitue un paramètre pouvant influencer positivement la performance car plus un objectif demande un effort important pour être atteint plus la performance obtenue en retour est plus élevée.
- L'engagement c'est l'implication ou la participation d'un individu lors de la fixation des objectifs ou encore c'est l'approbation des objectifs par les différents collaborateurs d'un projet ceci par leur implication dans ce processus. Le management participatif se base justement sur cette idée que l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- Le feedback permet de renforcer les comportements performants mais de favoriser des retours mutuels envers des collaborateurs mais aussi être à leurs écoutes.

En définitif, ces 4 méthodes influencent les attitudes et comportement des managers et indirectement la performance de leur équipe. Plusieurs recherches ont été mené afin d'établir les relations possibles entre chacun de ces quatre principes.

La théorie des objectifs, l'une des théories principales en comportement organisationnel stipule que la performance des individus est plus élevée quand ils ont des objectifs spécifiques et difficiles plutôt que vagues et faciles (Locke et Latham ,1990) mais cette relation est

vérifiable à la seule condition que les individus soient engagés vis-à-vis de ces objectifs c'est-à-dire impliqués à les atteindre (Locke et Latham ,2002). En effet, l'implication vis-à-vis d'un objectif engendre une mobilisation des efforts, augmente la persévérance dans la poursuite de l'objectif et constitue de ce fait un déterminant de la performance (Kren, 1990). Klein et al (1990) dans leur méta-analyse obtiennent une corrélation positive entre l'implication, les objectifs et les performances.

De manière générale, l'implication vis-à-vis d'un objectif est la détermination d'un individu à atteindre cet objectif (Locke et al. 1981 ; Locke et Latham 1990). Selon Klein et al. (2012 P.37) l'implication est un lien psychologique qui reflète la volonté d'un individu de se consacrer à un objet particulier et de se responsabiliser vis-à-vis de celui-ci. Ces deux définitions se résument à un mot « l'effort » consenti par les managers et les managés à poursuivre les objectifs et à les atteindre.

La participation et l'implication sont liées entre elles. Le terme participation selon Brownell (1992, P.124) désigne « le processus par lequel les individus sont impliqués et ont une influence sur les décisions qui ont des effets directs sur eux », comme par exemple la fixation de leurs objectifs. De nombreux travaux ont prouvés que plus les individus participent à la fixation de leurs objectifs plus ils les acceptent et s'engagent vis-à-vis d'eux. De même qu'une relation positive entre participation et implication. Ceci en permettant aux subordonnées de recevoir de l'information et des explications sur les attentes de sa hiérarchie, sur la raison d'être même des objectifs. Et enfin, la participation et la fixation de ses objectifs est valorisant pour l'individu, en lui donnant le sentiment que son avis et lui –même sont pris en compte. Maiga (2005), l'individu a ainsi l'avantage d'accepter et s'approprier les objectifs. (Locke et Latham (2002) ; Maiga 2005). Toutefois, certaines recherches émettent qu'il n'existe aucun lien entre ces deux variables en mettant en exergue une variable modératrice le niveau de difficulté et le niveau d'acceptation des objectifs ou bien encore la confiance (Maiga et Jacobs, 2007).

Le lien entre le feedback et l'implication. Le feedback est défini comme l'information reçue par un individu concernant la pertinence et l'efficacité de ses décisions et /ou comportement par rapport à ses objectifs. Deux sources de feedback existent donc une source interne et une autre externe mais seule la dernière nous intéresse ici car elle provient des échanges entre les pairs ou de la hiérarchie. Elle constitue un facteur important du contrôle

des performances dans la mesure où il aide les managers ainsi que leurs subordonnés à prendre des décisions pour améliorer sa performance.

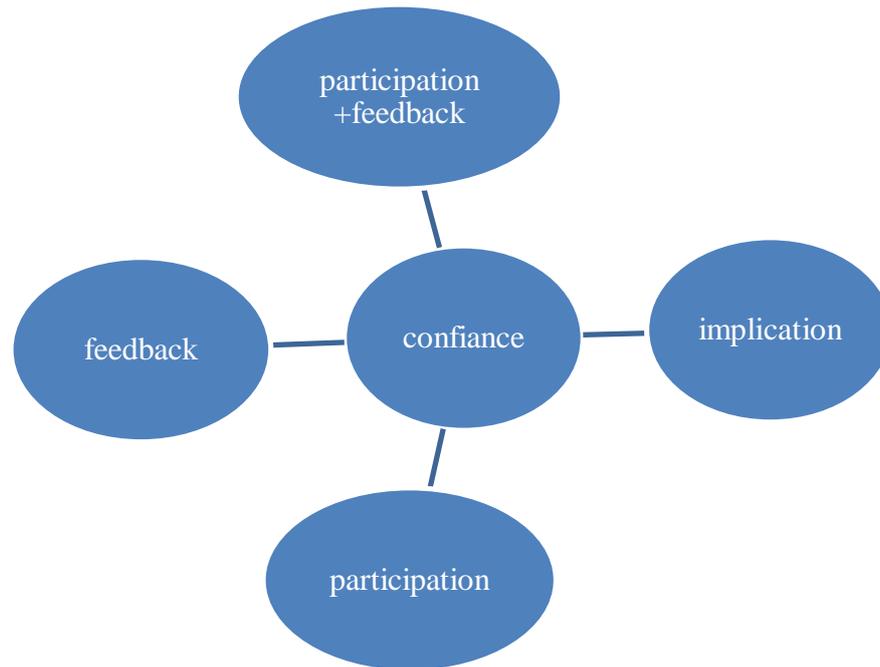
Deux théories prouvent l'effet du feedback sur la motivation et sur la performance notamment la théorie de l'autorégulation et la métacognition. L'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son comportement en fonction des comportements attendus au sein de son groupe. La métacognition se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui y touche. En d'autres mots, il concerne les processus d'acquisition de nos connaissances en quelque sorte notre façon d'apprendre. (Edo, W.2012)

Ces deux théories affirment également l'existence d'un lien entre feedback et implication vis-à-vis des objectifs. Parce qu'elle permet de rappeler de façon régulière aux individus leurs objectifs et d'attirer leur attention sur les éventuels écarts entre les résultats et les objectifs attendus. De plus ces éventuels écarts peuvent alarmer le manager, faire réagir et ainsi le conduire à maintenir, voire redoubler ses efforts pour atteindre ses objectifs. Néanmoins, le feedback n'a pas toujours un effet sur la performance toujours par la présence de plusieurs variables modératrice mais surtout de la confiance.

Elle correspond à un état psychologique dans lequel une personne accepte de se rendre vulnérable à un tiers dont elle attend des intentions et comportements favorables à son égard (Rousseau et al. 1998, P.395). En ce qui concerne la confiance, elle peut porter sur la manière dont le manager pense que son supérieur le traitera en termes de fixation d'objectifs, de rétribution et d'évaluation de ses performances.

En définitif, la confiance est la base même de l'implication managériale, de la participation et du feedback car sans elle aucune relation ni contrat ne pourra être engagés entre le manager et son subordonné. À partir d'elle, non seulement la fixation des objectifs sera plus facile, plus cohérente, plus conviviale mais en même temps permettra un meilleur climat de travail et par-dessus tout une amélioration des performances dû à la fois à l'implication, la participation et au feedback des différentes informations entre les membres d'une unité et par ricochet diminuer les zones d'incertitudes entre eux.

**Figure 1 : Résumé de la théorie de la fixation des objectifs**



**Source :** Auteur

Cette théorie présente de nombreux avantages tels que : aider le manager et son collaborateur à avoir une meilleure compréhension globale de leur environnement, à motiver votre équipe par la fixation d'objectifs ce qui permet de l'amener, de la faire progresser et les rendre plus performant.

Et comme inconvénients nous avons : elle peut nuire au rendement des employés, si ceux-ci manquent de compétences et capacités nécessaires pour atteindre les objectifs, empêche les employés à s'adapter et de modifier leurs comportements en réponses à des menaces imprévues, elle peut également conduire à des comportements contraires à l'éthique.

Beaucoup de chercheurs ont établi les limites à cette théorie notamment Luthans (1987) qui a écrit qu'il ne faut pas ignorer le côté inexploré de la théorie, en ce qui concerne par exemple la distinction entre les objectifs de qualité et de quantité (Austin et Sobko, 1985 ; cités par Luthans). Carroll, Rizzo et Tosi (1986) supportent cette théorie mais précisent deux facteurs importants dont on doit tenir compte : les différences individuelles (valeurs et croyances) et la complexité des tâches car les valeurs, les croyances et l'estime de soi sont autant d'éléments influençant l'acceptation des objectifs et la bonne volonté de les atteindre. Par ailleurs, on souligne que plusieurs employés ont des tâches plutôt compliquées alors fixé un objectif pour une tâche complexe demande beaucoup plus que de donner un but à atteindre pour un travail simple. Et enfin, la simple fixation d'objectif ne suffit pas à motiver les

individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif, si l'objectif est trop difficile à atteindre certaines personnes risquent de se démotiver.

La méthode de motivation la plus efficace pour atteindre un résultat est la fixation des objectifs. En effet, cette théorie est l'une des théories les plus influentes et pratiques de la motivation. Il est clair que l'établissement d'objectifs est lié à l'amélioration des performances (Latham et Locke ,2006). Selon une estimation la fixation d'objectif améliore les performances d'au moins 10% à 25 % (Pritchard et al, 1988).

En rapport avec notre sujet, nous dirons que cette théorie est une référence dans la mesure où elle touche la majeure partie de nos modalités (supervision, suivi et contrôle des documents pédagogiques...) et de nos variables (performance) mais aussi parce qu'elle concerne notre domaine de spécialisation (administration des organisations). En effet, des éléments tels que la confiance, l'implication, le feedback et l'objectif constituent des facteurs importants pour qu'une tâche, un travail ou une organisation telle que les établissements scolaires soient efficaces et par ricochet performante.

Pour qu'une activité soit bien faite, elle nécessite un objectif clair et précis qui servira de feuille de route à l'exécution de notre tâche pour arriver à atteindre cet objectif, il faut bien sur l'engagement et l'implication des agents de l'organisation de la petite à la plus grande car l'opinion de chacun est importante et pour que cela soit sans aucune incertitude ni méfiance, il doit régner un climat basé sur la confiance. Cette confiance que nous avons évoquée lorsque nous abordions le concept de supervision pédagogique entre le superviseur et leur supervisé mais également dans la relation d'un leader et ses subordonnés afin que leur collaboration se déroule dans un climat sain et propice pour favoriser le travail et par-dessus tous atteindre les objectifs et renforcer la performance de l'établissement et des élèves.

Le feedback c'est-à-dire un retour d'information ou un compte rendu ou le résultat de l'action qu'on vous a confié .Ce feedback s'effectue entre toutes les parties prenantes par exemple les A.P chargés de superviser ,accompagner ,suivre les enseignants et leurs enseignements au sein de leur département font à la suite rendre compte de leur travail au censeur chargé de coordonner leur département ceci dans une relation de confiance et de convivialité ou encore l'animateur pédagogique qui attend des enseignants de sa discipline qu'il lui fasse le retour des leçons modèles observées lors des réunions d'encadrements et de formation en salle de classe afin de corriger les lacunes et les problèmes qu'ils rencontraient

lorsqu'ils faisaient ou préparaient leurs cours mais aussi de lui renvoyer les résultats en terme d'atteinte des objectifs.

La confiance, l'implication et la fixation des objectifs de la part des animateurs pédagogiques, les enseignants et les élèves sont des facteurs de motivation car pour être performant chacun d'eux se fixe des objectifs clairs et précis tout en se donnant les moyens pour y arriver à travers leur implication mutuelle chacun de son côté, les élèves en étudiant leurs leçons et en pratiquant le plus d'exercices possibles afin d'être plus performants et surmonter leurs difficultés, les enseignants en étant assidus, ponctuels, réguliers et en suivant la progression qui leur ont été donnés, l'animateur pédagogique en accompagnant ces collègues à travers des inspections- conseils internes et des suivis réguliers à leur côté ce qui amènera les enseignants à fournir des efforts considérables pour améliorer leurs performances en tant qu'enseignant mais aussi le fait qu'y ait des difficultés tels que le manque d'infrastructure, de finances, de matériel approprié pour faire cours et dispenser les enseignements et même la mauvaise gestion des chefs d'établissements peuvent démotiver les enseignants dans leur travail mais la vocation et l'amour de leur travail peut booster ce dernier à surmonter toutes ces difficultés.

Cette théorie subordonne les performances scolaires à une interaction constructive entre animateur pédagogique, enseignants axés sur l'atteinte des objectifs ce qui voudrait dire que l'objectif est le facteur motivant de ces deux individus car une fois qu'il est fixé chacun d'eux fera tout ce qu'ils peuvent pour assurer une meilleure efficacité et de meilleur résultat à leur établissement dans le but de pouvoir atteindre cet objectif ceci bien évidemment dans une atmosphère de confiance.

Au final, la section du cadre théorique nous a permis de mettre en lumière les différentes théories explicatives entre gestion pédagogique et performances des enseignants. La gestion pédagogique étant au centre des préoccupations des établissements scolaires avec pour principal but former les élèves et faire d'eux des citoyens responsables et capables de solutionner les problèmes du quotidien en d'autres termes les élèves sont au centre de tous les préoccupations du système éducatif ce sont d'eux les clients que les établissements doivent satisfaire car ils ont des exigences notamment celui d'être formé, d'acquérir des savoirs faire-faire et savoir être qui leurs seront utiles pour leur vie future.

De ce fait, les responsables de la pédagogie que sont les animateurs pédagogiques qui ont la responsabilité de s'assurer du bon déroulement des enseignements en surveillant au

quotidien leur progression, leur assiduité ,leur présence effective et effectuer des inspections-conseils en interne afin de corriger les imperfections et les lacunes observées lors de ce contrôle ce qu'on a appelé le contrôle qualité .Pour maintenir cette qualité, les enseignants reçoivent des formations continues lors des journées pédagogiques, des ateliers de formation et des séminaires de recyclages. Tous ceci dans un climat de confiance où tout le personnel du plus petit au plus grand (élèves, enseignants, parents et responsables pédagogiques) est impliqué, écouté et pris en considération, participe à l'atteinte des objectifs et poursuit tout le même objectif celui de rendre performant leurs élèves et d'avoir de bon résultat scolaire.

Ce premier chapitre entièrement théorique portait premièrement sur la définition des concepts clés de notre étude (gestion pédagogique et performance des enseignants) ce qui nous a par la suite conduits à faire une revue de la littérature suivant la méthode thématique c'est-à-dire analyser et examiner et interpréter chacune de nos deux variables et de nos modalités , comme nous l'avons remarqué nombreux sont les travaux qui ont fait des recherches sur notre sujet .Delà ,afin d'apporter plus d' éclaircis à notre sujet nous avons présenté les principaux modèles théoriques sur le lien entre pratiques de gestion pédagogique et performance des enseignants à savoir : la théorie de la démarche qualité dont le principe fonctionnel est la satisfaction des clients en d'autre mots les élèves ceci par des enseignants qualifiés, des enseignements de qualité à travers un suivi pédagogique régulier effectué lors des inspections contrôle interne ou à la fin on évalue l'enseignant en question et on apporte des corrections à ses manquements ce qu'on a appelle l'amélioration continue.

Toujours dans le même ordre d'idée la théorie de la fixation des objectifs de Edwin Locke et Latham qui selon ces deux derniers pour être motivé et performant l'individu a besoin qu'on lui fixe des objectifs tout en lui donnant la possibilité d'être impliqué et de participé à cette définition d'objectif ceci dans un climat où règne la confiance. Une fois cette partie achevée, intéressons-nous maintenant à la méthodologie de notre travail et au traitement des données que nous allons collectées sur terrain. Cela constituera la deuxième partie de notre travail.

## **CHAPITRE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

Dans toute investigation scientifique pour parvenir à atteindre le but que l'on s'est fixé, il est judicieux de poser au préalable la méthodologie qui convient. Selon Grawitz (1996, P. 317), « la méthodologie est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». Elle renvoie également aux différentes méthodes que nous aurons à utiliser tout au long de notre travail afin de vérifier nos hypothèses.

Le chapitre précédent nous a permis de poser les jalons théoriques de notre travail. En effet, la définition des concepts gestion pédagogique et performances scolaires ensuite la revue de la littérature et enfin le cadre de référence nous ont permis d'examiner de bout en bout notre sujet par rapport aux différents débats scientifiques sur le lien entre gestion pédagogique et performance scolaire. Nombreux sont les écrits ayant débattu sur notre sujet mais pour la plupart elles ont plus porté sur nos différentes modalités que sur nos deux variables. Quand bien même on en rencontre sur nos variables elles sont beaucoup plus centrées sur les performances scolaires que sur la gestion pédagogique. L'originalité de ce sujet se situe précisément à ce niveau trouvé le lien entre ces deux variables.

Cette section de notre travail porte sur le cadre de référence méthodologique qui se chargera de spécifier les démarches scientifiques mises en place pour le recueil des données indispensables à la vérification de l'hypothèse centrale de notre recherche. Les points essentiels sur lesquels vont s'appuyer cette partie porteront premièrement sur le type de recherche et la description de la population de référence à partir de laquelle nous allons généraliser les résultats de notre étude. Par la suite, nous présenterons la description de l'enquête. Elle évaluera dans la même optique les méthodes de collectes de données et de traitement de données recueillis sur le terrain.

## **2.1. TYPE DE RECHERCHE**

Notre recherche est une étude de type quantitatif. En effet, dans les sciences de gestion nous avons trois types de paradigmes qui sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativiste mais celle sur laquelle nous allons focaliser notre travail c'est le positivisme ou paradigme explicatif car elle se fonde sur la recherche et l'explication de causalité entre les variables de l'étude en adoptant une démarche hypothético-déductive caractérisée d'un côté par un pôle théorique qui nous permettra de contrôler et d'orienter nos idées. De l'autre côté, par un pôle morphologique qui renvoie à des hypothèses explicatives formulées à priori et qui définissent l'objet de recherche avant investigation empirique et enfin le pôle technique qui

concerne les outils de collecte de données et de traitement des données. Si nous avons opté pour ce paradigme, cette démarche et cette approche c'est parce que notre recherche vise à expliquer à la fois les causes des performances des enseignants mais aussi à expliquer la possibilité d'un lien entre nos deux variables à l'aide des données quantitatives que nous aurons collecter sur le terrain afin d'approfondir au mieux notre explication.

## **2.2. TERRAIN DE L'ÉTUDE OU POPULATION D'ÉTUDE**

### **2.2.1. Le milieu de l'étude**

Le champ ou le milieu de l'étude renvoi ici à la présentation des caractéristiques du milieu ou l'étude sera conduite. Il s'agira donc de présenter les raisons du choix d'espaces de notre travail en précisant par exemple le pays, la région, la zone ou les zones et leurs caractéristiques (économiques, culturelles, géographiques et historiques).

Pour mener cette étude, nous avons choisi deux établissements secondaire publics de la région du centre au Cameroun dans l'arrondissement de Yaoundé V département du Mfoundi. Il s'agit du lycée bilingue de Yaoundé et du lycée de Nkolmesseng deux lycées. L'un étant l'un des plus vieux lycées du Cameroun et l'autre un tout nouveau qui semble de plus en plus se démarquer sur le rang des meilleurs établissements du Cameroun. Mais aussi pour la simple raison que nos moyens ne nous permettaient pas d'aller au-delà de cela.

### **2.2.2. Population d'étude**

Selon Mvondo (1998, P.14) la population d'étude est « le rassemblement de tous les cas qui répondent à un ensemble déterminé et ayant des caractéristiques spécifiques ». En d'autres termes, c'est un ensemble d'individus partageant ou possédant des caractéristiques communes précises sur lequel porte une étude statistique. Notre population d'étude sera dans ce cas les lycées de l'enseignement secondaire général public de Yaoundé V d'où nous allons extraire notre population cible plus précisément le lycée bilingue de Yaoundé et le lycée de Nkolmesseng où notre attention sera portée particulièrement sur les animateurs pédagogiques car le but de notre recherche est de savoir si leur gestion a une influence sur les membres de son équipe.

### **2.2.3. Méthode d'échantillonnage et échantillon**

La méthode d'échantillonnage désigne la démarche qui spécifie le mode d'extraction ou de sélection d'éléments dans la population accessible. Tandis que l'échantillon d'après le dictionnaire Larousse de poche (1997, P.213), l'échantillon « est une fraction d'une population ou d'un ensemble statistique ». Selon De Landsheere (1979, P.251), l'échantillon

est un nombre limité d'individus, d'objets ou d'évènements dont l'observation permet de tirer des conclusions inférentielles applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été fait » nous distinguons de manière générale deux types de technique d'échantillonnage à savoir la technique d'échantillonnage probabiliste et la technique d'échantillonnage non probabiliste. Ainsi, en ce qui concerne la sélection de nos répondants nous avons opté pour une méthode non probabiliste non basée sur les lois du calcul des probabilités car nous avons une petite population. De ce fait, notre échantillon est composé de 32 animateurs pédagogiques auquel nous avons administré un questionnaire de deux thématiques.

#### **2.2.4. Méthode de collecte des données**

##### **➤ Recherche documentaire**

Notre processus de collecte des données a débuté par une recherche documentaire dans notre bibliothèque à l'Université de Yaoundé I où nous avons parcourus des mémoires et des thèses ainsi que des moteurs de recherche et des sites internet tels que Google Scholar, [www.refseek.com](http://www.refseek.com) etc...où nous avons trouvé de nombreux documents (articles, lois, textes...) intéressants et gratuits. Cette recherche documentaire nous a permis d'élaborer et d'enrichir notre revue de la littérature ainsi que nos théories relatives sur le lien entre la gestion pédagogique et les performances des enseignants.

##### **➤ Cadre opératoire de la recherche**

Dans cette recherche, la direction postulée est du haut vers le bas c'est-à-dire des variables indépendantes vers les variables dépendantes. Nous essayerons donc, de décrire les relations entre nos deux variables, car notre travail se donne pour but de rechercher le lien entre la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques et les performances des enseignants.

L'opérationnalisation de nos hypothèses nous a permis de construire nos variables. Celle-ci se définit comme étant des quantités ou des qualités susceptibles de fluctuations auxquelles on peut attribuer plusieurs valeurs différentes (Bon hivers et De Ketele ,1986). Une variable est un élément susceptible de changer, de varier et d'évoluer. Deux groupes de variables ont ainsi été identifiés dans notre recherche. Il s'agit entre autres de la variable dépendante (performance des enseignants) et de la variable indépendante (gestion pédagogique des animateurs pédagogiques).

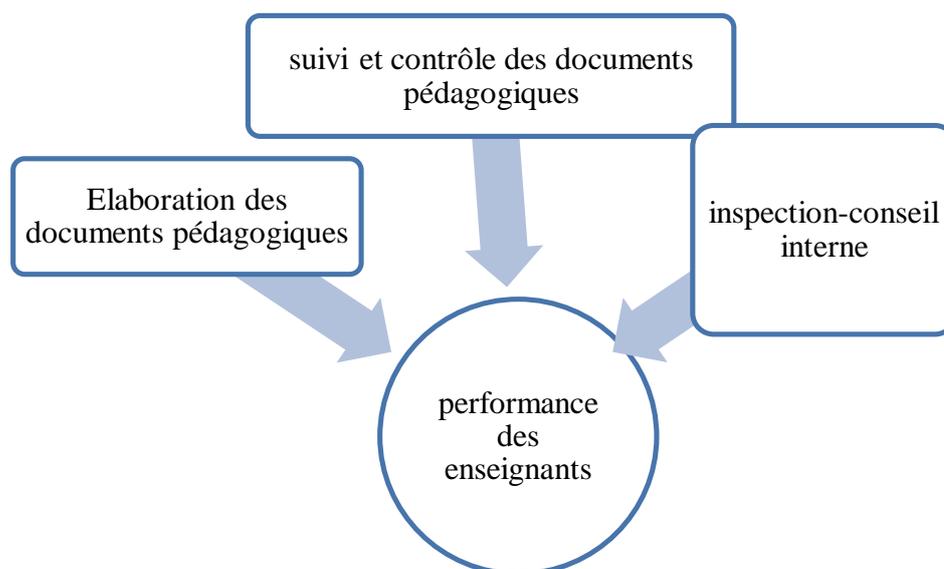
**Tableau 1 : opérationnalisation de la variable indépendante**

Variable indépendante	Modalités	Indicateurs
<b>Gestion pédagogique</b>	Production des documents pédagogiques  Suivi et contrôle de ces documents  Les inspections conseils internes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projet pédagogique, les fiches statistiques, les leçons modèles</li><li>• Vérification des cahiers de texte, la progression des enseignements, le taux de couvertures des programmes, évaluation des sujets d'examen.</li><li>• Visites de classes ordinaires ; visites d'encadrement, les carrefours pédagogiques, journées pédagogiques et séminaires de recyclage.</li></ul>

➤ **Variable dépendante**

La variable dépendante quant à elle est celle qui subit l'effet ou l'influence de la variable indépendante. Ce sont d'elles qu'on doit expliquer. Pour cela, elle décrit les effets (Miles et Huberman, 2003). Les performances des enseignants représentent notre variable dépendante. Ainsi nous aurons trois modalités de notre variable à savoir : les objectifs (Mager, 1974), les résultats scolaires et l'implication des enseignants (Fournier, S., 2019).

**Figure 2 : Schéma du modèle de recherche**



**Source :** Auteur

#### ➤ **Instruments de collecte des données**

Pour arriver à obtenir des réponses à nos différentes interrogations, nous avons élaboré un instrument de collecte de données. Un instrument de collecte de données désigne le moyen par lequel les informations sont obtenues ou recueillies à partir des sujets constituant l'échantillon. À cet effet, notre choix s'est porté sur le questionnaire. D'après Grawitz (1964), le questionnaire est : « le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté : il comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêté une information ». Ainsi, notre questionnaire se compose de dix-sept questions réparties en deux parties donc la première concerne notre variable indépendante constituée de trois sous-ensembles représentant chacune de nos modalités.

La production des documents pédagogiques comprend 08 items, le suivi et le contrôle des documents pédagogiques quant à eux regroupent 04 items tandis que les inspections-conseils internes se constitués de 05 items où nous avons mis en lien chacune de nos derniers items avec notre variable dépendante (performances des enseignants) afin d'avoir une opinion propre de chacun de nos répondants sur l'influence de nos modalités sur notre variable dépendante. Car notre sujet veut identifier si la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence la performance des enseignants de son département. Ceux-ci sont notés à l'aide de l'échelle de Likert sur cinq points allant de 1-pas du tout d'accord à 5- tout à fait d'accord Et la deuxième partie quant à elle concerne les données sociodémographiques du

répondant c'est-à-dire son âge, son sexe, son établissement, son statut professionnel et son ancienneté.

Pour transmettre notre questionnaire nous avons utilisé le mode de transmission directe et indirecte. Directe parce que nous l'avons administré nous-même auprès des animateurs pédagogiques que nous avons pu rencontrer et avec qui nous avons pris rendez-vous compte tenu du fait que d'aucun n'était disponible le jour où nous étions dans leur établissement. Et indirecte dans la mesure où nous sommes passés par une personne intermédiaire (Mr. NJABO) pour transmettre notre questionnaire mais qui par la suite nous a fourni les numéros des animateurs pédagogiques afin que nous prenions rendez-vous eux pour qu'ils puissent répondre à notre questionnaire. Certains se sont montrés retissant vis-à-vis de nous en nous montrant leur désinvolture par rapport à notre questionnaire mais grâce à notre beaucoup de patience, notre dialecte et nos multiples supplications à leur égard ils sont bien voulu nous accorder de leur temps et répondre à notre questionnaire. D'autres par contre, sans trop de complication ont répondu volontiers à nos questions allant même jusqu'à nous encourager dans notre recherche et à nous donner d'amples explications sur leurs tâches.

- **Validité de l'instrument de collecte**

Cette étape essentielle et primordial de notre recherche a été mené auprès de deux animateurs pédagogiques issus de deux lycées d'enseignement secondaire général de la région du centre afin d'apporter des clarifications nécessaires et de reformuler nos questions de façon à permettre une meilleure compréhension et naturellement des réponses les plus précises que nous attendons. Leurs réponses nous a permis de valider définitivement notre questionnaire.

### **2.1.1. Méthode de traitement des données**

Pour le cas d'espèce nous avons opté pour le test de khi carré pour vérifier nos hypothèses ainsi que de l'analyse de contenu. Le test de khi carré est un test de dépendance entre deux variables. L'analyse de contenu est une technique de traitement de donnée préexistante, c'est-à-dire analyse entre ce qui est et ce qui doit être. À ce niveau, pour mener à bien cette analyse nous nous référons à tous ce qui peut être considérés comme contenu. Ça peut être des textes, des lois, des arrêtés, des décrets, des emplois de temps, des rapports, des notes et même des résultats aux examens. Il s'agira juste pour nous de mettre en relation les données recueillies sur le terrain et ce que diront les documents sans toutefois les ne commenter ni les décrire juste les appuyer sur autres.

Dans le chapitre qui vient d'être achevé, nous avons décrit la méthodologie qui a été suivie pour la réalisation de cette recherche. Nous avons commencé par une phase préliminaire qui a été consacrée à la présentation de notre paradigme de recherche et la description de notre échantillon. La deuxième phase était quant à elle consacrée à la méthode de collecte de donnée. L'outil choisi pour effectuer cette collecte est le questionnaire. Et enfin, nous avons proposé la méthode de traitement de nos données qui d'abord sera faite par l'analyse de contenu, ensuite par le test du khi2 pour vérifier nos diverses hypothèses. Le prochain chapitre est consacré essentiellement à la présentation des résultats de notre collecte de donnée.

**DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RELATION  
GESTION PÉDAGOGIQUE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS**

## **CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

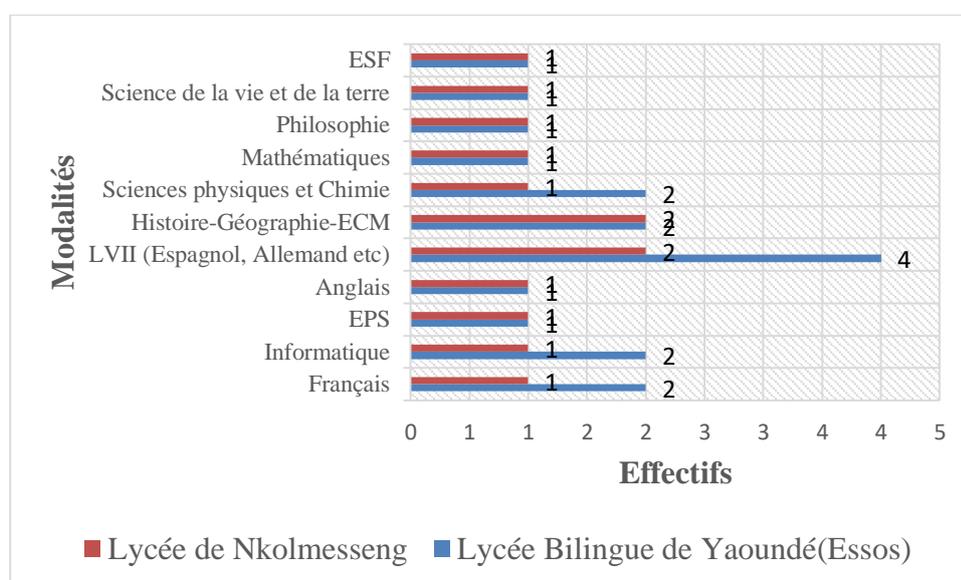
Le chapitre précédent nous a permis de détailler la méthodologie de notre collecte de donnée et de traitement de ces derniers. Pour cette étude, nous avons collectés les données au moyen de questionnaire dont 31 individus ont dûment rempli notre questionnaire. Le traitement des données recueillies durant notre enquête de terrain s'est fait d'une part par l'analyse descriptive des données et d'autre part par l'analyse de contenu.

### 3.1. PRÉSENTATION DES DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUE DE L'ÉCHANTILLON

#### 3.1.1. Répartition de l'échantillon par discipline et par établissement

Notre échantillon de 31 participants, est réparti comme il suit : lycée de Nkolmesseng 13. Et le lycée bilingue de Yaoundé, 18. Le graphique 1 ci-dessous donne une vue générale sur l'échantillon.

**Graphique 1 : Distribution des données de l'échantillon par établissement**



Source : Enquête de terrain de janvier 2022

#### 3.1.2. Répartition de l'échantillon par sexe

**Tableau 2 : Répartition de l'échantillon par sexe**

Discipline enseignée	Sexe		Total
	Masculin	Féminin	
Français	2	0	2
Informatique	3	0	3
EPS	1	0	1
Anglais	1	1	2
LVII (Espagnol, Allemand etc)	2	6	8

Histoire-Géographie-ECM	1	4	5
Sciences physiques et Chimie	1	1	2
Mathématiques	2	0	2
Philosophie	1	1	2
Science de la vie et de la terre	1	1	2
ESF	0	2	2
Total	15	16	31

**Source :** Traitement de nos données sous Excel 2016

Notre échantillon est constitué de 15 hommes et de 16 femmes comme l'indique le tableau ci-dessus. Nous constatons que le département de LVII arrive en tête avec 8 répondants sur 31, soit deux hommes et six femmes. Ce qui nous permet également de voir que les femmes sont celles ayant le plus de disciplines à leur charge. Donc 12 femmes (32,7%) et sept hommes (22,58%) sont comptés.

### 3.1.3. Répartition de l'échantillon par statut

**Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par statut**

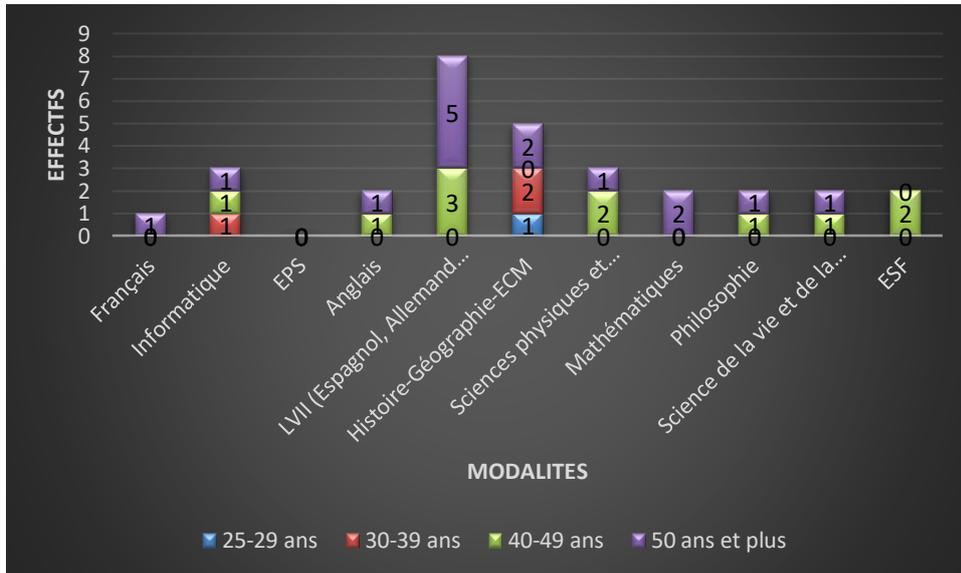
Disciplines enseignées	Statut			Total
	A.P	Enseignant fonctionnaire	Vacataire/Contractuel	
Français	0	2	0	2
Informatique	2	0	1	3
EPS	0	1	0	1
Anglais	1	1	0	2
LVII (Espagnol, Allemand etc)	4	4	0	8
Histoire-Géographie-ECM	1	3	0	5
Sciences physiques et Chimie	1	1	0	2
Mathématiques	1	1	0	2
Philosophie	1	1	0	2
Science de la vie et de la terre	1	1	0	2
ESF	0	1	1	2
Total	12	16	2	31

**Source :** Traitement de nos données sous Excel 2016

Le tableau 3 nous montre que sur nos 31 répondants nous avons eu à faire à plus de fonctionnaire que de vacataires. Soit 16 pour 51,61% de fonctionnaires au détriment de 2 (6,4%) de vacataires. Le département de LVII domine toujours avec le plus grand nombre de personnes (8).

### 3.1.4. Répartition des participants par tranche d'âge

Graphique 2 : Répartition des participants par tranche d'âge

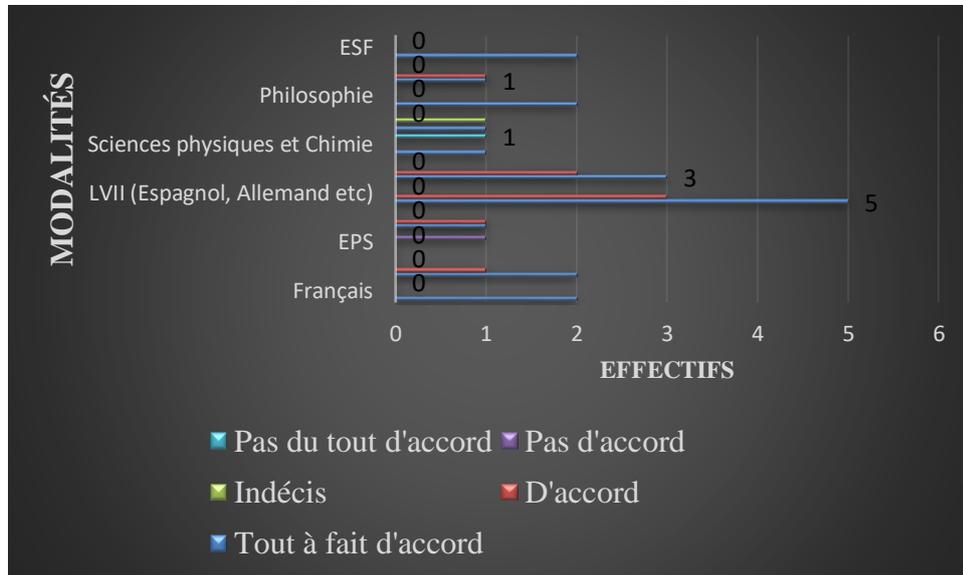


Source : Enquête de terrain de janvier 2022.

Le graphique 1 montre que très peu d'enquête sur 31 ont entre 25-29 ans (1). Les animateurs pédagogiques ayant entre 30-39 ans sont aussi peu nombreux (3) pour une proportion de 9,7%. Ceux de 40-49 ans sont au nombre de 11 (35,48%) de la population enquêtée. Enfin, les plus âgés (50-59 ans) correspond à 15 répondants soit un pourcentage de 48,38% de notre échantillon. Autrement dit, ces derniers sont les plus nombreux. Nous constatons donc que notre échantillon est constitué de personnes plus âgées que de personnes plus jeunes.

### 3.2. ÉLABORATION DES DOCUMENTS PÉDAGOGIQUES ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS

**Graphique 3 : Distribution des données relatives à l'élaboration des projets pédagogiques**

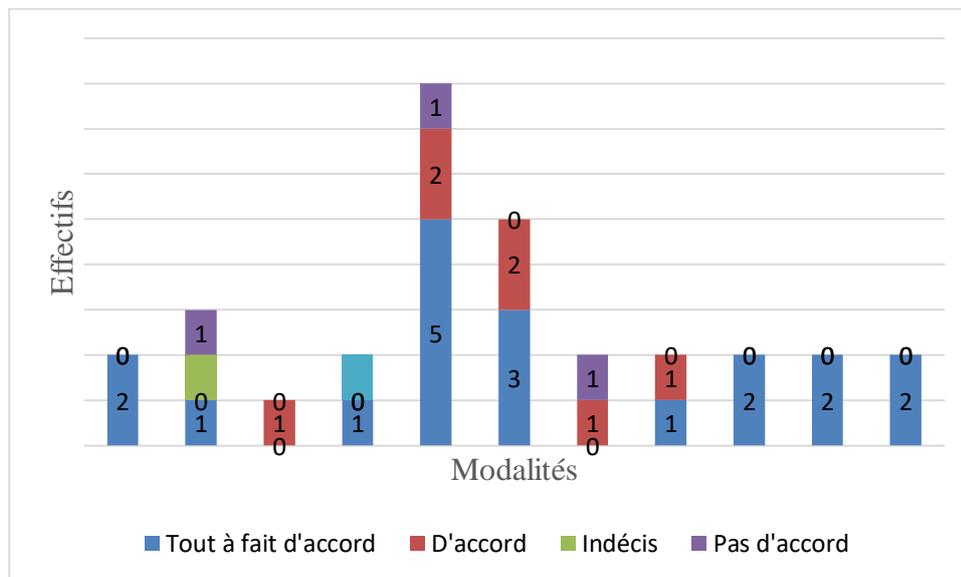


**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Au regard de ce graphique, on peut constater que « Tout à fait d'accord » et « D'accord » donnent un effectif important. Ce qui nous permet de conclure partiellement que les animateurs pédagogiques et leurs enseignants élaborent les projets pédagogiques. Cela n'annule pas le fait qu'au regard de la pratique commune sur le terrain et du non-respect de la réglementation en vigueur, les projets pédagogiques pour la plupart ne sont pas faits par les enseignants et leurs animateurs pédagogiques mais, par les inspecteurs nationaux ou régionaux.

En effet, c'est la circulaire n° 32 /09 du MINESEC qui encadre la fonction d'animateurs pédagogique. Cette circulaire renseigne dans sa section dédiée à l'animation pédagogique que « dans le cadre de l'animation pédagogique, le conseil d'enseignement procéder à la relecture, à l'harmonisation et à la validation de ces projets soumis par les soins de l'enseignants en charge de la discipline ».

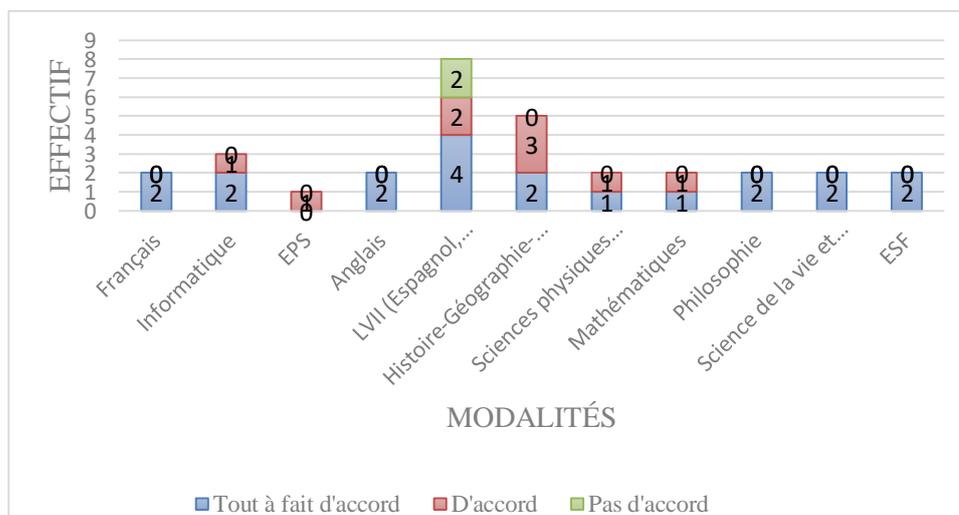
**Graphique 4 : Distribution des données relatives de l'élaboration des fiches de progression**



**Source :** Enquête de terrain janvier 2022

Pour ce qui est de l'élaboration des fiches de progression par l'ensemble du conseil d'enseignement 61% de nos répondants soutiennent l'idée selon laquelle l'élaboration des fiches de progression est un travail d'ensemble dans le département. Par contre, 9,6% ont réfuté l'idée selon laquelle l'élaboration de ces fiches de progression se faisait par l'ensemble du conseil d'enseignement. La grande partie de notre population prouve que les animateurs pédagogiques de nos établissements maîtrisent leurs fonctions au contraire des 9 autres pourcents qui démontre leur désaccord à ce sujet.

**Graphique 5 : Distribution des données relatives à l'élaboration des fiches statistiques**

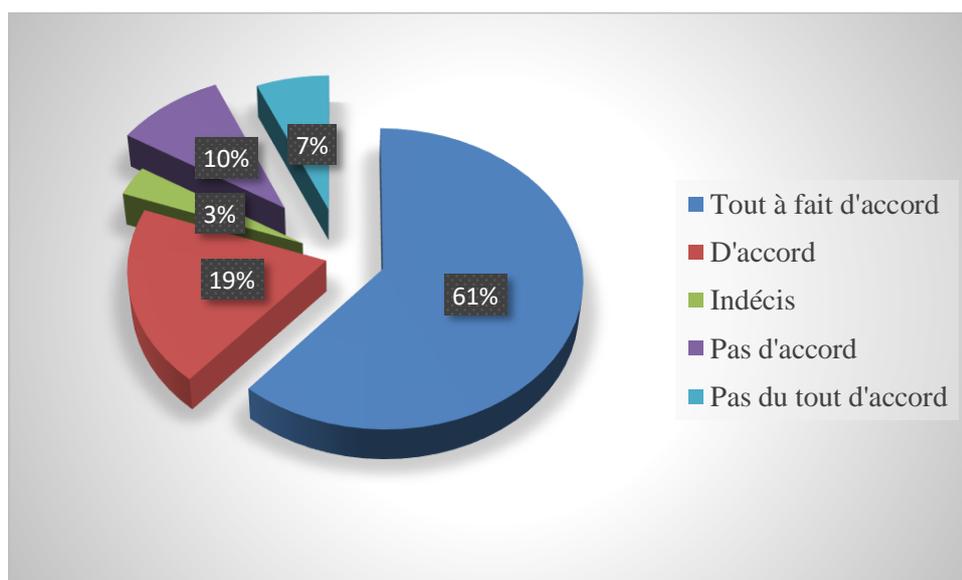


**Source :** Enquête de terrain janvier 2022

Le graphique 5 ci-dessus permet d'observer que 90% de nos répondants approuve le fait que les animateurs pédagogiques et leurs enseignants élaborent bel et bien les fiches statistiques. 64% en revanche désapprouve l'opinion selon laquelle l'élaboration des fiches en groupe se fait en groupe.

Selon les rapports des conseils d'enseignement consultés ces fiches statistiques sont élaborées lors des conseils internes d'un trimestre ou d'une séquence didactique. En effet, c'est pendant ces conseils qu'ils effectuent des synthèses statistiques de leur discipline car chacun apporte sa fiche de synthèse et ensemble ils font une seule fiche pour tout le département. Et, la circulaire susmentionnée le prouve au niveau de la partie intitulée « De l'animation pédagogique » où l'on note que dans le cadre de cette animation le conseil d'enseignement élabore les statistiques relatives aux taux de couverture des programmes et des enseignements, au taux de réussite dans sa discipline....

**Graphique 6 : Distribution des données relatives à l'élaboration et présentation des leçons modèles aux enseignants**

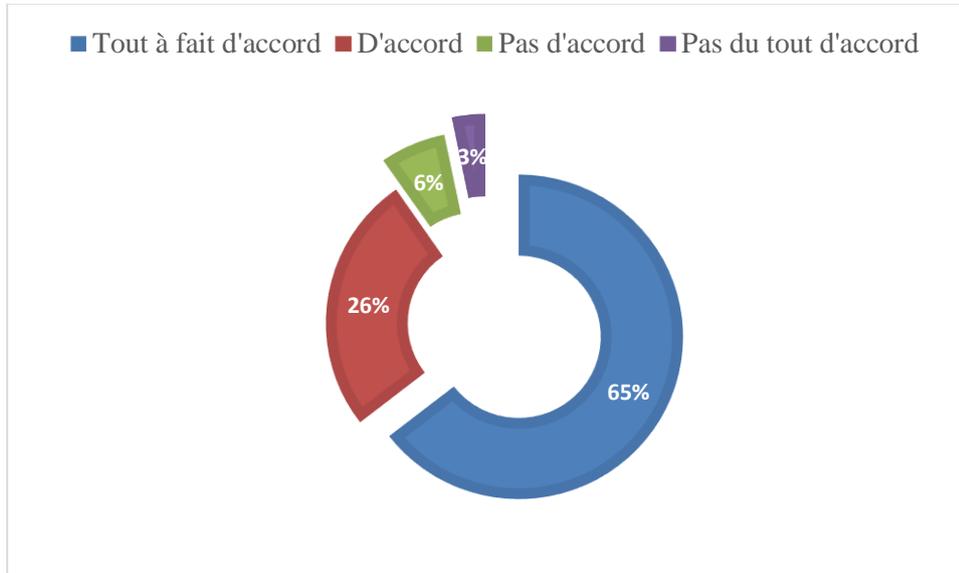


**Source :** Enquête de terrain janvier 2022

Il ressort de ce graphique que 80% des animateurs pédagogiques élaborent des leçons modèles que 10% n'intègrent pas cette effectivité de l'élaboration et de la présentation des exposés des leçons modèles. 3% représentent les répondants neutres de notre population. Ces 3% peuvent être compris selon le fait qu'ils ne l'organisent pas comme prescrit dans la circulaire n°32 /09 du MINESEC 2009 autour d'un thème bien identifié au préalable mais plutôt sous forme d'explication hors du cadre des carrefours pédagogiques sur une

quelconque leçon où un enseignant en particulier a des soucis ce qui fait qu'ils ne peuvent pas parler de leçons modèles. 61% estime à suffisance l'effectivité de ces exposés cela parce qu'ils font des leçons conseils-internes.

**Graphique 7 : Distribution des données relatives à l'influence de l'élaboration de ces documents sur les performances des enseignants**

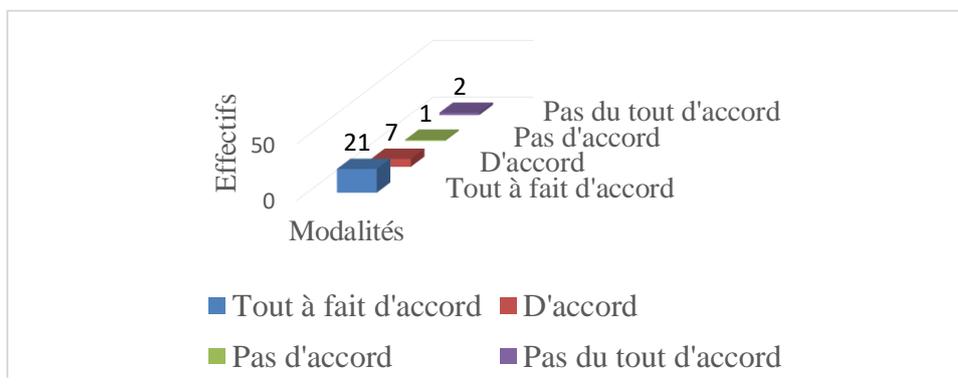


**Source :** Enquête de terrain janvier 2022

On observe sur ce graphique qu'il y'a une influence de l'élaboration des documents pédagogiques sur les performances des enseignants.

### 3.3. SUIVI ET CONTRÔLE DES DOCUMENTS PÉDAGOGIQUES PAR LES ANIMATEURS PÉDAGOGIQUES

**Graphique 8 : Distribution des données relatives à la vérification des cahiers de texte**

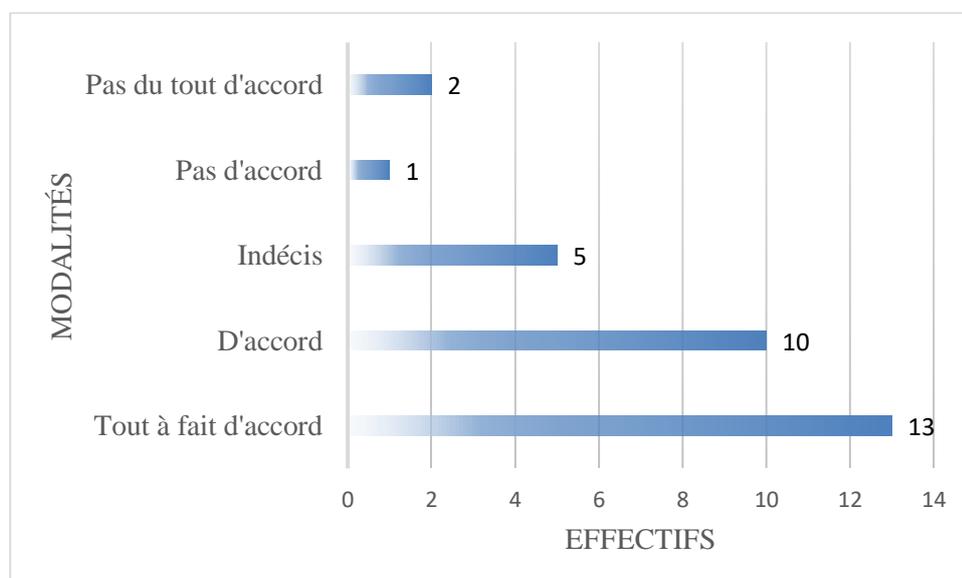


**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Ce graphique nous montre que 21 animateurs pédagogiques sur les 31 interrogés sur la question de la vérification des cahiers de texte en rapport avec la performance des enseignants affirment qu'ils visent régulièrement les cahiers de texte de leurs enseignants. À contrario, 2 de ces 31 animateurs pédagogiques interrogés sur cette question expriment que cette action est inexistante dans leurs départements. Cette minorité de 2 individus se peut s'expliquer par les contraintes liées au temps, liée aux tâches d'enseignement et aux tâches administratives ou tâches de gestion. D'autre part, par leur méconnaissance des textes.

La circulaire ministérielle qui encadre la fonction de A.P. et dont les références figurent plus haut mentionne clairement dans son volet « des responsabilités de l'animateur pédagogique » qu'ils assistent les censeurs dans ce contrôle des cahiers de textes au même titre que les fiches de préparation lors des visites d'encadrement qu'ils font afin de s'assurer du niveau de progression de leurs enseignants.

**Graphique 9 : Distribution des données relative contrôle des fiches de préparation des leçons**

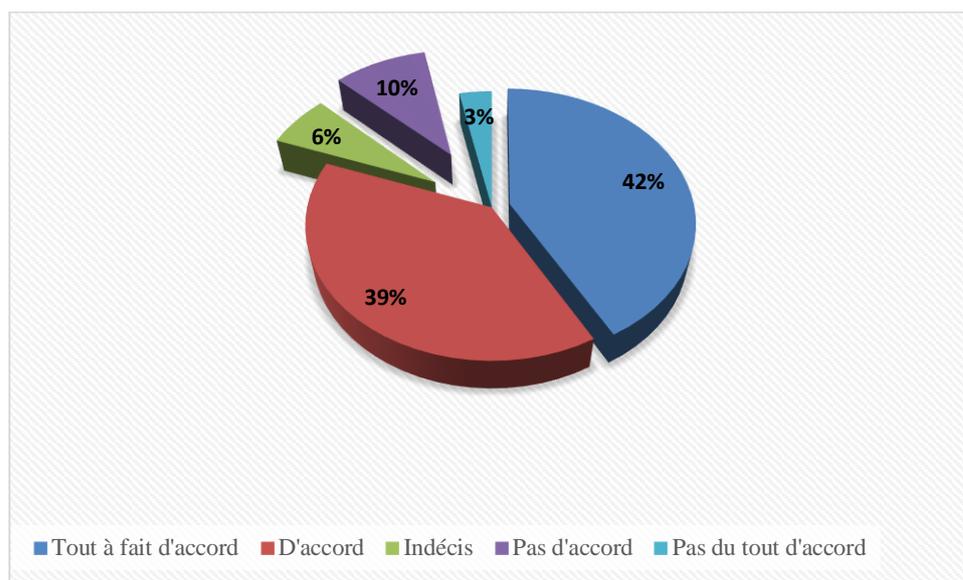


**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

La perception du contrôle des fiches de préparation par nos répondants est évaluée à 72,2% des réponses fournies par les enquêtés à l'idée selon laquelle il contrôle les fiches de préparations de leurs collègues. En revanche, 16% ont choisi de rester indécis sur la réalisation de ce contrôle. Ce dernier pourcentage peut nous faire penser que les enseignants refusent qu'on vise leurs fiches de préparations et estiment certainement que leur supérieur n'a pas d'autorité pour le faire si ce n'est que l'inspecteur pédagogique. Pourtant, l'animateur

pédagogique est également un inspecteur mais au niveau opérationnel qui a le plein pouvoir de le faire lors des inspections-conseils internes comme prévu par la circulaire n°32 /09 du MINESEC qui leur donne cette responsabilité d'inspecteur afin de voir si l'enseignant est impliqué dans son travail.

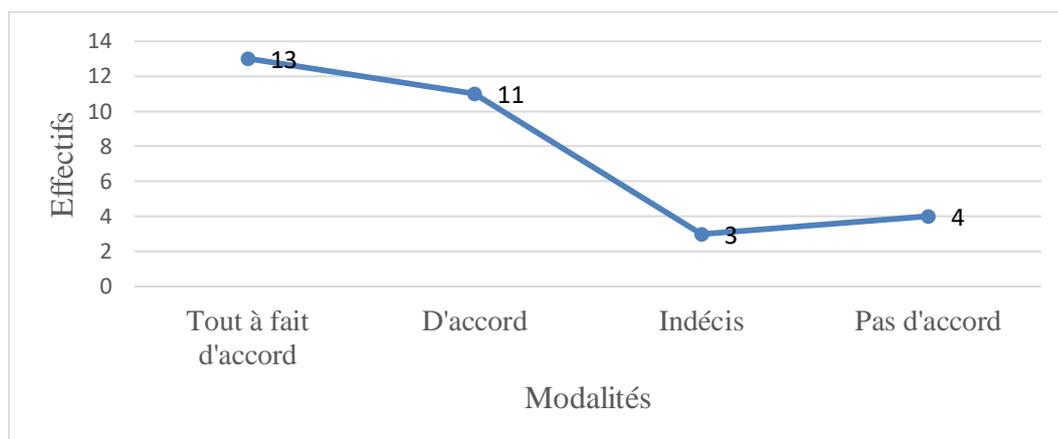
**Graphique 10 : Distribution des données relatives au contrôle et l'évaluation des épreuves avant validation pour passer en salle**



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Nous comprenons de la lecture de ce graphique (10) que 42% de notre échantillon valide l'opinion selon laquelle ils contrôlent les épreuves avant leurs passages en salle de classe lors des évaluations. Au contraire de ces 42%, seul 10 % de cet échantillon réfutent cette idée. Par ailleurs, on observe de légers écarts entre nos variations. Ces 10% nous montre un tant soit peu une absence voire une négligence de certains A.P. à exécuter de cette tâche qui semble-t-il très importante pour l'élève et même pour l'enseignant. Les 39% et 42% rejoignent ce que dit la circulaire sur l'évaluation et la validité des sujets d'examen par les A.P.

**Graphique 11 : Distribution des données relatives à l'influence des enseignants par le contrôle des documents pédagogiques**



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Nous observons que notre courbe décroît au fur et à mesure que le niveau d'attitude des répondants diminue. Et que les différences d'effectifs ne sont pas assez grandes. L'on remarque aussi que les répondants qui valident l'influence de ce contrôle sur les enseignants ont les plus grands effectifs alors que les moins nombreux pensent que le contrôle de ces documents n'influence pas sur les enseignants.

Les données issues de l'analyse des contenus tels que le rapport de La fiche de synthèse statistique de l'année 2020-2021 consulté au lycée bilingue de Yaoundé corrobore le fait que le contrôle des documents pourrait influencer les performances des enseignants. En effet, pour le compte de cette année scolaire, on a noté un taux d'assiduité de 96,92% chez les enseignants de ce lycée à la fin du troisième trimestre ainsi qu'un taux de couverture horaire qui s'élève à 94,40% ce qui nous permet de confirmer à suffisance le taux de couverture des programmes annuel qui est de 97,48%.

**Tableau 4 : Synthèse des performances des enseignants**

Trimestre /taux	Troisième trimestre
Taux d'assiduité	97,48%
Taux de couverture des heures d'enseignement	94,40%
Taux de couverture des programmes	96,92%

**Source :** Synthèse produit par l'auteur à partir des fiches de synthèse statistique du lycée bilingue de Yaoundé durant l'année 2020-2021

### 3.4. INSPECTION-CONSEILS INTERNE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS

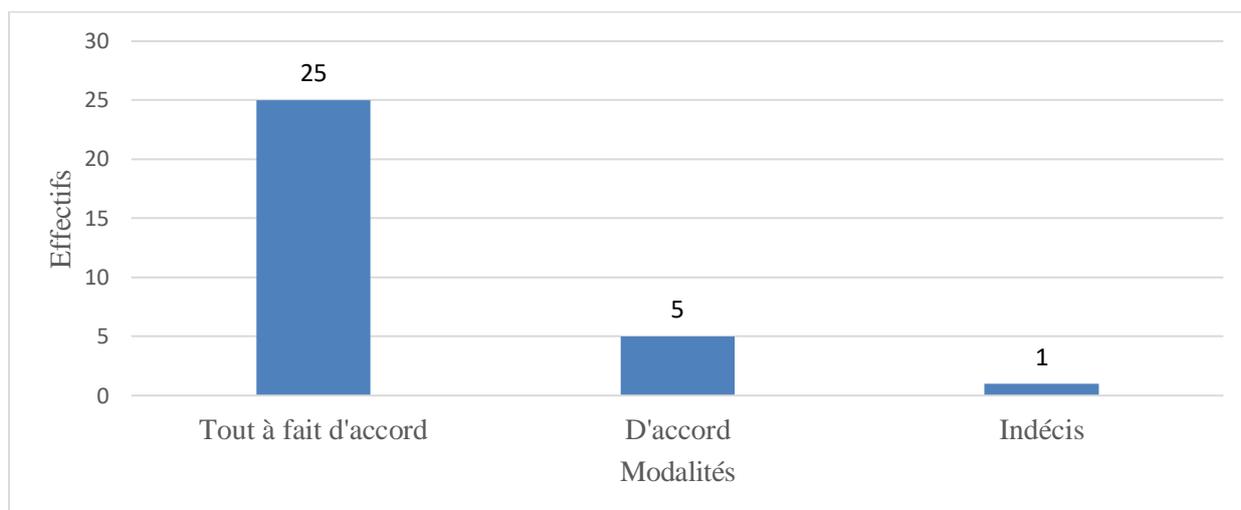
**Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon l'existence des inspections internes pédagogiques**

Disciplines enseignées	Les inspections-conseils internes et les visites d'encadrement pédagogiques Réguliers					Total
	Tout à fait d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
Français	0	0	0	1	1	2
Informatique	0	2	1	0	0	3
EPS	0	0	1	0	0	1
Anglais	0	0	1	0	1	2
LVII (Espagnol, Allemand etc)	2	4	0	1	1	8
Histoire- Géographie- ECM	1	3	0	0	1	5
Sciences physiques et Chimie	0	0	0	2	0	2
Mathématiques	0	0	0	2	0	2
Philosophie	0	0	0	1	1	2
Science de la vie et de la terre	0	1	1	0	0	2
ESF	2	0	0	0	0	2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>31</b>

**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022.

Le tableau 5 montre que 10 répondants sur 31 s'alignent derrière l'idée selon laquelle ils font les inspections-conseils internes régulièrement tandis que 7 ce sont montrés défavorables à cet avis. Le désaccord de ces 7 répondants pourrait s'expliquer pour des raisons telles que le manque de confidentialité et le mépris qu'affichent certains de leurs enseignants à leur égard peut conduire à l'interruption de ces inspections –conseils internes.

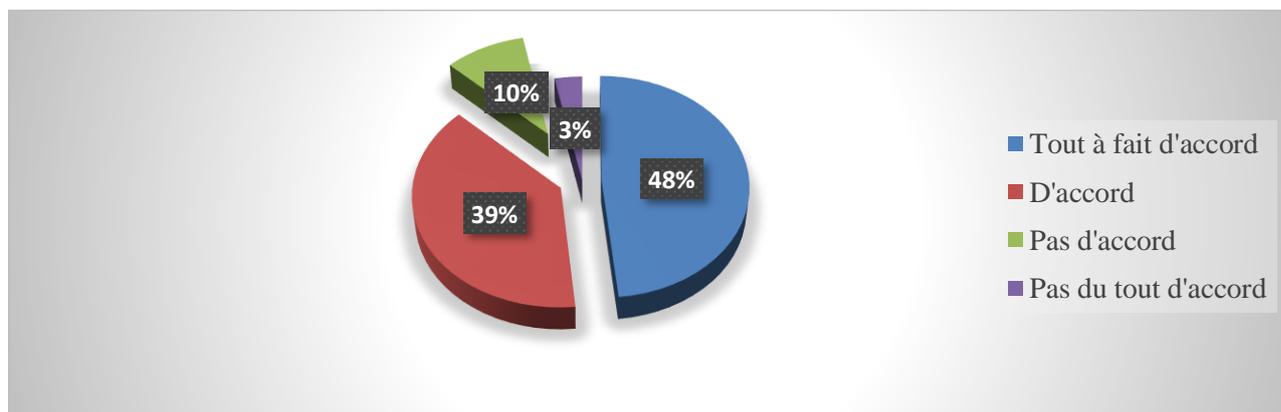
**Graphique 12 : Distribution des données relative à la tenue des carrefours pédagogiques**



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022.

Le présent graphique nous montre que 25 répondants soit 80,6% tiennent des carrefours pédagogiques. Ce qui va en droite ligne avec la circulaire n° 32/09 du 07 sept 2009 du MINESEC portant organisation et rôle du conseil d'enseignement qui mentionne le fait qu'ils organisent les journées pédagogiques, les carrefours pédagogiques et les inspections conseils internes.

**Graphique 13 : Distribution des données relatives aux carrefours pédagogiques et influence sur les enseignants**

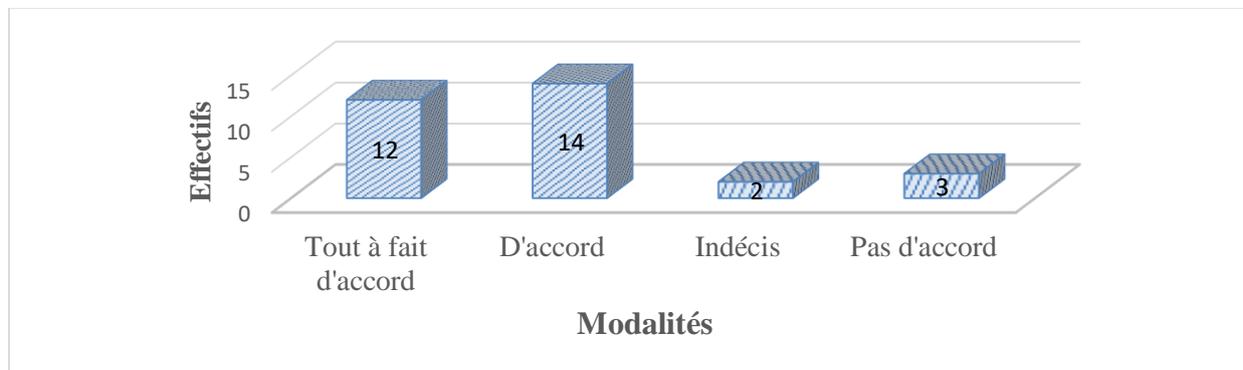


**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Cette figure nous renseigne que 48% de notre échantillon affirme qu'il y'a bel et bien une influence entre ces carrefours et les performances des enseignants. Alors que 10% de nos participants ne partagent pas cette opinion selon laquelle les carrefours pédagogiques influencent les performances des enseignants. Cela pourrait se comprendre par un quelconque refus de certains enseignants d'y prendre part. Pourtant, c'est une obligation professionnelle

comme le stipule la section 2 (1) du fonctionnement du conseil d'enseignement de la circulaire n°32/09 du 07 septembre 2009.

**Graphique 14 : Distribution des données relatives à la participation aux formations proposées afin d'accroître les capacités**

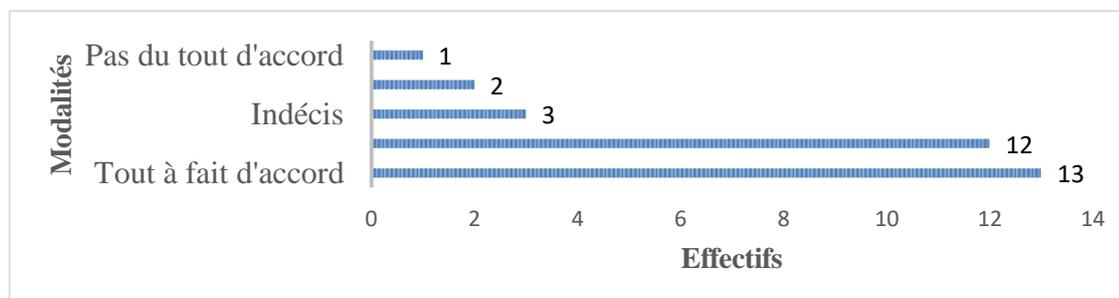


**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

La lecture de ce graphique montre que 26 animateurs pédagogiques (83%) des animateurs pédagogiques (A.P) confirme la participation de leurs enseignants aux formations continues qui leur sont proposées. 2 animateurs (6,4%) ne sont pas prononcés sur la question. Notre enquête, 16% de notre échantillon attestent que les enseignants ne participent pas à ces formations qui sont mises à leurs dispositions. Ce dernier pourcentage pourrait être interpréter par le fait que les Animateurs pédagogiques estiment que ce ne sont pas d'eux qui proposer ces formations à leurs enseignants mais plutôt les inspecteurs pédagogiques.

Or, la circulaire n°32/09 du 07 sept 2009 du MINESEC qui régit leurs responsabilités affirme le contraire en stipulant qu'ils ont la charge d'organiser les journées et les carrefours pédagogiques.

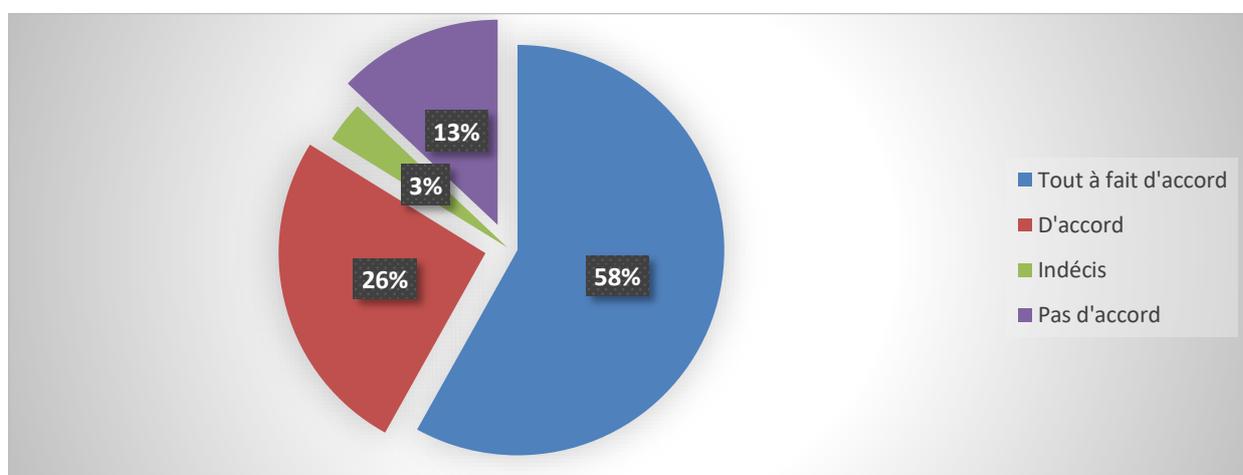
**Graphique 15 : Distribution des données relatives à l'influence de ces formations sur les enseignants**



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Pour ce qui est de l'influence de ces formations sur les enseignants on observe que 80% des A.P. interrogés défendent la position selon laquelle ces formations influencent les performances des enseignants. Dont, 12 sont d'accord et 13 totalement d'accord avec idée. Par ailleurs, on observe que de indécis (3) à pas du tout d'accord (1) les réponses sont décroissantes soit un pourcentage de 19% pour ces trois échelles de mesure. Ce faible pourcentage de nos répondants pourrait s'expliquer certainement par le mépris et le refus dont témoignent certains enseignants vis-à-vis de leur A.P. mais aussi par un manque de département à partir des formations connexes considération de leur de l'administration.

**Graphique 16 : Distribution des données relatives à l'amélioration des résultats au sein du département**



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Le graphique 16 nous permet de voir que 84% de notre échantillon suivent la logique selon laquelle les formations connexes où prennent part les enseignants contribuent à améliorer leurs performances. Ces 84% proviennent de la somme des pourcentages des réponses des participants ayant choisi tout à fait d'accord et d'accord. Tandis que 13% représente la partie ayant rejeté totalement cette logique. En s'appuyant sur l'analyse des contenus des données statistiques du lycée bilingue de Yaoundé au cours de l'année 2018-2019, nous pouvons voir que le taux de réussite dans les disciplines LVII représentant la plus forte partie de notre échantillon est toujours en dessus des 50%.

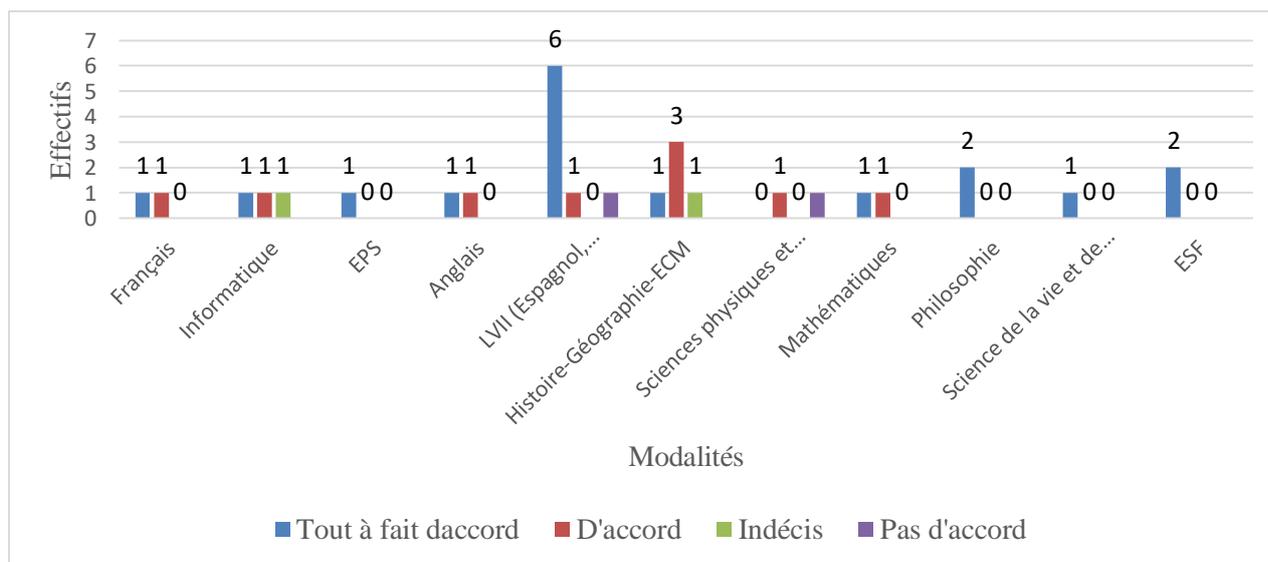
**Tableau 6 : Taux de réussite dans les disciplines de LVII au L.B.Y**

Discipline/Séquence	Premier séquence	Deuxième séquence	Troisième séquence	Quatrième séquence	Cinquième séquence	Sixième séquence
Allemand	64,50%	62,64%	57,17%	61,22%	61,56%	62,43%
Arabe	78,30%	61,65%	84,65%	92,50%	78,6%	86,59%
Chinois	57,14%	88,88%	58,11%	77,25%	59,74%	80,40%
Espagnol	82,53%	70,57%	70,89%	79,94%	82,99%	86,34%
Italien	75 ,75%	79,47%	73,63%	61,65%	81,91%	78,05%
Latin	91%	92,36%	77,64%		92,03%	84,13%

**Source :** Synthèse produit sur la base des données de la fiche de synthèse statistique du L.B.Y de l'année scolaire 2019-2020

### 3.5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS RELATIVE À LA VARIABLE DÉPENDANTE

**Graphique 17 : Distribution des données relatives à l'atteinte du taux de couverture des programmes**

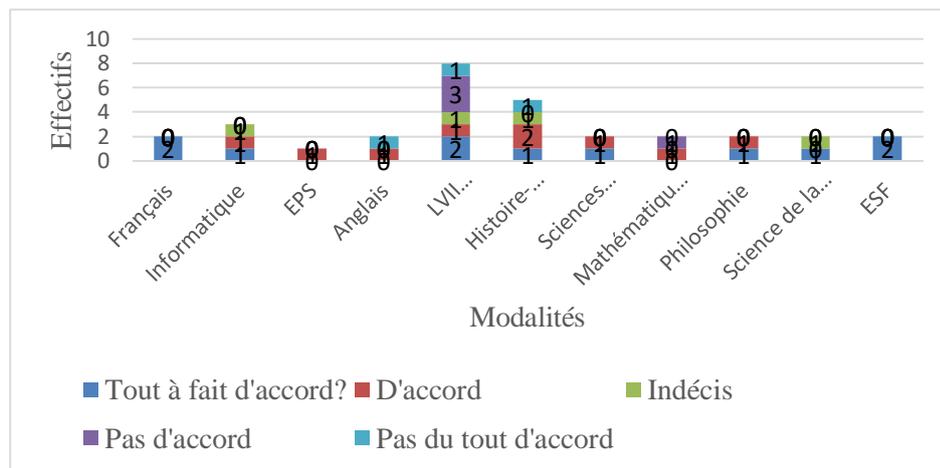


**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

D'après les données de ce graphique 78,9% des A.P. interrogés affirment que le taux de couverture des programmes est atteint dans leur département. À contrario, 9,7% ne corroborent pas à cette hypothèse. À cause du système de mi-temps mis en place par le gouvernement pour assurer la continuité des enseignements certains départements ont eu de la peine à achever leurs programmes car leurs horaires de cours ont été revus à la baisse ce qui justifie d'une part ces 9,7%. D'autre part, l'analyse des contenus de la fiche de synthèse

statistique du L.B.Y de l'année 2020-2021 nous ont permis de voir que le taux de couverture global des programmes au premier trimestre du L.B.Y affichait un taux de couverture théorique des programmes de 32,13%. Le deuxième et le troisième trimestre de cette même année affichait des taux de couverture de programme assez grand soit 70,67% et 97,13% pour le compte des deux trimestres. Ce qui confirme à suffisance nos 78,9% relève plus haut.

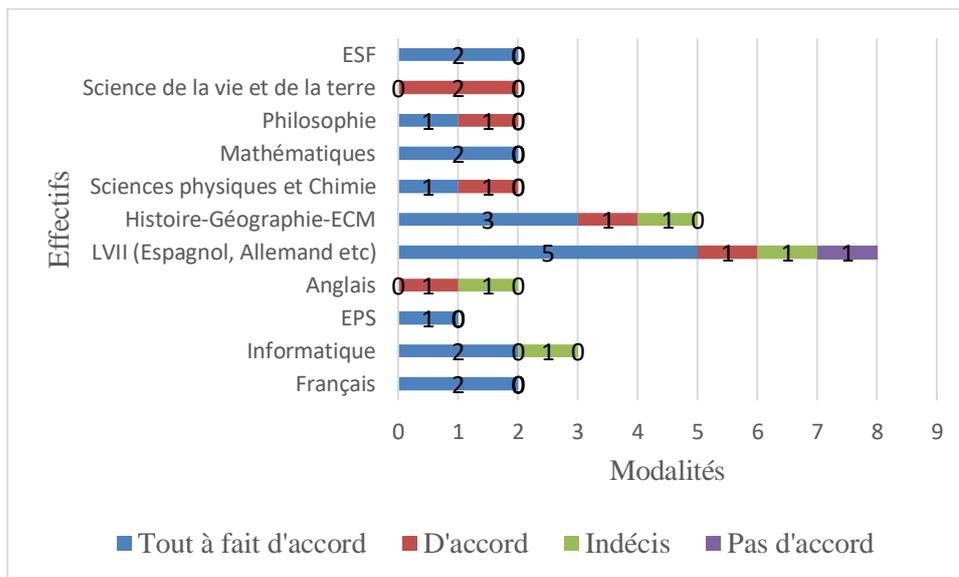
**Graphique 18 : Distribution des données relatives à l'atteinte du taux de couverture horaire**



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

D'après les données obtenues de ce graphique, nous voyons que 5 enquêtés (16,12%) valident l'idée selon laquelle le taux de couverture horaire est atteint dans leur département. 8 (25,80%) autres A.P questionnés l'ont également validé tandis que 6 (19,35%) ce sont opposés à l'idée selon laquelle le taux de couverture horaire est atteint dans leur département. 4 (12%) sont restés assez neutre sur cette hypothèse. L'aménagement du temps scolaire de notre système à cause de la pandémie à CORONA virus serait à l'origine peut être la cause de ces 19,35%. Ce qui est vérifiable sur la base des analyses des contenus des rapports issus des fiches de synthèses statistiques de nos deux établissements enquêtés avec des taux de couverture horaire situé entre 26,4% et 34,22% pour le L.B.Y en 2021. Et de 34,78% pour le lycée de Nkolmesseng au premier trimestre de l'année 2021-2022. Mais certainement grâce à des moyens tels que le E-Learning, Google classroom, les cours de rattrapage et les photocopiés ce taux global des heures d'enseignement a atteint les 74 % dans chacun de nos deux établissements.

### Graphique 19 : Distribution des données relatives aux efforts supplémentaires fournis par les enseignants



**Source :** Enquête de terrain de janvier 2022

Notre dernier graphique nous présente les effectifs ayant répondu à la question des efforts supplémentaires fournis par leurs enseignants à la suite de ces formations connexes sur chacune de nos échelles de likert. Il ressort donc que 83% de nos participants se sont alignés derrière cette proposition parmi lesquelles 7 participants ont choisi d'accord et 19 tout à fait d'accord. La preuve le taux d'assiduité des enseignants qui est toujours au-dessus des 50% dans nos deux établissements le confirme suffisamment soit (synthèse statistique du L.B.Y et du L.N., 2021). Et, le fait qu'ils soient impliqués dans leurs travaux, participent aux affaires de l'établissement et sont soutenus par leurs collègues et leur hiérarchie pourrait les amener à fournir des efforts supplémentaires.

Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté les différents résultats de notre analyse descriptive. La méthode de l'analyse des contenus nous a permis de confirmer nos différentes échelles de mesure grâce à l'analyse des données statistiques qui nous ont été fournies pendant notre enquête et de la circulaire n°32/09 du 09 sept 2009 signée par le ministère des enseignements secondaires portant organisation et mode de fonctionnement du conseil d'enseignement. Ce qui a contribué à mieux soutenir nos résultats.

L'analyse descriptive effectuée sur nos données quantitatives nous a permis de constater que les formations continues implantées dans nos établissements scolaires contribuent à améliorer les performances de nos enseignants avec des taux excédant les 50%.

## **CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSION ET SUGGESTIONS**

Le chapitre 3 était essentiellement consacré à la présentation des résultats de notre analyse qui s'est faite à partir du logiciel Excel 2016. Pour présenter ces résultats, nous avons analysé les données quantitatives issues de notre enquête auxquelles nous avons associée l'analyse des contenus de nos différents rapports statistiques et de la circulaire ministérielle régissant les responsabilités des animateurs pédagogiques. Dans la majeure partie de nos items, on a pu relever des effectifs significatifs qui soutenaient chacun des différents items soumis à leur observation.

Dans ce dernier chapitre, nous nous consacrerons tout d'abord à l'interprétation des résultats de notre test du khi carré issus de l'analyse du logiciel SPSS.6. Ensuite, nous allons vous proposer une discussion sur chacune de nos hypothèses en vous montrant le lien avec les différents travaux qui ont traité de notre thématique. Et enfin, proposer notre part de contribution dans l'évolution de la recherche.

#### **4.1. INTERPRÉTATION DE NOS RÉSULTATS À PARTIR DU TEST DE KHI 2**

Le test de Khi 2 ou  $\chi^2$  ( $x^2$ ) est un test de validation des hypothèses de recherche après collecte des données. Il a été proposé par le statisticien Karl Pearson (1900), ce test consiste à établir le degré de dépendance entre deux hypothèses.

En effet, le calcul se fait entre l'effectif réel ( $f_o$ ) et l'effectif théorique ( $f_e$ ). L'effectif théorique est l'effectif de départ (exemple du nombre total des questionnaires d'enquête) et l'effectif réel est le nombre de répondant à l'affirmative ou à la négative à la question de la variable de recherche (Oui/Non). Le processus de validation des hypothèses passe par deux voies :

- L'établissement du degré de liberté

Le degré de liberté est noté V est le nombre de la tendance d'observation (Oui ou Non). Il conduit à la vérification du seuil de validité ( $\alpha$ ) contenu dans la table de la loi de Khi 2 et est compris entre  $\alpha= 0.995$  et  $0.005$ . La table de Khi 2 a été proposée par l'auteur du test de Khi

- Le test de dépendance

Il tient sur la formule ci-après :

$$x^2 = \sum \frac{(f_e - f_o)^2}{f_e}$$

##### **4.1.1. Vérification des hypothèses de recherche**

Après la présentation descriptive des résultats de notre recherche, il est impératif à présent de passer à la vérification des hypothèses de recherche préalablement établies. En

effet, il est question de vérifier, à l'aide du test de Khi-deux, le lien de dépendance entre les variables associées aux trois hypothèses de recherche :

**HS1** : La production des documents pédagogiques par l'A.P influence les performances des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V

**HS2** : Le suivi et le contrôle de ces documents par l'A.P ont un effet sur la performance des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V

**HS3** : Les inspections conseil-internes influencent les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V

➤ Postulat de base :

**Ha** est l'hypothèse réelle (celle formulée à partir des variables de notre thème de recherche), qui stipule qu'il y ait de relation significative entre la variable réelle et la variable théorique ;

**Ho** est l'hypothèse théorique (celle trouvée par comparaison à la table de khi deux à la suite du calcul du degré de liberté DDL) et par comparaison à l'hypothèse réelle permet de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de départ.

➤ Vérification de la première hypothèse

**Ha** : Il existe une relation significative entre la production des documents pédagogiques par l'A.P et la performance des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V

**Ho** : Il n'existe pas une relation significative entre la production des documents pédagogiques par l'A.P et la performance des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V

Pour vérifier la première hypothèse, nous avons croisé deux variables : production des documents pédagogiques par l'A.P à la performance des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V. Il s'agissait d'établir un lien de causalité entre les deux variables. A ce croisement, nous avons obtenu les occurrences de réponse contenues dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 7 : Distribution des données relatives à l'hypothèse 1**

Élaboration des documents pédagogiques par L'A.P	Fiches pédagogiques de préparation des leçons	Fiches de progression	Fiches statistiques	Total
La performance des Enseignants du secondaire				
Tout à fait d'accord	6	4	3	13
D'accord	5	5	2	12
Indécis	0	0	3	3
Pas d'accord	0	0	2	2
Pas du tout d'accord	0	0	1	1
Total	11	9	11	31

Source : Traitement de nos données sous Excel 2016

- **Choix du seuil de signification**

Le seuil de signification le plus usité en sciences humaines est de 5%

- **Calcul du degré de liberté (nddl)**

$Nddl = (c-1) (l-1)$       **→**       $nddl = (3-1) (5-1) = 2 \times 4 = 8$

Fh qui correspond à l'effectif théorique est égale à :  $fh = \frac{Tl \times Tc}{T}$

**Tableau 8 : Calcul de X2**

Fo	Fh	$x^2 = \frac{(fo - fh)^2}{fh}$
6	4.6	0.34
4	3.77	0.55
3	4.6	0.48
5	4.25	0.84
5	3.49	1
2	4.26	1.86
0	1.06	1.06
0	0.87	0.87
3	1.06	2
0	0.70	0.70
0	0.58	0.58
2	0.70	2.41
0	1.87	1.87
0	0.29	0.29
1	0.35	1.02
31	31	15.87

Source : Traitement de nos données sous SPSS.6

La lecture de la valeur critique sur la table de khi 2 au seuil de signification de 5%, au degré de liberté 8 est égale à 15.51 et  $X^2$  calculé est égale à 15.87

- **Décision**

La lecture de la valeur critique permet une prise de décision concernant la première hypothèse, ainsi :  $X^2_{Cal} = 15.87$  et  $X^2_{lu} = 15.51$

- Si  $X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$ , alors on accepte  $H_a$  et on rejette  $H_o$
- Si  $X^2_{Cal} < X^2_{Lu}$ , alors on rejette  $H_a$  et on accepte  $H_o$

Puisque  $X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$  il existe une relation significative entre la production des documents pédagogiques par l'A.P et la performance des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V

➤ Vérification de la deuxième hypothèse

**$H_a$**  : Il existe une relation significative entre le suivi, le contrôle de ces documents par l'A.P et l'effet sur la performance des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V

**$H_o$** : Il n'existe pas une relation significative entre le suivi, le contrôle de ces documents par l'A.P et l'effet sur la performance des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V.

Pour vérifier la deuxième hypothèse, nous avons croisé deux variables : contrôle et suivi des documents pédagogiques par l'A.P à la performance des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V. Il s'agissait d'établir un lien de causalité entre les deux variables. A ce croisement, nous avons obtenu les occurrences de réponse contenues dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 9 : Synthèse des données relatives à l'hypothèse 2**

Vérification et suivi des documents pédagogiques par L'A.P. La performance des Enseignants du secondaire	Fiche pédagogiques de préparation des leçons	Fiches de progression	Fiches statistiques	Total
Tout à fait d'accord	3	7	5	16
D'accord	2	5	4	9
Indécis	0	1	2	3
Pas d'accord	0	0	2	2
Pas du tout d'accord	0	0	1	1
Total	5	13	14	31

Source : Traitement de nos données sous Excel 2016

**-Choix du seuil de signification**

Le seuil de signification le plus usité en sciences humaines est de 5%

- Calcul du degré de liberté (nddl)

$Nddl = (c-1) (l-1) \quad \longrightarrow \quad nddl = (3-1) (5-1) = 2 \times 4 = 8$

Fh qui correspond à l'effectif théorique est égale à :  $fh = \frac{Tl \times Tc}{T}$

**Tableau 10 : Calcul de X<sup>2</sup>**

Fo	Fh	$x^2 = \frac{(fo - fh)^2}{fh}$
3	2.58	0.93
7	6.70	0.83
5	7.22	0.68
2	1.45	2.10
5	3.77	2.45
4	4.06	3.21
0	0.48	0.48
1	1.25	1.25
2	1.35	0.31
0	0.32	0.32
0	0.83	0.83
2	0.90	1.34
0	0.16	0.16
0	0.41	0.41
1	0.45	0.45
31	31	15.74

Source : Traitement de nos données sous SPSS.6

La lecture de la valeur critique sur la table de khi 2 au seuil de signification de 5%, au degré de liberté 8 est égale à 15.51 et  $X^2$  calculé est égale à 15.74

- **Décision**

La lecture de la valeur critique permet une prise de décision concernant la première hypothèse, ainsi :  $X^2_{Cal} = 15.74$  et  $X^2_{lu} = 15.51$

- Si  $X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$ , alors on accepte  $H_a$  et on rejette  $H_o$
- Si  $X^2_{Cal} < X^2_{Lu}$ , alors on rejette  $H_a$  et on accepte  $H_o$

Puisque  $X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$  il existe une relation significative entre vérification et suivi des documents pédagogiques par l'A.P et la performance des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V

➤ Vérification de la troisième hypothèse

**$H_a$**  : Il existe une relation significative entre les inspections conseil-internes et les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V

**$H_o$**  : Il n'existe pas une relation significative entre les inspections conseil-internes et les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V

Pour vérifier la troisième hypothèse, nous avons croisé deux variables les inspections conseil-internes et les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V. Il s'agissait d'établir un lien de causalité entre les deux variables. À ce croisement, nous avons obtenu les occurrences de réponse contenues dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 11 : Synthèses des réponses relatives à l'hypothèse 3**

Inspection conseil-interne La performance des Enseignants du secondaire	Séminaires pédagogiques	Carrefours pédagogiques	Conseils d'enseignement Et de département	Total
Tout à fait d'accord	8	2	5	15
D'accord	3	1	3	7
Indécis	2	1	0	3
Pas d'accord	0	1	2	3
Pas du tout d'accord	0	2	1	3
Total	13	7	11	31

- **Choix du seuil de signification**

Le seuil de signification le plus usité en sciences humaines est de 5%

- **Calcul du degré de liberté (nddl)**

$$\text{Nddl} = (c-1) (l-1) \quad \longrightarrow \quad \text{nddl} = (3-1) (5-1) = 2 \times 4 = 8$$

Fh qui correspond à l'effectif théorique est égale à :  $fh = \frac{Tl \times Tc}{T}$

**Tableau 12 : Calcul de X<sup>2</sup>**

Fo	Fh	$x^2 = \frac{(fo - fh)^2}{fh}$
8	6.29	0.46
2	3.39	0.56
5	5.32	0.16
3	2.93	1.27
1	1.58	0.87
3	2.48	0.88
2	1.25	0.45
1	0.67	0.16
0	3.01	3.01
0	2.25	1.25
1	0.67	1.02
2	1.06	0.83
0	1.25	1.25
2	0.67	2.8
1	1.06	0.003
31	31	16.01

**Source :** Traitement de nos données sous SPSS.6

La lecture de la valeur critique sur la table de khi 2 au seuil de signification de 5%, au degré de liberté 8 est égale à 15.51 et X<sup>2</sup> calculé est égale à 16.01

- **Décision**

La lecture de la valeur critique permet une prise de décision concernant la première hypothèse, ainsi : X<sup>2</sup>Cal = 16.01 et X<sup>2</sup>lu = 15.51

- Si X<sup>2</sup>Cal > X<sup>2</sup>Lu, alors on accepte Ha et on rejette Ho
- Si X<sup>2</sup>Cal < X<sup>2</sup>Lu, alors on rejette Ha et on accepte Ho

Puisque  $X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$  il existe une relation significative entre les inspections conseil-internes et les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V.

Cette section était essentiellement consacrée l'interprétation de nos données, nous a permis de confirmer nos hypothèses secondaires et par ricochet de valider notre hypothèse générale selon laquelle la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général à Yaoundé V. La section suivante se consacrera à la discussion de ces résultats à la lumière des travaux et des théories allant dans le même sens que nos résultats.

**Tableau 13 : Synthèse de la vérification des hypothèses**

Hypothèses de recherche	$\Gamma$	Ddl	$X^2_{Cal}$	$X^2_{Lu}$	Décision
<b>HS1:</b> La production des documents pédagogiques par l'A.P influence les performances des enseignants des établissements d'enseignement secondaire général de Yaoundé V	5%	8	$X^2_{Cal}= 15.87$	$X^2_{lu}=15.51$	$X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$ confirme HR1
<b>HS2 :</b> Le suivi de ces documents par l'A.P ont un effet sur la performance des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V	5%	8	$X^2_{Cal}= 15.74$	$X^2_{lu}=15.51$	$X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$ confirme HR2
<b>HS3:</b> Les inspections conseil-internes influencent les performances des enseignants des établissements de l'enseignement secondaire général de Yaoundé V	5%	8	$X^2_{Cal}=16.01$	$X^2_{lu}=15.51$	$X^2_{Cal} > X^2_{Lu}$ confirme HR3

**Source :** Traitement des données sous SPSS.

#### 4.2. DISCUSSION DES RESULTATS

Le sujet que nous traitons s'articule autour des pratiques de gestion pédagogiques des animateurs pédagogiques et les performances des enseignants. Les animateurs pédagogiques jouent un rôle crucial dans le fonctionnement d'une institution scolaire mais, surtout en ce qui concerne l'atteinte des objectifs. Nko'o (2020) affirmera à ce sujet que leur présence

contribue à l'amélioration de la qualité des enseignements. Ces derniers travaillent en étroite collaboration avec les responsables des établissements en assurant des tâches telles que l'encadrement et l'accompagnement de leurs collègues inexpérimentés. Ils assurent la tâche d'inspection et de conseil internes, en collaborant avec les inspecteurs pédagogiques nationaux et régionaux. Leur fonction existe à cause des nombreux difficultés et problèmes qui ont été observés sur le terrain par les acteurs du service comme la carence en personnel qualifié, le laxisme et la désinvolture des responsables d'établissement, incompetence complaisance et négligence des acteurs de la supervision etc. C'est ainsi que nous nous sommes donné pour objectif de montrer comment les pratiques de gestion pédagogiques des animateurs pédagogiques influencent sur les performances des enseignants au regard des résultats scolaires. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons formulé une hypothèse selon laquelle les pratiques de gestion pédagogiques des animateurs pédagogiques influencent sur les performances des enseignants.

Les résultats auxquels sommes parvenue ont permis de confirmer les trois hypothèses de recherche que nous avons testées à l'aide du Khi 2. Il se trouve donc que les pratiques de gestion pédagogiques (élaboration des documents pédagogiques, suivi des documents pédagogiques, inspections conseils internes) influencent positivement sur les performances des enseignants. Des auteurs comme Fuku (2015) ont souligné par exemple l'importance de l'élaboration des documents pédagogiques dans le processus enseignement/apprentissage en disant que : « Ces documents constituent la base du travail pédagogique dans le conseil d'enseignement et ne doit en aucun cas être négligé par les enseignants ». Jean-Guy maillot (1985) quant à lui, dira que le suivi des documents pédagogiques est une pratique indispensable dans l'enseignement car ces documents sont considérés comme des contrats sur lesquels les enseignants doivent rendre des comptes. Nko'o (2020) poursuivra en disant que le suivi des documents pédagogiques est un moyen aussi bien pour l'animateur pédagogique et les enseignants de juger de leur efficacité. Ce même auteur, soutiendra que les inspections conseils internes jouent un rôle capital dans l'amélioration des performances des enseignants en disant que « lorsqu'un enseignant à connaissance du fait qu'ils sera visite ou évalué à tout moment par un inspecteur, il prend au sérieux son travail, mais aussi que l'environnement socio pédagogique dominé par le contrôle de l'administration scolaire et les visites programmées des inspecteurs conditionnent le comportement des enseignants. Le but de notre recherche est atteint, car l'hypothèse selon laquelle la gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence les performances des enseignants est confirmée. Mais, nous n'avons

pas pris en compte certains éléments comme les vacataires car notre étude c'est plus attardé sur enseignants réguliers de l'État.

Pour accompagner ces auteurs, des théories telles que la théorie de la fixation des objectifs de Gary latham (1975) et la théorie du management de la qualité traitant des problématiques sur l'amélioration des performances, l'atteinte des objectifs, le leadership, stipule que la résolution de ces deux problèmes dans une organisation repose sur de facteurs comme la confiance entre le supervisé et le superviseur, la définition d'objectifs communs et la prise en considération des besoins de chacun afin d'améliorer et de les impliquer davantage dans leur travail.

Le fait que notre recherche porte sur des faits réels et palpables démontrent sa pertinence et son actualité car, la fonction d'animateur pédagogique est visible dans nos établissements. Cependant, notre recherche reste assez limitée en raison du fait que nous avons juste étudié deux établissements scolaires. En plus, les questions fermées qui ont constitué l'ensemble de notre questionnaire nous ont posé problème au niveau de l'analyse des données car, nous n'avons pas eu suffisamment d'éléments pouvant montrer au mieux ces influences. On voit ici la difficulté à généraliser nos résultats de manière générale. Les limites sus-évoquées peuvent constituer des voies de réflexion pour des recherches futures en étendant par exemple leur champ d'investigation sur des thématiques telles que la gestion pédagogique et les performances sociales des enseignants, le temps scolaire et les performances scolaires. Toutefois, les prochaines études peuvent sans aucun doute élargir ce champ d'action en mettant en exergue cette gestion pédagogique et la performance sociale des enseignants dans nos établissements en y intégrant notamment des éléments comme les conditions de travail, la prime de rendement, l'équité, la motivation voir même la gestion pédagogique des enseignants et les performances scolaires des élèves ou encore approfondir leur recherche sur l'évaluation des enseignants en prenant quelques critères bien identifiés pour fonder leur travail car le nôtre a tous globalisé.

#### **4.3. PROPOSITIONS**

La gestion des animateurs pédagogiques étant certes une réalité dans les établissements scolaires enquêtés, mais elle demeure peu effective car, durant notre descente sur le terrain, beaucoup d'animateurs pédagogiques se plaignent du manque de temps pour mener à bien leurs visites de classe, du manque d'avantage par rapport à leur fonction, de la politique de sélection ou de nomination à leur fonction non réglementaire, du manque de

respect de leurs collègues, du manque d'écoute de leurs supérieurs, du non-paiement de leur prime.... Ainsi, afin de pouvoir trouver des potentielles solutions à ces problèmes, nous formulons quelques propositions suivantes :

À l'endroit du Ministère de l'enseignement secondaire, il serait de bon ton de :

- S'assurer du respect des normes de sélection et de nominations des animateurs pédagogiques afin que ces derniers soient respectés et pris au sérieux par leur collègue ;
- Planifier des rencontres de manière trimestrielle avec les inspecteurs pédagogiques, les chefs d'établissements, les censeurs et les animateurs pédagogiques afin de pouvoir discuter sur les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain.

À l'endroit des chefs d'établissements et censeurs, nous proposons de :

- Travailler en collaboration avec les animateurs pédagogiques en prenant en compte leur doléances, leurs difficultés et les problèmes que ces derniers rencontrent avec leurs collègues car beaucoup ne sont pas pris au sérieux par leur collègue, certains se font même insulter et refuser leur encadrement ; alors si cela est possible, donner à ces animateurs pédagogiques la capacité à pouvoir marquer véritablement leur autorité par des rapports disciplinaires qui conduiront plus tard à des conseillers disciplinaires en interne ;
- Respecter le volume horaire des animateurs pédagogiques, soit 14 heures par semaine car, beaucoup n'arrivent pas à assumer toutes les fonctions qui leurs sont confiées faute de temps ;
- Respecter les normes de nominations et de sélection de ces derniers à cette fonction d'animateur pédagogique car beaucoup accède à cette fonction de manière subjective et sans aucune expérience ce qui explique sans aucun doute le mépris de leur collègue et de certains inspecteurs et même des chefs d'établissement parce que ils ne sont pas connus de ceux-ci ;
- Contribuer aux développements de moyens pouvant aider les animateurs pédagogiques mais, aussi leurs collègues en travaillant avec d'autres animateurs pédagogiques et les inspecteurs pédagogiques ;
- Mettre sur pied un syndicat qui pourra porter haut leurs problèmes et les éventuels recommandations pour la réussite scolaire.

Aux inspecteurs, nous leur proposons de :

- Organiser des formations continues, stages afin de pouvoir renforcer les capacités et les compétences des animateurs pédagogiques par des séminaires, des recyclages afin de les aider à maîtriser leurs fonctions et à bien faire leur travail sur le terrain.
- Veiller à ce que les animateurs pédagogiques ainsi que les enseignants soient bien traités lors de ces formations car beaucoup se plaignent du manque de nutrition et même de frais de transport ;
- Effectuer de manière régulière les descentes dans les établissements scolaires car l'on observés une quasi absence de leur visite sur le terrain afin de s'évaluer le niveau de mise en œuvre des recommandations qui ont été faites durant ces formations pédagogiques.

Enfin, aux animateurs pédagogiques en question, nous adressons une invitation à :

- À faire de manière effective et efficace leur travail, parce que leur fonction est aussi importante que celle du responsable d'établissement ou des censeurs ;
- À se dire que leur fonction est en partie la clé de la réussite scolaire des apprenants car elle touche du points les faiblesses du processus enseignement /apprentissage.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Parvenue au terme de notre travail ayant porté sur les pratiques de gestion pédagogique des animateurs et les performances des enseignants, il sied de retenir que l'objectif principal était de montrer comment ces pratiques de gestion pédagogique des animateurs pédagogiques influence les performances des enseignants. Pour ce faire, nous sommes parties des clarifications des concepts clés de cette étude. La revue de littérature nous a permis de convoquer des auteurs antérieurs ayant abordé d'une manière ou d'une autre notre thématique. Ensuite, quelques théories ont servi de cadre pour donner à cette étude un caractère véritablement scientifique. La méthodologie ayant guidé notre quête et traitement des données s'est appuyée sur une approche quantitative. Un questionnaire a été administré à trente-un participants, tous des animateurs pédagogiques des deux établissements. Pour analyser nos données, nous nous sommes servi du test de Khi 2.

Les résultats obtenus sont : en premier lieu, il ressort que la production des documents pédagogiques est effective et influence la performance des enseignants. Par ailleurs, de cette production, nous relevons des éléments tels que l'élaboration des projets pédagogiques, des leçons modèles et des fiches statistiques. Cette production est l'une des étapes majeures dans le processus enseignement/apprentissage car, elle aide les enseignants à se fixer des objectifs. Deuxièmement, le suivi de ces documents fait ressortir des données telles que la vérification des cahiers de texte, l'évaluation des sujets des examens. Le suivi dont l'importance n'est plus à démontrer, permet de s'assurer de la bonne marche des enseignements, et par ricochet, l'atteinte des objectifs. En dernier ressort, les inspections-conseils internes constituent les mesures d'accompagnement des animateurs pédagogiques pour relever les défis liés à l'atteinte des objectifs par les visites de classes et les carrefours pédagogiques. Dans le cadre de ces inspections-conseils internes, il ressort que c'est le moment approprié pour déceler les manquements des enseignants, mais également leur implication dans leurs travaux par rapport à leurs objectifs, à leurs élèves et à leur direction.

Étant donné que notre recherche posait le problème de l'inefficacité de la gestion pédagogique des animateurs, nous ne pouvons dire in fine qu'il est totalement résolu. C'est pourquoi nous avons trouvé judicieux de faire quelques propositions à l'endroit du Ministère en charge de l'enseignement secondaire, à l'endroit des chefs d'établissement et à l'endroit des animateurs pédagogiques eux-mêmes. Il s'agissait des propositions relatives au volume horaire, le respect des normes de nomination des animateurs pédagogique, l'organisation des rencontres et des formations continues, le stage et le suivi des documents pour mieux gérer les carrières des enseignants.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Attewel, P. & Lavin, D. (2009). *Passing the torch Higher Education for the disadvantaged pay of across generation?* 8 Social Forces.
- Barouch, G. (2018). Connaitre les théories fondatrices du management de la qualité pour mieux comprendre et le mettre en oeuvre efficacement.
- Beaud, M. (1999). "Problématique I " et "problématique II", l'art de la thèse. Paris: La découverte.
- Becker, B. E. & Gerhard. (1996). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects 39. *Academy of Management Journal*.
- Belanger, L. (1973). *Le rôle d'un service du personnel dans une administration scolaire plus humaine*. Relations industrielles/Industrial Relations, /23(4),720-735.  
<https://doi.org/107202/028444> ar
- BIT. (2012). *Manuel des bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans la profession enseignante*. Genève : BIT, PUB.
- Blog spot. (2016). *Du manager au leader agile, la théorie de la fixation des objectifs Edwin Locke*. Récupéré sur [du manager au leader agile.blogspot.com](http://du-manager-au-leader-agile.blogspot.com)
- Bloom. (1996). *Taxonomie des apprentissages de type cognitif, la taxonomie de bloom*. Récupéré sur [http://wiki.Univ-paris5.fr/wiki/Taxonomie de bloom](http://wiki.Univ-paris5.fr/wiki/Taxonomie_de_bloom)
- Bosquain, M Panière, E. & al. (2012). Pourquoi s'engager dans une démarche qualité dans ANSP et le cabinet EQR CONSQEIL, les services à la personne. Plan créatif.
- Bressoux. (2006). La performance scolaire dépend de la qualité de l'enseignant, sa pédagogie, sa formation & ses expériences.
- Bruno, S. (2012). *L'évaluation des enseignants: contexte, analyse et perspectives d'évolution*. IREDU-CNRS et Université de Bourgogne.
- CONFOMEN. (2007a). *La qualité de l'éducation à Madagascar: quelques pistes de réflexion pour une éducation de qualité pour tous*. Dakar: CONFOMEN.

- Daouda, S., Frédéric, O. & Solange, T. (2018). Amélioration de la visite de classe de l'enseignement technique: intégration d'un dispositif de médiation.
- Darling-Hammond, L. (2000). *Teacher Quality and Student Achievement: A Review of state policy Evidence*. Education Policy Analysis Archives 8 Stanford University.
- Daymi, M. & Turki, M. (2012). Management de la qualité chap 1, les référentiels qualité; historique.
- De Grauwe, A. (2003). Les reformes des services d'inspections modèles et idéologies 145 , *Revue française de pédagogie*.
- Deconde, G. (2018). *Mesurer l'expérience utilisateur et la performance digitale*. UxMetric.
- Décret n°2000/359 . (2000). Statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale.
- Décret n°2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire. (s.d.).
- Dépelteau, F. (2011). *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question à la communication des résultats*. Bruxelles: De Boeck.
- Dupuis, P. (2004). Administration de l'éducation : quelles compétences ? *Éducation et Francophonie*, 32(2),153-157,<http://doi.org/107202/1079076> ar
- Edmond, J. K. (1997). *Le fonctionnement pédagogique des écoles fondamentales de Torbeck (Haïti)*. Mémoire de maîtrise. Institut Universitaire des sciences de l'éducation port au prince.
- Edo Walubila, M. (2012). *De la motivation à la performance du travailleur dans une société à haute contrainte sécuritaire. Une approche managériale axée sur la productivité au terminal pétrolierAngo-Ango SEP-Congo/Matadi*. Mémoire de Licence. Université de CEPROMAD Matadi.
- Elicel, .P. (2010). *Déterminants de la performance des écoles secondaires en Haïti: cas du département du centre* .Mémoire de master. Université des Antilles et de la Guyane.
- Emmanuelle, V. & François, V. (2016). *Les supervisions pédagogiques: des modèles et des appropriations*. Partie 3. Pratiques et dispositifs. Frantice.net.

- Essome, I & Kutche Tamghe, C-D. (2019). *Développement des compétences dans l'enseignement secondaire au Cameroun: pilier de l'engagement organisationnel des enseignants, communication à la journée de l'ENS de Bertoua*. Le métier d'enseignant, aujourd'hui et demain: Défis et opportunités.
- Fourniers, S. (2019). *L'implication des enseignants: une des clés possible de la performance éducative*. Management International/International Management/Gestion Internationale ,3.
- Fuku, S. F. (2015). *Gestion pédagogique d'une institution scolaire. Formation des directeurs d'école primaire*. Kamelyab Kinshasa RDC.
- Gather, T & Hergoz, S. (2010). Warum wider stent schulformso hartnackg Allen Entwicklung Sabsichten? (49).
- Gather, T & Maumini, O. (2007). *L'organisation du travail scolaire. Enjeu caché des réformes*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, C. & Dembélé, M. (2004). Qualité de l'enseignement et qualité de l'éducation. *revue des résultats de recherche*.
- Gérard, F-M. (2001). L'évaluation de la qualité des systèmes de formation. *Education*, 24(2-3), 53-77
- Girard, Laurin, P & Pouliot, R. A. (1985). *Supervision pédagogique et réussite scolaire*. Gaëtan Morin.
- Goldhaber, D. & Sharkey, N. (2008). Teacher licensure status and student Achievement: lessons from private schools. *Economics of Educational Review*, 27(6), pp. 427-438.
- Halim, B. (2010). *Performances scolaires, satisfaction envers le professeur et la formation de l'amitié en classe: influence des caractéristiques personnelles de l'élève*, Acte de congrès de l'actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF). Université de Genève.
- Henri, A. O. (2011). Les facteurs d'efficacité des écoles secondaires au Cameroun, 96 Les cahiers du CREAD.

- Hilaire, H. Labaas, L. D. & Basile, Z. T. (2017). PASEC, 2014 et qualité des enseignants: une photographie pour un diagnostic. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*.
- Holland, P. L. (2004). Principals as Supervisors: A Balancing Act. 88(3), 14.
- Ibrahim. (2014). Les déterminants de l'efficacité des établissements d'enseignement secondaire général: le cas des lycées du District de Bamako. Thèse de doctorat. Mali: Faculté des sciences de Technologies de l'éducation et de la formation.
- Jean, G-M. (1985). Supervision pédagogique. 21(1), 37-38.
- Jeanne Laure, L. E. (2009). Encadrement familial et performance: cas des élèves du niveau II palier I des écoles publiques de l'arrondissement de douala Vème. Mémoire de master. Ecole Normale d'instituteurs de l'enseignement général douala Cameroun.
- Jiafon, T. (2016). La supervision pédagogique du personnel enseignant: une étude comparative Québec-Chine. Mémoire en administration et évaluation en éducation. Université de Laval.
- Joseph, W. M. (2006). *Evaluation de connaissance en économie financière au niveau de cinquième années en République Démocratique du Congo: Cas de la ville de Bukavu*. Mémoire de maîtrise. Institut Supérieur de Bukavu.
- Kantabazé, C. (2010). *Déperditions scolaires dans le secteur de l'élémentaire au Burundi: cas de la Mairie de Bujumbura*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation non publiée. Université Cheick Anta Diop de Dakar.
- Kutche C-D. (2020). *Pilotage de la performance sociale des enseignants dans l'enseignement public au Cameroun: Rôle de la formation continue et de la gestion des carrières*. 5(3), 24-37.
- Kutche Tamghe, D. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun*. Thèse de doctorat en gestion et management. Université internationale des Sciences Appliquées du Développement.
- Kutche, T. C. D. (2012). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire privé au Cameroun: cas du collège la Bergère*. Mémoire de master. Université de Poitiers.

- Langevin, P. & Mendoza, C. (2014). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs: participation, feedback et confiance. *20(3)*, 37-71.
- Lavoie, F. (2011). La supervision pédagogique dans les cycles d'enseignement primaire et secondaire Québécois, une étude exploratoire présentant l'avis de cinq directeurs d'établissements. Mémoire de master. Faculté des études supérieures de l'université de Laval
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 years odyssey. *57(9)*, 705-717.
- Loukil, F. Ashina, K. & Baddih, H. (2016). L'impact de la formation sur la performance globale des entreprises d'offshoring au Maroc. (5), 1-20.
- Luthans, F. Back, D. & Taylor, L. A. (1987). Organizational Commitment: Analysis of antecedents. *Humans Relations*. *40(4)*, 219-235.
- Mace, G. & Pétry, F. (2017). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. 3ème édition revue et augmentée. Coll. Méthodes de recherche en sciences humaines.
- Maiga, A. (2005). *The effect of Manager's Moral Equity on Relationship between Budget Participation and Propensity to Create Slack : A Research Note*. *Advances in Accountig Behavioral Research*, *8*, 139-165.
- Makesi, L. A-S. (2012). Evaluation de l'élaboration des fiches de préparation des enseignants.
- Martin, J. (2018). *Séries de documents de réflexion. Nairobi: UNICEF : Performances des enseignants*. UNICEF Bureau régional de l'Afrique Orientale et Australe.
- Meyer, J., Allen, N. (1984). Testing the side bet Theory of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69 (3)*
- Moisset, J-J., Plante, J. et Toussaint, P. (2018). La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire. Québec: 2e édition PUQ,520.
- Morissette, D., Girard, L. et al. (1990). *Un enseignement de qualité par la supervision synergique*. Presses de l'Université du Québec.
- Moukhafi, S. (2019). Management de la qualité : fondement théoriques, *Revue marocaine de gestion et d'économie*, *5(10)*, 1-25.

- Mvella Olle, W. (2008). *Système de Management de la qualité et satisfaction des clients. Analyse de dysfonctionnement à HYDRAC*. Mémoire soutenu, Université de Douala Cameroun-Diplômes d'études supérieures de commerce.
- Nancy Ismail. (2017). La qualité : itinéraire d'un concept entre usage et théorie dans un dispositif de formation ouverte en langue étrangère. *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, 36 (1).
- Nko'o Bekono, E.A. (2020). *Contexte socio-pédagogique et qualité de l'enseignement de la langue arabe dans les lycées et collèges au Cameroun*. Thèse de doctorat non publié, Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Maroua.
- Nzoundji Kévin, R. (2019). *Gestion des ressources humaines et rendement des établissements de l'enseignement secondaire général privé laïc anglophone de l'arrondissement de Yaoundé VI au Cameroun*. Mémoire de Master non publié, Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I.
- Orivel, F. (1999). *Les comparaisons internationales de l'efficience interne des systèmes éducatifs*. Paris: J-J. Paul (dir), Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs : une encyclopédie pour aujourd'hui, ESF.
- Ouadahi, J. et Guérin, G. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implication d'un système d'information : une évaluation qualitative. *Relations industrielles/Industrial relations*, vol62, n°3, pp540-564.
- Oyono, A.D. (2008). *L'évaluation des performances professionnelles et la maîtrise des "positions Â" et de la "discipline de Â" dans la gestion des établissements scolaires d'enseignement secondaire au Cameroun*. Mémoire de Master II professionnel en gestion des systèmes éducatifs, Université de Senghor d'Alexandrine.
- Paquay, L. (2005). Devenir des enseignants et des formateurs professionnels dans une organisation apprenante. De l'utopie à la réalité. *European journal of Teacher Education*, 2, 111-128.
- Paul N'da. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article*. Paris: Le Harmattan.

- Perrenout, P. (1991). *Du soutien pédagogique à une vraie différenciation de l'enseignement : évolution ou rupture ?* Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education. Université de Genève.
- Pritchard, R.D. et al. (1988). *Designing a goal-Setting System to enhance performance : A practical guide.* Organizational Dynamics, 17, 69-78.
- Scheier, M.F & Carver, C.S. (1985). Optimism, coping, and health : Assessment and implication of generalized outcome expectancies. *Health psychology*, 4 (3), 219-247.
- Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. (2006). *Supervision : A redefinition.* New York: McGraw-hill Higher Education, 8ème édition, p.400.
- Solomon, L. (1985). Quality of Education and Economics Growth. *Economics of Education Review*, 4(4), 273-290.
- Strittmaller, A. (2006). Kollegun . als professionelle lerngemeinschaften. *Journal fur schulentwicklung*, 12-18.
- Tsafack, G. (2000). *L'enseignement secondaire au Cameroun.* Yaoundé: Tendances organisationnelles et résultats d'apprentissages des élèves, 280.
- Valentina Bettini M.G. (2016). *Performances scolaires : Investigation des facteurs cognitifs, psychologiques et sociodémographique.* Mémoire de master, Faculté des Sciences Sociales et Politiques, Institut de psychologie.

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

\*\*\*\*\*

Paix - Travail - Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION

\*\*\*\*\*

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET  
EVALUATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROON

\*\*\*\*\*

Peace - Work - Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULUM  
AND EVALUATION

\*\*\*\*\*

### FILIERE : MANAGEMENT DE L'EDUCATION

**Chers répondants,**

Etudiante en Management de l'éducation, option administration des établissements scolaires à l'université de Yaoundé I, je suis FEGUE ETOUNDI Pulchérie Audrey. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude, je mène une étude sur : les Pratiques de gestion pédagogique des animateurs pédagogiques et la performance des enseignants dans les lycées d'enseignement secondaires général de l'arrondissement de Yaoundé V. Cette étude nous permettra de mieux comprendre comment les pratiques de gestion pédagogique des animateurs pédagogiques peuvent influencer sur les performances des enseignants dans nos lycées. En vertu de la loi N°91/023 du 16 décembre 1991 portant sur le recensement et enquête statistique (article 5), nous vous garantissons l'anonymat des réponses que vous aurez à générer car elles seront utilisées exclusivement à des fins académiques.

**Consigne :** Bien vouloir lire attentivement chaque question ou proposition puis choisir la (les) réponses adéquates qui corresponde(nt) au numéro et cochez la réponse juste dans la casse

## Première partie : les pratiques de gestion pédagogique des animateurs pédagogique

### 1.1 Production des documents pédagogiques

N°	Items	Tout à fait d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	Vos enseignants élaborent les projets pédagogiques					
2	Vous élaborez les projets pédagogiques					
3	Vos enseignants élaborent les fiches de progression					
4	Vous élaborez les fiches de progressions					
5	Vos enseignants élaborent les fiches statistiques					
6	Vous élaborez les fiches statistiques					
7	Vous élaborez les leçons modèles en cas de difficultés rencontrées par vos collègues sur construction d'une leçon particulière					
8	L'élaboration de ces documents influence les performances de vos collègues					

## 1.2 Suivi et contrôle des documents pédagogiques

<b>9</b>	Vous effectuez régulièrement le contrôle des cahiers de texte					
<b>10</b>	Vous effectuez le contrôle des fiches de préparations					
<b>11</b>	Vous procédez au contrôle et à l'évaluation des épreuves avant leurs passages dans les classes lors des évaluations					
<b>12</b>	Le contrôle de ces documents influence la performance de vos collègues					

## 1.3 Inspection-conseils internes

<b>13</b>	Vous faites régulièrement les inspections-conseils interne et les visites d'encadrement pédagogique					
<b>14</b>	Vous tenez des carrefours pédagogiques à l'issue de ces inspections-conseils					
<b>15</b>	Ces inspections et carrefours pédagogiques influencent les performances de vos collègues					
	Vos collègues prennent part aux formations qui					

16	leurs sont proposées afin d'accroître leur efficacité					
17	Ces formations continues (journées pédagogiques, séminaires de recyclages...) influencent les performances de vos collègues					

**Deuxième partie : Identifiant socio démographique**

Etablissement : \_\_\_\_\_

Age : \_\_\_\_\_

Statut : \_\_\_\_\_

Sexe : \_\_\_\_\_

Ancienneté : \_\_\_\_\_

Discipline : \_\_\_\_\_

## ANNEXE 2 : AUTORISATION DE RECHERCHE

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

\*\*\*\*\*

Paix - Travail - Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

Faculté des Sciences de l'Éducation

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DES CURRICULA

ET EVALUATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROON

\*\*\*\*\*

Peace - Work - Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

The Faculty of Education

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULA

AND EVALUATION

\*\*\*\*\*

Le Doyen

N°...395.../21/UY1/VDSSE

### AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur MOUPOU Moïse**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé 1, certifie que l'étudiante **FEGUE ETOUNDI Pulchérie Audrey**, matricule **19P3936** est inscrite en master 2 à la Faculté des Sciences de l'Éducation, Département de **CURRICULA ET ÉVALUATION**, Filière : **MANAGEMENT DE L'ÉDUCATION** option : **ADMINISTRATION DES ÉTABLISSMENTS SCOLAIRES**.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de masters II. Elle travaille sous la direction de **Dr. NDJEBAKAL Emmanuel** (Chargé de Cours). Son sujet est intitulé: « **Administration scolaire et couverture des programmes dans les lycées d'enseignements secondaires de Yaoundé** ».

Je vous saurais gré de bien vouloir la recevoir pour le stage et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider dans son travail.

En foi de quoi, cette autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé le **1.9. AVR. 2021**.....

Pour le Doyen et par ordre  
  
**DRONGO Etienne**  
Professeur.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	i
DÉDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTES DES FIGURES ET GRAPHIQUES .....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
0.1.    CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'ÉTUDE.....	3
0.2.    PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	5
0.3.    QUESTION DE RECHERCHE.....	5
0.3.1.  Question principale .....	6
0.3.2.  Questions spécifiques .....	6
0.4.    HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	6
0.4.1.  Hypothèse principale .....	6
0.4.2.  Hypothèses spécifiques .....	6
0.5.    OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	7
0.5.1.  Objectif général.....	7
0.5.2.  Objectifs secondaires.....	7
0.6.    INTÉRÊT DE LA RECHERCHE.....	7
0.7.    LES DÉLIMITATIONS DE L'ÉTUDE.....	8
0.7.1.  Délimitation géographique .....	8
0.7.2.  Délimitation temporelle .....	8
0.7.3.  Délimitation thématique .....	9
PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES .....	10

CHAPITRE 1 : FONDEMENT THÉORIQUE .....	11
1.1. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	12
1.1.1. Gestion pédagogique .....	12
1.1.2. Performances des enseignants.....	13
1.2. FONCTIONNEMENT ET RESPONSABLES PÉDAGOGIQUES DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GÉNÉRAL .....	15
1.3. LES PRATIQUES DE GESTION PÉDAGOGIQUE RETENUES DANS NOTRE ÉTUDE.....	17
1.3.1. Production des documents pédagogiques .....	17
1.3.2. Suivi des documents pédagogiques.....	20
1.3.3. Inspection-conseil interne ou supervision pédagogique.....	22
1.4. PERFORMANCES DES ENSEIGNANTS .....	30
1.4.1. La mesure de la performance des enseignants .....	31
1.4.2. Présentation des indicateurs de performance des enseignants retenus dans notre étude.....	34
1.5. CADRE DE RÉFÉRENCE DU LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION PÉDAGOGIQUE ET LES PERFORMANCES SCOLAIRES .....	38
1.5.1. Théorie du management de la qualité.....	39
1.5.2. Théorie de la fixation des objectifs .....	41
CHAPITRE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....	49
2.1. TYPE DE RECHERCHE .....	50
2.2. TERRAIN DE L'ÉTUDE OU POPULATION D'ÉTUDE .....	51
2.2.1. Le milieu de l'étude .....	51
2.2.2. Population d'étude.....	51
2.2.3. Méthode d'échantillonnage et échantillon .....	51
2.2.4. Méthode de collecte des données .....	52
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RELATION GESTION PÉDAGOGIQUE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS.....	57

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	58
3.1. PRÉSENTATION DES DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUE DE L'ÉCHANTILLON.....	59
3.1.1. Répartition de l'échantillon par discipline et par établissement .....	59
3.1.2. Répartition de l'échantillon par sexe.....	59
3.1.3. Répartition de l'échantillon par statut .....	60
3.1.4. Répartition des participants par tranche d'âge.....	61
3.2. ÉLABORATION DES DOCUMENTS PÉDAGOGIQUES ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS .....	62
3.3. SUIVI ET CONTRÔLE DES DOCUMENTS PÉDAGOGIQUES PAR LES ANIMATEURS PÉDAGOGIQUES .....	65
3.4. INSPECTION-CONSEILS INTERNE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS.....	69
3.5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS RELATIVE À LA VARIABLE DÉPENDANTE.....	73
CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSION ET SUGGESTIONS.....	76
4.1. INTERPRÉTATION DE NOS RÉSULTATS À PARTIR DU TEST DE KHI 2.....	77
4.1.1. Vérification des hypothèses de recherche .....	77
4.2. DISCUSSION DES RESULTATS .....	84
4.3. PROPOSITIONS .....	86
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	89
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	91
TABLE DES MATIÈRES .....	104