

UNIVERSITE DE YAOUNDE 1

FACULTE DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE (CRFD) EN FORMATION EN  
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET  
ÉDUCATIVES

UNITÉ DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES DE L'ÉDUCATION  
ET INGENIERIE EDUCATIVE



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE 1

FACULTY OF EDUCATION

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
CENTRE (DRTC) IN SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
SCHOOL IN EDUCATION AND  
EDUCATIONAL ENGINEERING

**PLANIFICATION SCOLAIRE STRATEGIQUE ET  
CONTINUTE PEDAGOGIQUE EN PERIODE DE COVID-19  
DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT  
SECONDAIRE DE L'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE 4.**

Mémoire rédigé et soutenu pour l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de  
l'Éducation.

Option : Management de l'Éducation

Spécialité : Planification des systèmes éducatifs

Par

ABWA Yan Marc

Licencié en Géologie

Matricule : 19P3644



Membres du jury

**Président** : MAINGARI DAOUDA, Professeur

**Rapporteur** : CHAFFI Cyrille Ivan, Maitre de conférence

**Examineur** : NDJONMBOG Joseph Roger, Chargé de Cours

Janvier 2023

## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	I
DEDICACE .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
LISTE DES SIGLES ET ACRONYME.....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	V
LISTE DES FIGURES .....	VIII
RESUME .....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....	3
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	4
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE .....	30
CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES .....	53
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE.....	63
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	64
CHAPITRE 5 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	83
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	102
CONCLUSION.....	117
REFERENCES.....	120
ANNEXES .....	124
TABLE DES MATIERES .....	129

A

Mes parents Tchoukou René et Tchos Pauline

## REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche n'aurait pu être conduit à son terme sans l'aide multiforme de précieuses personnes ressources. C'est le lieu pour nous d'adresser nos sincères remerciements et d'exprimer notre reconnaissance à ceux-là qui ont contribué à l'élaboration de ce travail scientifique.

Nous souhaitons donc adresser vivement notre profonde gratitude à notre encadrant Pr Chaffi Cyrille Ivan, pour avoir sacrifié son énergie et de son temps, malgré ses multiples occupations. Sa disponibilité, sa rigueur, ses orientations, ses précieux conseils, ses expériences en sciences ont guidé nos pas de la conception à la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont également à l'endroit des :

- Pr Ndjebakal Emmanuel Souck, notre enseignant durant notre cycle de formation, avec bienveillance il a toujours su nous inculquer les connaissances panoramiques dans le management des organisations. Puis un ensemble de conseils pratiques et judicieux pendant nos moments de relâchement dans le travail.
- Dr Ndjombog Joseph Roger pour son écoute attentive, ses encouragements et les échanges à chacune de nos difficultés.
- Dr Shaibou pour ces conseils et ces encouragements dans la réalisation de nos travaux.

Nos pensées vont également à l'endroit de :

- Nos frères et sœurs qui nous ont apporté un soutien sans pareil.
- Nos amis proches Sime Noufeunia Ypres, Nkeng Justin, Kana Lionel et tous les camarades de classe dont les conseils nous ont permis de réaliser ce travail.
- Nos répondants.

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

<b>CDC :</b>	Centre Taiwanais de Détection des Maladies
<b>CNED :</b>	Centre National d'Enseignement à Distance
<b>CRTV :</b>	Cameroon Radio and Télévision
<b>HG :</b>	Hypothèse Générale
<b>HS :</b>	Hypothèse Spécifique
<b>IPE :</b>	Institut International de la Planification de l'Education
<b>MINEDUB :</b>	Ministère de l'Education de Base
<b>MINEFOP :</b>	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
<b>MINEJEC :</b>	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
<b>MINESEC :</b>	Ministère des Enseignements Secondaires
<b>MINESUP :</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur
<b>OG :</b>	Objectif Général
<b>OS :</b>	Objectif Spécifique
<b>QR :</b>	Question de Recherche Principale
<b>QS :</b>	Question de Recherche Spécifique
<b>SND :</b>	Stratégie Nationale de Développement
<b>SPSS :</b>	Statistical Package for The Social Science
<b>UNESCO :</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
<b>UNICEF :</b>	Fond des Nations Unies pour l'Enfance

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau d'échantillon des enseignants enquêtes.....	70
Tableau 2 : Synoptique récapitulatif de l'opérationnalisation de nos variables, indicateurs et modalités.....	76
Tableau 3 : Répartition des répondants selon leur tranche d'âge.....	83
Tableau 4 : Répartition des répondants selon leur sexe.....	83
Tableau 5 : Répartition des répondants selon leur fonction.....	84
Tableau 6 : Répartition des répondants en fonction des établissements.....	84
Tableau 7 : Dans le cadre de la continuité pédagogique, vous avez identifié les problèmes auxquels vous ferez face ? .....	85
Tableau 8 : Vous les avez analysés ?.....	85
Tableau 9 : Répartition des enquêtes selon l'item 3 : : vous avez procédé à une priorisation desdits problèmes ?.....	86
Tableau 10 : Répartition des enquêtes selon l'item 4 : : Vous vous êtes donné un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre ?.....	86
Tableau 11 : Répartition des enquêtes selon l'item 5 : : pour ce faire vous avez utilisé certains outils de pilotage (réunion, plan d'action et tableau de bord) ?.....	87
Tableau 12 : Répartition des enquêtes selon l'item 6 : vous avez reçu des ressources numériques (connexion internet, plateforme numérique) pour maintenir le lien d'apprentissage avec les élèves ?.....	87
Tableau 13 : Répartition des enquêtes selon l'item 7 : : vous avez bénéficié des ressources informationnelles telles que (note de service, communiqué, rapport de réunion etc. Pour assurer la continuité pédagogique ? .....	88
Tableau 14 : Répartition des répondants selon l'item 8 : vous avez bénéficié dans votre établissement d'un supplément d'effectifs pour assurer la continuité pédagogique ? .....	88
Tableau 15 : Répartition des répondants selon l'item 9 : vous avez reçu des ressources financières telles que les primes de risque pour assurer la continuité pédagogique ?.....	89
Tableau 16 : Répartition des enquêtes selon l'item 10 : les cours par mi-temps vous ont permettent d'assurer la continuité pédagogique ?.....	89
Tableau 17 : Répartition des enquêtes selon l'item 11 : les quotas horaires revus à la baisse vous ont permis d'assurer la continuité pédagogique ?.....	90
Tableau 18 : Répartition des enquêtes selon l'item 12 : vous avez implémenté de nouvelles démarches pédagogiques (classe inversée, Google class room, forum WhatsApp) pour assurer la continuité pédagogique ? .....	90

Tableau 19 : répartition des enquêtés selon l’item 13 : vous avez bénéficié de formation continue pour l’utilisation de ces nouveaux outils didactiques ?.....	91
Tableau 20 : Répartition des enquêtes selon l’item 14 : Vous avez eu des difficultés à vous adapter à la nouvelle donne ?.....	91
Tableau 21 : Répartition des enquêtes selon l’item 15 : dans le cadre de la continuité pédagogique en période de covid-19 vous avez subi des contrôles internes de la part de vos proviseurs ?.....	92
Tableau 22 : Répartition des répondants selon l’item 16 : vous avez subi des contrôles externes de la part des délégués départementaux et régionaux dans le cadre de la continuité pédagogique ?.....	92
Tableau 23 : Répartition des répondants selon l’item 17 : vous avez subi des inspections internes de la part des animateurs pédagogiques ?.....	93
Tableau 24 : Répartition des répondants selon l’item 18 .....	93
Tableau 25 : vous avez utilisé des outils numériques tel qu’ordinateur fixe, ordinateur portable, tablette numérique et téléphone avec internet pour assurer la continuité pédagogique ?.....	94
Tableau 26 : Répartition des enquêtés selon l’item 20 .....	94
Tableau 27 : Répartition des enquêtés selon l’item 21 : avant le covid vous utilisiez déjà des outils numériques, dépôt des ressources numériques, conception des ressources par les élèves ? .....	95
Tableau 28 : Répartition des enquêtes selon l’item 22 : vous déployez des activités à distance tels que : dépôt des cours sur des sites ou plateforme, échange directe avec des élèves, mutualisation des cours avec d’autres collègues ?.....	95
Tableau 29 : Répartition des répondants selon l’item 23 : la façon dont les cours par mi-temps ont été modelés dans votre établissement vous ont permis d’atteindre vos objectifs de continuité pédagogique ?.....	96
Tableau 30 : corrélation .....	96
Tableau 31 : corrélations.....	97
Tableau 32.....	99
Tableau 33 : Répartition des enquêtes selon l’item 24 : quels sont les principaux obstacles à la continuité pédagogique ?.....	100
Tableau 34 : Répartition des enquêtes selon l’item 25 : quels sont les avantages que l’on peut tirer ?.....	100
Tableau 35 : Répartition des enquêtes selon l’item 26 : A votre avis qu’auriez-vous proposé ? .....	101

Tableau 36 : de pilotage des stratégies de planification .....	115
Tableau 37 : planification type de l'occupation spatiale dans un lycée en situation d'urgence pour la continuité pédagogique .....	116

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Source : Nations Unies, Aout 2020 .....	8
Figure 2 : étape d'élaboration d'une stratégie de planification.....	31
Figure 3 : illustration de la corrélation pour la première hypothèse .....	97
Figure 4 : illustration de la corrélation pour la deuxième hypothèse .....	98
Figure 5 : illustration de la corrélation pour la troisième hypothèse.....	99

## RESUME

Le présent travail pose la question de l'inadéquation des mesures prises par le gouvernement pour assurer la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. Il tire donc sa source de la stratégie de riposte des systèmes éducatifs du monde à la pandémie de coronavirus. En effet, sur la base des observations, du stage et du terrain nous avons défini comme question principale : Existe-t-il un lien entre la planification scolaire stratégique en période de covid-19 et la continuité pédagogique dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> ? Cette étude s'est fixée pour objectifs d'examiner dans la planification scolaire stratégique les différents facteurs clés qui ont permis d'assurer une meilleure continuité pédagogique en période de covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 4. Notre interprétation est adossée sur trois théories : la théorie de contingence en planification de Woodward (1958) et de Mintzberg (1990) ; la théorie de l'engagement de Kiesler (1971), Beauvais et Joule (2014) et enfin la théorie de la résistance au changement de Bareil et Savoie (1999). A l'aide d'un questionnaire semi-ouvert, nous avons collecté les données sur le terrain auprès de l'échantillon constitué de 110 enseignants et censeurs confondus. Par la suite il a été question de procéder à un dépouillement, une analyse à l'aide du logiciel SPSS et une analyse de contenu des réponses des questions ouvertes après leur catégorisation. Les résultats montrent que la première et la troisième hypothèse ont été acceptées et la deuxième rejetée, ce qui donne de la valeur à l'étude et montre que dans les lycées les enseignants ont mis plus l'accent sur l'enseignement à distance, les cours par mi-temps ce qui rendait difficile la continuité pédagogique dans les lycées d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 4. Cette étude révèle que les crises viennent augmenter les disparités déjà présentes dans le système. Au regard de ces difficultés l'étude s'est proposée de faire des recommandations au plan stratégique, tactique et opérationnel.

**Mots clés :** Planification Scolaire - Continuité Pédagogique- Covid-19 - diagnostic- Yaoundé

## ABSTRACT

This work raises the question of the inadequacy of the measures taken by the government to ensure pedagogical continuity during the period of covid-19 in secondary education establishments in the district of Yaoundé 4. It therefore draws its source from the strategy response of the world's education systems to the coronavirus pandemic. Indeed, based on the observations, the internship and the field, we have defined as the main question: Is there a link between strategic school planning in the period of covid-19 and pedagogical continuity in secondary schools of the district of Yaoundé 4e ? The objectives of this study are to examine in strategic school planning the various key factors which have made it possible to ensure better pedagogical continuity in the period of covid-19 in educational establishments. secondary school in the district of Yaoundé 4. Our interpretation is based on three theories: the planning contingency theory of Woodward (1958) and Mintzberg (1990); the commitment theory of Kiesler (1971), Beauvais and Joule (2014) and finally the theory of resistance to change of Bareil and Savoie (1999). Using a semi-open questionnaire, we collected data in the field from the sample of 110 teachers and censors combined. Thereafter it was a question of carrying out a counting, an analysis using the SPSS software and a content analysis of the answers of the open questions after their categorization. The results show that the first and third hypotheses were accepted and the second rejected, which gives value to the study and shows that, in high schools, teachers put more emphasis on distance education, part-time lessons, which made pedagogical continuity difficult in secondary schools in the Yaoundé 4 district. This study reveals that crises increase the disparities already present in the system. In view of these difficulties, the study set out to make recommendations at the strategic, tactical and operational levels.

**Keywords:** School Planning - Pedagogical Continuity - Covid-19 - diagnosis - Yaoundé 4.

## INTRODUCTION

La planification de l'éducation est l'application d'une analyse systémique et rationnelle au processus de développement de l'éducation dans ses composantes. Elle a pour but de mettre l'éducation à même de satisfaire de manière plus efficace aux besoins et objectifs des parents et de la société (Coombs,1979). Ceci étant le vaste domaine de la planification éducative fait déjà état de nombreux problèmes au plan mondial c'est ainsi que l'Unesco présente ses problèmes en mettant l'emphase sur les questions de financement, d'accès, d'équité, les disparités et plus globalement la qualité de l'éducation. En situation d'urgence les systèmes éducatifs font face à une accentuation des problèmes préexistants et de l'émergence de nouveaux risques, aléas et le problème de la continuité pédagogique. Et des solutions de résiliences sont mises en œuvre en fonction des moyens de chaque Etat. Nous pouvons ainsi nous poser un ensemble de questions à savoir : quelles sont les préalables pour une éducation de qualité en conteste de crise ? Comment doit se faire la planification en situation de covid-19 en contexte camerounais ? Nous allons dans le cadre de ce travail essayer de présenter quelques préalables ou démarches en terme de stratégie de planification pour une continuité pédagogique.

Cependant au niveau opérationnel de la planification ou encore de la mise en œuvre, qui se passe au sein des structures éducatives telles que les écoles, les lycées et les universités. Les structures doivent élaborer des stratégies qui sont en adéquation avec les ressources, les procédures et les aptitudes de la communauté éducative. C'est dans cette optique que nous avons choisi sur la base des constats et faits comme centre de l'étude la planification stratégique et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> .

L'objectif de l'étude est de montrer la place de la stratégie de planification dans l'éducation en situation d'urgence. D'évaluer l'application des mesures prises par le gouvernement pour assurer la continuité pédagogique dans le pays en général et dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> en particulier. Cette étude soulève le problème de l'inadéquation des mesures prises afin d'assurer la continuité pédagogique. La présente étude s'articulera en deux parties et en six chapitres ainsi qu'il suit :

La première partie intitulée cadre théorique est constituée de trois chapitres. Le premier chapitre repose sur la problématique qui s'illustre par le contexte, le constat et position du

problème de l'étude. Par la suite nous présenterons les questions de l'étude, les objectifs, et les hypothèses, les intérêts et les limites. Nous ferons également une approche notionnelle pour clarifier les termes clés du sujet. Le deuxième chapitre qui traite de la revue de la littérature du sujet s'attèlera sur la recension des écrits des stratégies de planification scolaire et la continuité pédagogique en général puis de l'enseignement à distance, du diagnostic, des ressources, procédures et du suivi-évaluation en période de covid-19 déployés par les établissements scolaires dans le monde et au Cameroun. Le troisième chapitre quant à lui portera sur les théories explicatives du sujet. Ce sera le lieu de présenter les théories en lien avec notre sujet et montrer leur apport dans la compréhension du problème. Nous avons choisi trois théories à savoir celle de la contingence en planification, de l'engagement et de la résistance au changement.

La deuxième partie de notre travail dénommée cadre opératoire est constituée de trois chapitres. Le quatrième traitera des questions d'ordre méthodologique, cela se fera par la préparation, l'organisation de l'enquête jusqu'au terrain. Ce sera le lieu de présentation de la population de l'étude, de la technique d'échantillonnage et de l'échantillon. Nous présenterons également l'instrument de collecte des données et les méthodes d'analyse. Le chapitre cinq intitulé analyse des données et interprétation sera consacré à la vérification des hypothèses de recherche. Le dernier chapitre portera sur la discussion des résultats. En clair il sera question de discuter de nos résultats, de montrer les limites du sujet et les suggestions.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

### 1.1.Contexte et justification.

L'éducation, grand pilier d'une société est souvent considérée comme le moteur de développement et de richesses d'un pays. Elle vise à former les individus à un métier futur dans le but de diversifier, de rendre productif et de contribuer à l'avancée technologique du pays. Ainsi l'éducation n'est pas l'affaire de certaines personnes privilégiées sur d'autre ou des élus, mais elle concerne toute personne sans distinction de races, de religions ni de sexes, désirant se former afin d'apporter leur contribution à la nation et à la science. A cet effet, le cadre d'action de Dakar souligne cet aspect dans son rapport au point 3 : « Nous réaffirmons le principe énoncé dans la déclaration mondiale sur l'éducation pour tous ( jomtien 1990), qui s'appuie sur la déclaration universelle des droits de l'homme et la convention sur les droits des enfants, selon lequel toute personne enfant, adolescent ou adulte doit pouvoir bénéficier d'une formation conçue pour répondre à ses besoins éducatifs fondamentaux, au sens le plus large et le plus riche du terme, une formation ou il s'agit d'apprendre à connaître, à faire, à vivre ensemble et à être. Une éducation qui s'attache à exploiter les talents et le potentiel de chaque personne et à développer la personnalité des apprenants, afin de leur permettre de mener une vie meilleure et de transformer la société dans laquelle ils vivent » (Forum mondial sur l'éducation, avril 2000).

A cela des résolutions ont été prises lors de ce forum qui s'est déroulé à Dakar du 26 au 28 avril 2000. Ces résolutions visent successivement à :

- Développer et améliorer sous tous leurs aspects la protection de la petite enfance, et notamment des enfants les plus vulnérables et défavorisés ;
- Faire en sorte que d'ici 2035 tous les enfants, notamment les filles et les enfants en difficulté ou issus de minorités ethniques, aient la possibilité d'accéder à un enseignement primaire obligatoire et gratuit de qualité et de le suivre jusqu'à son terme ;
- Répondre aux besoins éducatifs de tous les jeunes en assurant un accès équitable à des programmes adéquats ayant pour objet l'acquisition des connaissances ainsi que des compétences liées à la vie courante ;
- Améliorer de 50% les niveaux d'alphabétisation des adultes, et notamment des femmes, d'ici 2025, et assurer à tous les adultes un accès équitable aux programmes d'éducation de base et d'éducation permanente ;

- Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici 2030 et instaurer l'égalité dans ce domaine en veillant notamment à assurer aux filles l'accès équitable et sans restriction à une éducation de base de qualité avec les mêmes chances de réussite ;
- Améliorer sous tous ses aspects la qualité de l'éducation et garantir son excellence de façon à obtenir pour tous des résultats d'apprentissage reconnus et quantifiables notamment en ce qui concerne la lecture, l'écriture, le calcul et les compétences indispensables dans la vie courante. (Déclaration d'Incheon et cadre d'action de Dakar, 2000)

En plus de l'aspect inclusif que doit garantir l'éducation, elle devra s'atteler à prendre en compte les dimensions de la qualité. La qualité étant perçue ici comme un vaste ensemble qui permet de doter un individu de certaines aptitudes telles que le savoir être, le savoir-faire et le savoir-faire faire. C'est l'un des objectifs que visent la déclaration d'Inchon et le cadre d'action de Dakar pour la mise en œuvre de l'objectif de développement durable 4 en 2030.

Par ailleurs les constats d'aujourd'hui, font état de ce qu'une frange importante de la population non scolarisée à travers le monde vit dans des zones touchées par des conflits, les crises, la violence et les attaques contre les institutions éducatives, ainsi que les catastrophes naturelles et les pandémies, continuent de perturber l'éducation et le développement à l'échelle mondiale. Nous nous engageons à concevoir des systèmes éducatifs plus inclusifs, réactifs et résilients, afin de répondre aux besoins des enfants, des jeunes et des adultes qui sont confrontés à ces situations, notamment les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les réfugiés. Nous soulignons la nécessité pour les ministères en charge de l'éducation de garantir à la communauté éducative des environnements sains, accueillants et surs, exempts de toute violence. Nous recommandons de mener une action appropriée face aux crises, de l'intervention d'urgence jusqu'au relèvement et à la reconstruction, de mieux coordonner les réponses nationales, régionales et mondiales, et de développer les capacités en matière de réduction et d'atténuation globales des risques, afin que l'éducation continue d'être assurée pendant les situations de conflit, d'urgence et de post conflit, et dans les premiers temps du relèvement. (Déclaration d'Incheon et cadre d'action pour la mise en œuvre de l'objectif de développement durable 4).

Toutes ces actions visent à donner aux citoyens des moyens pour une éducation de qualité tout au long de la vie.

Au Cameroun, le gouvernement fait un avec les idéaux des organismes internationaux et onusiens. Il a donc dans son éducation toutes les composantes formelles et non formelles. Le système éducatif prend en compte l'inclusion et la qualité. En effet, l'éducation est régie par plusieurs ministères, notamment le MINEDUB, le MINESEC, le MINESUP, le MINEJEC et le MINEFOP. Ainsi, afin que chacun puisse exercer normalement, nous avons un document guide de l'action de l'Etat qui a tout un grand ensemble dans lequel l'éducation est détaillée, c'est la stratégie nationale pour le développement (SND 2020/2030). Ce document définit les objectifs et les engagements que l'Etat Camerounais entreprend réaliser à l'horizon 2030. A ceci la SND dans son chapitre 4 se concentre principalement et uniquement l'éducation et l'emploi.

Mais nous nous attèlerons sur deux points que sont l'accès et l'équité. En ce qui concerne l'accès à l'éducation, la principale préoccupation concerne la franche de la population en âge de scolarisation qui ne fréquente pas l'école. Elle est évaluée à environ 14% pour le niveau primaire à 26% pour le niveau secondaire SND30 (2020). Les filles sont les plus concernées et le phénomène varie d'une région à une autre. Pour ce qui est de l'équité, d'importantes disparités régionales et locales sont encore observées concernant la dotation en structure éducatives et en personnel enseignants. Les niveaux primaires et secondaires sont particulièrement touchés par ce phénomène donc la principale cause est le non-respect de la carte scolaire. Ces disparités s'observent également en terme de participation des filles à la scolarisation, leur effectif tend à se réduire au fur et à mesure que l'on évolue dans le système éducatif. (SND30, 2020). Au constat sus évoqué des mesures ont été prises par le gouvernement :

- Faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons aient accès à une éducation préscolaire de qualité qui les prépare à suivre un enseignement primaire
- De permettre que toutes les filles et tous les garçons suivent de manière égalitaire, un cycle complet d'enseignement primaire gratuit et secondaire à bas cout et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile. (SND30, 2020).

Une fois l'éducation présentée dans son ensemble nous allons à présent parler du contexte de crise de covid 19 de l'international au Cameroun.

La pandémie du covid-19 est une pandémie d'une maladie infectieuse apparue à Wuhan (chine) en décembre 2019. Le 31 décembre 2019 les centres taiwanais de contrôle des maladies (CDC) notifient par mail l'organisation mondiale de la santé de la découverte d'une maladie

potentiellement dangereuse, avec de grandes similitudes au virus du SRAS à l'origine de l'épidémie de 2003 et se présentant dans la ville de Wuhan. Après la Chine, le virus s'est propagé dans l'Asie entière puis l'on a assisté au premier cas en Europe et aux États-Unis. Alors que l'épidémie se concentrait jusqu'alors en Asie, le 21 Janvier, un Américain de 35 ans de retour de Wuhan est hospitalisé dans le comté de Snohomish (État de Washington). Il devient le premier cas de COVID-19 détecté aux États-Unis. Le 24 janvier, trois personnes revenant du pays de départ de l'épidémie sont à leur tour hospitalisées en France, deux à Paris et l'un à Bordeaux. Ce sont cette fois les premiers cas en Europe. Longtemps épargnée pendant que la pandémie se propageait à travers le monde, l'Afrique Subsaharienne, malgré certains pronostics alarmistes minorant sa résilience Gomart, (2020), a finalement déclaré son premier cas de COVID-19 le 27 février 2020 au Nigéria. Ici comme ailleurs, le coronavirus s'est étendu sur d'autres pays, forçant l'établissement des stratégies gouvernementales de riposte face à la pandémie. Dans cette dynamique des précautions mises en œuvre, le secteur éducatif a été celui autour duquel les premières réponses ont été engagées. Selon les pays, la mise en confinement partiel ou total des populations a entraîné la fermeture des structures éducatives primaires, secondaires et universitaires. Par opposition aux autres continents, on note comme une « exception plurielle en Afrique » Kengne F (2010) dans la gestion des structures éducatives face au coronavirus. Du constat de l'Unesco dans son site officiel, l'Afrique a « été le seul continent où les pays ont prescrit la fermeture nationale des structures de formation et des établissements scolaires et universitaires, condamnant ainsi plus de 280 millions d'élèves et étudiants dans une situation de « privation » éducative ; occasionnant, de façon inédite des dysfonctionnements de calendriers scolaires, dans un continent où le nombre d'adolescents n'appartenant était déjà estimé plus de 200 millions en 2018 (unesco.org,2020).

Selon l'Unesco, la pandémie a fait subir au système éducatif un choc sans précédent dans l'histoire, bouleversant la vie de près de 1,6 milliards d'élèves et d'étudiants dans plus de 180 pays sur tous les continents. Les fermetures d'école et d'autres lieux d'apprentissage ont concerné 94% de la population scolarisée mondiale, et jusqu'à 99% dans les pays à faibles revenus et à revenus intermédiaires inférieurs. La crise exacerbe les disparités éducatives existantes, un grand nombre d'enfants, de jeunes et d'adultes parmi les plus vulnérables (les habitants des zones pauvres ou rurales, les filles, les réfugiés, les personnes en situation de handicap et les personnes déplacées de force) risquant de ne pas reprendre leur scolarité. Le temps d'apprentissage perdu porte non seulement préjudice à la génération actuelle mais pourrait réduire à néant des décennies de progrès, tout particulièrement pour ce qui est de l'accès des filles et des jeunes femmes à l'éducation et de leur persévérance scolaire. Quelques

23,8 millions d'enfants et de jeunes (du préscolaire au tertiaire) pourrait par ailleurs abandonner leur scolarité ou se voir priver d'un accès à l'éducation l'année prochaine du seul fait de l'impact économique de la pandémie Unesco (ibid.).

Au Cameroun, les premiers cas sont enregistrés le 06 mars 2020 (République du Cameroun, partant de deux « cas importés ». Immédiatement à travers la stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie de coronavirus, contenue dans la déclaration spéciale du 17 mars 2020 de Joseph Dion Ngute, Premier Ministre chef du gouvernement, le pays engage un ensemble de 13 mesures restrictions. La troisième stipule que : « tous les établissements publics et privés de formation relevant des différents ordres d'enseignement, de la maternelle au supérieur, y compris les centres de formation professionnelle et les grandes écoles seront fermés ».

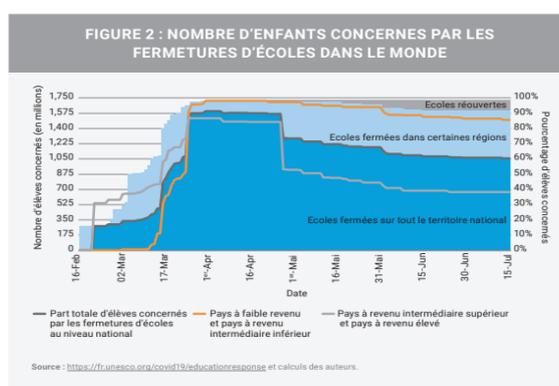


Figure 1 : Source : Nations Unies, Aout 2020

A cela s'ajoute la cinquième mesure établissant que : « les compétitions scolaires et universitaires sont reportées, à l'instar des jeux FENASCO et des jeux universitaires » (Cameroun tribune, n°12056/8255 du 18 /03/2020, P. 6). Ces décisions entre en vigueur le 18 mars 2020 dans la foulée mondiale des confinements. Face à l'essor de la contagion, le gouvernement camerounais réquisitionne de nouveaux bâtiments pour renforcer la riposte contre la pandémie. Mais plus encore, à chaque prorogation gouvernementale des mesures de restriction prises par le chef de l'Etat pour une durée de 15 jours –c'est le cas avec le communiqué du premier ministre du 1<sup>er</sup> avril 2020- on note le maintien de la fermeture de tous les établissements, de la maternelle au supérieur, y compris les centres de formation et les grandes écoles » (Cameroun tribune, n°12067/8266 du 02/04/2020, p. 7). Très tôt commence à se former au sein de l'opinion les soupçons d'une année blanche pour les élèves. Surtout que dès le 06 avril 2020, le Cameroun est au stade 2 (transmission communautaire) de l'épidémie

de covid-19, dont l'objectif étant de freiner la propagation du virus sur le territoire (république du Cameroun, 2020).

Dès son entrée, la pandémie place les pouvoirs publics face aux défis de la continuité pédagogique/ éducative. Dans le processus de remédiation, le gouvernement lance le 06 avril 2020, sur la Cameroun Radio And Television (CRTV), un programme de téléapprentissage (paquette, 2002) baptisé « l'école à la télé », constitué de cours à destination des élèves préparant les examens officiels (Cameroun tribune, n°12070/8269 du 07/04/2020, pp.20-21) ; tandis que nombre d'enseignants mobilisent des fora WhatsApp pour l'enseignement à distance (Cameroun tribune, n°12060/8559 du 24/03/2020, PP 7-12). Ces dispositions d'exception et d'urgence sont par ailleurs soutenues par l'Unesco. Cette institution offre en effet 225 modems de connexion internet, 10 ordinateurs portables, 1 ordinateur de bureau, 2 camera haute performance, 3 vidéos projecteurs ainsi que 2 grands tableaux blancs avec effaceurs, 2 disques durs externes de 4 Téra et 33 packs de 15 DVD de cours en ligne (Cameroun tribune, n°12124/8323 du 29/06/2020, p. 14). Seulement les disparités d'accès aux média et au réseau sociaux numériques entre les régions du pays, les localités géographiques, les milieux sociaux et les catégories sociales rappellent néanmoins que, dans un contexte comme le Cameroun, les dispositifs enseignement distancie, basé sur les technologies éducatives, le télé-enseignement et la télé formation, ne constituent pas encore des mesures performantes de la continuité holistique des processus d'apprentissage, lorsque l'enseignement en présentiel est confronté à des crises importantes. Du fait d'une difficile accommodation générale, elles restent des options paramétriques rappelant un certain « bricolage » socio-institutionnel.

Face à une société en proie de gérer des dommages sociaux collatéraux du confinement partiel, une communication du premier ministre annonce, le 30 avril 2020, la décision du président d'appliquer des mesures d'assouplissement afin de soulager les secteurs durement impactés par la crise ; avec un respect obligatoire des mesures barrières, notamment le port du masque de protection et la distanciation sociale, y compris dans les établissements scolaires et universitaires dont la réouverture provisoire est fixée pour le 1<sup>er</sup> juin 2020 (Cameroun tribune, n°1287/8286 du 04/05/2020 , P. 3). Pour le monde scolaire incapable de se maintenir sur le seul mode des enseignements en ligne, le constat est sans appel au Cameroun : « l'interruption de l'enseignement en classe a de graves conséquences sur les capacités d'apprentissage des enfants et sur la qualité de l'éducation » (Cameroun tribune, 2020, P.8) ; avec plus de 7,2 millions d'apprenants sur l'ensemble du territoire, dont plus de 4, 3 millions au primaire, 1,8 millions au secondaire, 40000 en formation professionnelle et 347000 étudiants (République du Cameroun, 2020) .

Le Cameroun s'engage ainsi sur la voie de reprise des classes, se confrontant aux interrogations de la société civile sur les modalités organisationnelles, pédagogiques sanitaires et sur l'effectif dans cette reprise de cours. Surtout que cette décision intervient au moment où les pouvoirs publics, dans la déclaration spéciale du premier ministre du 29 mai 2020, reconnaissent un relâchement dans le respect des mesures barrières, et une augmentation significative de la contamination : avec 5356 cas confirmés de covid-19 et 177 décès à la date du 28 mai 2020, soit quatre jours avant la reprise des cours (Cameroun tribune, n°12104/8303 du 01/06/2020, P. 2). Dès lors, l'intérêt de cette reprise est motivé par le fait qu'à l'ère de la covid-19, le processus éducatif éveille au Cameroun, comme ailleurs la question de la continuité pédagogique/éducative (Clavier, 2020 ; Wagnon, 2020) et le défi de la reprise des classes après le confinement. Ce phénomène concerne l'ensemble du système éducatif, quels que soient les niveaux, les secteurs et les filières d'enseignement ou de formation. Nous limitons notre analyse dans l'enseignement secondaire. Il reste cependant que cette problématique des défis qu'entraîne la continuité pédagogique et la reprise des classes conduit nécessairement à la prise en compte des aspects politiques en fonction des contextes sociohistoriques.

## **1.2.Constat**

L'Unesco dans sa note de synthèse sur l'éducation en temps de covid-19 et après (2020) précise un ensemble de pratiques à adopter pour réussir l'école en période de covid parmi lesquelles :

Une grande variété d'outils d'enseignement à distance ; l'enseignement à distance a été l'un des leviers pour assurer la continuité pédagogique pendant et après le confinement. La grande majorité des pays ont donc utilisé dans cette mouvance diverses méthodes d'enseignement à distance, selon les classes, les niveaux et avec des différences selon les spécificités des régions. Dans les zones où l'accès à internet est limité, les Etats ont fait d'avantage appel aux moyens traditionnels d'enseignement à distance, combinant ainsi la diffusion à la télévision et à la radio de programmes éducatifs et la distribution de support imprimés. Cependant les estimations montrent que dans les pays à hauts revenus les cours à distance sont effectifs à 80% et dans ceux à revenus faibles ils tombent à 50% (UNESCO-UNICEF-Banque mondiale (2020). Cet écart est lié principalement à la fracture numérique, les ménages défavorisés ayant peu accès aux équipements collectifs comme l'électricité, les infrastructures informatiques faisant défaut et les élèves, parents et enseignants sachant peu manier les outils numériques ; Unesco, (2020)

Alors que les Etats se retournent vers un enseignement à distance, les élèves en situation de handicap et n'y ont guère accès, faute de matériel nécessaire, d'un accès à internet, de supports adaptés et du soutien qui leur permettraient de suivre des programmes en ligne. Certains pays pour pallier cela, élabore pour eux et leurs parents des outils et des ressources. Les fonctions d'accessibilité sont améliorées (narration audio, vidéo en langue des signes, texte simplifié), des équipements d'assistance sont fournis et on procède parfois à des aménagements raisonnables.

Soutien aux enseignants selon leurs besoins ; dès le début de la pandémie les enseignants ont d'emblée eu pour tâche d'organiser les activités d'enseignement à distance, souvent sans n'être guidés ni formés et sans disposer des ressources suffisantes. Dans bien des cas, la formation professionnelle des élèves s'est faite en ou par le canal d'applications téléphoniques ou vidéo, mais nous notons que les enseignants des pays à revenus bas n'ont parfois reçu aucun soutien. Les réunions de classe sur plateforme en ligne et les applications de messagerie sont devenues des outils indispensables et ont permis aux enseignants de mettre sur pied des nouvelles formes de communication avec les élèves et leurs collègues.

La plupart des enseignants dans le monde n'étaient pas préparés à assurer la continuité pédagogique et même de s'adapter aux nouvelles formes d'enseignement. Il est important de noter qu'en Afrique subsaharienne, seuls 64% des enseignants du primaire et 50% du secondaire ont reçu une formation même initiale, laquelle souvent n'a aucune instruction numérique (UNESCO, note thématique du secteur de l'éducation n°22). La crise sanitaire a révélé que la formation initiale et continue des enseignants devrait être repensée de façon à mieux les préparer aux nouvelles formes d'enseignement.

Dans le souci d'assurer la continuité pédagogique, dans cette période éprouvante de la covid-19, après la fermeture des écoles et des centres de formation par un confinement total, le gouvernement a mis sur pied un ensemble de mesures de riposte. Le Cameroun a pris un certain nombre de décisions parmi lesquelles :

Le retour en classe le 1er juin 2020 : Le point de départ de la reprise des classes est situé le 16 avril 2020, lorsque le Premier Ministre annonce la prescription du Président de la République de reprendre les cours « le 1er juin 2020 dans tous les établissements scolaires et universitaires ainsi que les centres de formation professionnelle et les grandes écoles ». La mesure, a-t-il ajouté, « est susceptible de réajustement en fonction de l'évolution de la pandémie » (Cameroon Tribune, n°12077/8276 du 17/04/2020, p. 9). Dans cette foulée, la nouvelle date du calendrier scolaire 2019-20 est fixée le 14 mai 2020 au cours de la réunion hebdomadaire

d'évaluation du plan de riposte gouvernemental de lutte contre le coronavirus ; puis confirmée le 28 mai 2020 et déclarée le lendemain par le Premier Ministre, Dion Ngute.

La fermeture des établissements survient à la fin de deuxième trimestre de l'année scolaire 2019-2020. Avant cela, l'arrêté n°8111/B11464/MINEDUB/MINESEC du 16 juillet 2019 fixait le 3ème trimestre du 13 avril au 5 juin 2020 ; les vacances dès ce 05 juin pour les élèves des classes intermédiaires, le 31 juillet les classes certificatives et le 1er août pour les enseignants. Ce calendrier initial prévoyait la rentrée 2020-21 le 31 août pour le personnel administratif, le 02 septembre pour les enseignants et le 07 septembre pour les élèves. Seulement, avec la Covid-19, un calendrier spécial réajuste l'année scolaire, et pose désormais la reprise des cours le 1er juin, les examens officiels de juin à août et les vacances entre août et septembre. L'Unesco (2020) classe précisément le Cameroun dans la catégorie des pays ayant opté pour la reprogrammation ou le report comme stratégie nationale d'adaptation relative aux examens et évaluations à enjeux élevés. Quant à la rentrée scolaire, elle est désormais fixée au 28 septembre pour l'administration, au 02 octobre pour les enseignants, et au 05 octobre pour les élèves.

Une reprise partielle pour les classes d'examen : En vue d'organiser le retour en classe, « le Chef de l'Etat a décidé que la reprise des cours dans le primaire et le secondaire concernera exclusivement les classes d'examen dans les deux sous-systèmes d'éducation ». Il est par ailleurs précisé que : « dans le sous-système francophone, il s'agit du Cours Moyen deuxième année, pour le primaire, et des classes de troisième, de première et de terminale, pour le secondaire ». Alors que « dans le sous-système d'éducation anglophone, il s'agit de Class Six, Form 5 et Upper-Sixth » (Cameroon Tribune, n°12097/8296 du 18/05/2020, p. 2). Dans la même lancée, le communiqué radio presse du Ministère des Enseignements Secondaires n°54/20/MINESEC/CAB du 12 juin 2020 annonce aux élèves en classes d'examen que des cours et des travaux pratiques en ligne sont disponibles à l'adresse <http://minesec-distancelearning.cm/1> (consulté le 27 septembre 2020).

Une reprise graduelle des classes par vagues successives : Si la reprise des classes est effective dès le 1er juin pour les classes de Cours Moyen deuxième année et Class Six dans le primaire, des dispositions techniques sont par contre prises dans le secondaire afin d'éviter que le retour en cours se fasse de manière brutale. Dans ce sens, le gouvernement camerounais prescrit une reprise graduelle des classes par vagues successives. Selon la progression, la reprise commence dès le 1er juin pour les élèves de Terminale et Upper Sixth. La deuxième vague s'engage le 4 juin et concerne les classes de Troisième et Première dans le sous-système

francophone ; Form 5 et Lower Sixth pour le sous-système anglophone. Toutefois, il est observé une évaluation les 2 et 3 juin de toutes les activités du premier jour pour mieux fixer le retour en classe de ce deuxième groupe.

La réduction des effectifs pléthoriques : Du constat général, le contexte scolaire camerounais se caractérise par le phénomène du grand groupe Ngamassu, (2005). Pour lui le grand groupe se distingue d'abord par la taille élevée des effectifs. Autrement dit, le nombre d'élèves, qui au Cameroun oscille généralement entre 80 et 130 apprenants par classe dans l'enseignement secondaire, est le principal critère des grands groupes en éducation Ngamassu, (2005). Face à cette réalité, la reprise des cours en présentiel, dominée par la distanciation sociale et de réduction des regroupements, se fait à minima avec la réduction des effectifs pléthoriques. En effet, le cap est fixé à 25 élèves dans le primaire. Par ailleurs, au cours d'une visioconférence le 27 avril 2020, Nalova Lyonga, Ministre des enseignements secondaires, avec les délégués régionaux de son département ministériel, fixe les effectifs à 24 élèves par classe. Seulement, la faisabilité de ce cap pose le problème du manque de salles dans les établissements de grandes métropoles. Dès lors, les autorités remontent le nombre à 50 élèves par classe.

Prescription d'un système de mi-temps et de rotation des effectifs : Dans les établissements à effectifs pléthoriques et les écoles de grandes métropoles, un système de mi-temps et de rotation des effectifs est prescrit et mis en place par les Chefs d'établissements scolaires (Cameroon Tribune, n°12102/8301 du 28/05/2020, pp. 7-10). Dans ce système de mi-temps ou de « double flux » (République du Cameroun, 2020, p. 45), les élèves concernés par la reprise des classes sont scindés en groupes, qui se relaient matin et soir pour les cours. Avec la rotation des effectifs, les différents groupes alternent d'une semaine à une autre, la programmation en matinée ou en soirée, selon les modalités des différents établissements appliquant cette mesure.

L'axe périphérique regroupe l'ensemble des décisions à incidence fonctionnelle et organisationnelle sur la reprise des classes, mêlant la régulation de contrôle, intermédiaire et autonome et prises par le gouvernement, les hiérarchies centrales, les délégations régionales et départementales des ministères en charge de l'éducation de base et secondaire, et les établissements scolaires pour appliquer les mesures sanitaires de protection et accompagner le processus pédagogique. La norme adoptée oscille entre une application stricte pour certaines décisions de cet axe, et fortement recommandée pour d'autres. Ce système de décision diffère principalement de l'axe central dans la mesure où les décisions qui la constituent n'impactent pas sur les aspects calendaires et normatifs de la reprise des cours. Autrement dit, il fixe les

mesures d'accompagnement de la politique du retour en classe. Aussi, certaines décisions de cet axe sont susceptibles de contournement et d'adaptation. Toutefois, ce registre décisionnel confirme l'intuition de Desreumaux et Rome laer selon laquelle une décision « peut impliquer des décisions complémentaires » (Desreumaux et Romelaer, 2001), partager avec elles des liens séquentiels, puisque les « décisions sur le même enjeu sont inter reliées au cours du temps » (Langley & al, 1995). Au rang des décisions périphériques obligatoirement appliquées de façon stricte, on note que : « les épreuves sportives pratiques, prévues dans le cadre des examens officiels de l'enseignement primaire et secondaire, sont annulées » (Cameroon Tribune, n°12104/8303 du 01/06/2020, p. 2). En plus de cette décision, on note d'autres comme : l'établissement des bulletins de notes de fin d'année des classes intermédiaires sur la base des évaluations des deux premiers trimestres, la réélaboration des emplois de temps, etc. Par contre, au chapitre des décisions périphériques d'application fortement recommandée, on retrouve : la mise à disposition des kits sanitaires (gels hydro alcooliques, thermo flashes, bacs à laver les mains...) la désinfection des salles de classes, la suspension des cérémonies, etc.

Cependant il faut noter que la décision de fermeture des établissements dans le monde et au Cameroun en riposte à la pandémie du coronavirus constitue une menace sans précédent pour l'éducation et même la protection et le bien être des apprenants. Cette décision de fermeture a été insuffisante car ne prenait pas en compte toutes ses implications sur le système éducatif en général et sur les établissements d'enseignements secondaires en particulier. Mais il faut noter que cette première mesure a bénéficié d'un soutien particulier des Etats Africains notamment notre pays le Cameroun. Dans sa démarche, elle a entraîné un recours à l'enseignement à distance. Cette forme d'enseignement nécessite un certain nombre de préalables qui n'ont pas été pris en compte à savoir une planification préalable. C'est ainsi que les enseignants qui devraient assurer cet enseignement à distance devraient au préalable subir un recyclage ou une formation. Sur le terrain ils éprouvaient d'immenses difficultés que ce soit dans la conception de divers supports, dans la distribution de supports papier, le système de retour des taches et un système suivi de la gestion des apprentissages et des compétences des mentorats. Un tel déploiement de la part des enseignants dans un environnement autre que celui de la salle de classe nécessite une aptitude de la part de l'enseignant. Dans le même sillage l'apprentissage à distance quel qu'il soit, impose aux apprenants des exigences autres que celles de la salle de classe. En particulier les plus jeunes élèves, c'est ainsi que les parents doivent faire face et comprendre les exigences de la nouvelle situation, chose qui n'est pas toujours immédiate.

Les résultats de l'étude intitulée « l'effet du covid-19 sur l'éducation en Afrique et ses implications sur l'utilisation des technologies » montrent une catégorisation des répondants en deux groupes. Le premier est constitué des enseignants qui pensent que le gouvernement devait leur faire subir une formation, leur octroyer le matériel et la technologie adéquats. Ces demandes quoique suffisamment raisonnables, était irréalisables étant donné la situation d'urgence. Le deuxième groupe quant à lui est constitué de ceux qui ont reconnu qu'une aide extérieure était peu probable à court terme et ont décidé de trouver leurs propres solutions aux problèmes auxquels ils étaient confrontés. Loin d'être remarquable d'un pays à l'autre, cette différence marquante a été constatée au sein de nombreux pays, Elearning Africa et Edtech hub (2020).

Les enseignants et les établissements ont souvent dû faire face au manque de directives claires du gouvernement sur l'introduction de l'apprentissage à distance. Le rôle des directives gouvernementales pour ce qui est du recours aux technologies pour appuyer l'éducation pendant le covid-19 a varié d'un pays à l'autre, 41% des personnels administratifs ont dit être au courant des directives gouvernementales, 39% ont affirmé le contraire et 20% ont déclaré être indécis. Il en ressort donc que même si les directives ont été rendues publiques, elles sont restées inconnues pour la plupart.

Certains apprenants évoluant dans différents contextes sont affectés pour diverses raisons. Les apprenants des zones rurales seront affectés négativement parce qu'ils n'ont pas accès aux technologies. Les apprenants à besoin spécifique pourraient ne pas disposer du personnel qualifié pour le suivi à la maison. Les apprenants à faible revenus pourraient ne pas avoir accès aux gadgets et Wi-Fi ni bénéficier de l'aide des parents.

Confiné à la maison depuis le 18 mars, les élèves des classes d'examen multiplient des initiatives pour poursuivre leur éducation. Nous avons créé un forum qui regroupe 30 élèves et 8 enseignants, confie à VOA Afrique, Brenda élève en classe de terminale dans un collège privé de Yaoundé.

Plus de trois semaines après la fermeture par le gouvernement des établissements scolaires en raison de la pandémie, la jeune élève s'est arrimée à l'enseignement à distance avec l'application WhatsApp.

Nous avons deux cours par jour, le matin de 4 heures à 6 heures, et le soir de 18 heures à 20 heures, nous faisons des corrections des épreuves, les enseignants laissent les devoirs et

on les corrige ensemble explique-t-elle. Brenda reconnaît que ce n'est pas facile parce que c'est couteux. (Emmanuel, 2020)

Le processus de planification éducative qui met en avant les cours en ligne pendant la fermeture des établissements et en alternance lors de la réouverture des établissements ne s'est pas effectué sans difficultés.

L'apprentissage en ligne requiert en plus de l'électricité, la connexion de données et les appareils permettant l'accès aux supports d'apprentissage. Tous ces éléments sont rares en Afrique et au Cameroun également. Notons qu'un apprentissage en ligne efficace exige une hiérarchie des besoins en infrastructure et ceci figure en bonne place dans la liste des obstacles majeurs auxquels nous sommes confrontés.

L'accès à l'électricité est une condition élémentaire pour tout apprentissage hors de la salle de classe. De nombreuses régions au Cameroun n'ont pas ces accès. C'est un problème général en Afrique. Il est important de signaler que l'accès à l'électricité durable et abordable se présente comme la clé du développement. Et par conséquent une condition préalable à l'accès universel à l'apprentissage à distance. Sans énergie électrique, il n'est pas possible d'avoir un accès universel à la télévision, à la radio et à toute autre forme de TIC pouvant assurer la viabilité de programme d'apprentissage à distance fondé sur la technologie.

La question de connectivité et de l'accès à internet a constitué un obstacle à la continuité pédagogique en période de crise. L'accès à moindre cout de la connexion internet est tout aussi important que l'approvisionnement en électricité.

En juin, le bureau éthiopien en charge des questions liées aux femmes et aux enfants a signalé que plus de 100 filles d'Addis-Abeba avaient été violées depuis le début de la crise de covid-19, une situation due à la fermeture d'école. « Les hommes dont les comportements trouvaient un espace d'expression hors de chez eux s'en prennent désormais à leurs enfants lorsqu'ils restent à la maison », a déclaré Almaz Abraham, directrice du bureau.

Dans une étude menée, Wamba, gestionnaire de projet vivant au Cameroun a évoqué plusieurs problèmes similaires liés à l'environnement d'apprentissage à domicile. Elle a mentionné la question de sécurité (enlèvement) ; travail des enfants ; l'exploitation des enfants, les mariages précoces (des jeunes filles), les violences infligées par leurs parents ou tuteurs.

Ces éléments sont des indicateurs de divers problèmes rencontrés par les apprenants, soudainement obligés de passer de leur collège ou école à un environnement d'apprentissage à la maison. Pour les parents démunis la situation a été particulière. En majorité les parents vivent

dans de petites maisons avec de nombreux autres. Il est difficile que les enfants aient un espace calme pour travailler.

Le programme est quelque peu inadapté à l'enseignement à distance, à cela s'ajoute les facteurs géographiques et technologiques qui entravent l'accès aux supports d'apprentissage, ont parfois constitué un des obstacles importants (Edtechup,2020).

Les cours en mi-temps avaient semblé résoudre les difficultés et inégalités déjà présentes pendant le confinement. Les ressources pour la continuité étaient insuffisantes, les procédures improvisées par l'urgence de la pandémie. Sur le terrain de façon concrète nous nous sommes rendus dans quelques établissements de l'arrondissement de Yaoundé 4. Dans ces lycées nous avons observé globalement que pendant la période de covid-19, le personnel a mis en œuvre sa détermination d'assurer la continuité pédagogique. Mais eux aussi ont fait face aux énormes difficultés que nous avons relevées plus haut.

### **1.3.Problème de recherche**

Notre recherche questionne le problème de l'inadéquation des mesures prises par le gouvernement dans le souci d'assurer la continuité pédagogique. L'ensemble des mesures prises par le gouvernement afin d'assurer la continuité pédagogique ont eu des difficultés d'application sur le plan opérationnel. Il manquait un cadre réglementaire bien élaboré. Les informations étaient interprétées selon chaque chef d'établissement à sa guise. Nous nous sommes rendu dans le cadre du travail à la délégation départementale du Mfoundi dans le souci d'avoir un document qui régissait la mise en œuvre des orientations au niveau du département. Il en ressort que ce document était inexistant. Les chefs d'établissement à leur tour au cœur de cette mise en œuvre ont dû se surpasser, avec des moyens très minimum, entre autre il en ressort une insuffisance de moyen ou ressources (informationnelles, matérielles, humaines et financières). Pendant une crise les ministères en charge de l'éducation restent les premiers porteurs de devoir, et sont en charge de la coordination de tout le processus éducatif. Leur action doit se ressentir à tous les niveaux de la sphère éducative, du ministère aux différents établissements en passant par les délégations régionales, départementales et d'arrondissements. Dans notre contexte également, les procédures n'étaient pas spécifiques, c'est à dire que pendant la période de la crise du covid-19, notre Etat n'a pas déployé une stratégie générale de gestion de l'éducation en situation d'urgence, laquelle stratégie si elle existait, devrait être l'élément de base de travail sur lequel l'ensemble des parties prenant de l'action éducative devrait se baser pour une action cohérente et faire juste des amendements en fonction des spécificités. Des descentes de terrain ont été faites dans les différentes délégations afin d'entrer

en contact avec le personnel et d'avoir des documents qui organiseraient l'école pendant la période de crise de la covid-19 dans le souci d'assurer une continuité pédagogique de qualité pour l'ensemble des établissements d'enseignement secondaire mais il ne ressort pas vraiment un document type, seulement un ensemble de dispositions sur des mesures prises par l'Etat.

Notons que la situation de crise a plus d'exigences et nécessite des réajustements sur le calendrier scolaire, des pratiques nouvelles telles que l'enseignement à distance, les cours par mi-temps, l'observance des mesures dites barrières, le réaménagement des emplois de temps, la réduction des effectifs de classes etc. Tout cela a influencé grandement les résultats des trois dernières années dans l'enseignement général ces trois dernières années au plan national. En 2018 le pourcentage de réussite au probatoire était de 54%. Puis avec la pandémie les taux ont baissé à 43,82% en 2019, puis à 31,96% en 2020 avant de remonter à 49,88% en 2021 (office du Baccalauréat du Cameroun). Toutes ces fluctuations nous renseignent sur les répercussions de la crise de coronavirus sur l'enseignement secondaire. Notre étude qui tend à évaluer l'application des mesures prises pour la continuité pose donc le problème de l'inadéquation des mesures prises pour la continuité pédagogique dans les établissements d'enseignement secondaires.

#### **1.4. Question de recherche**

##### **1.4.1. Question de recherche principale**

La question de recherche est une interrogation autour du problème que soulève la recherche scientifique. Elle peut être une demande explicite concernant un domaine d'étude que l'on désire mener en vue d'étendre le champ de connaissances sur une thématique. La question principale de la présente étude est formulée ainsi qu'il suit : Quel lien existe-t-il entre la planification Scolaire stratégique et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> ?

##### **1.4.2. Questions secondaires**

Elle découle de l'opérationnalisation de la planification stratégique en temps de crise. Selon un organe de l'Unesco en charge de l'éducation l'institut international de planification éducative (IIEP) le processus de planification en période de crise obéit à des étapes suivantes : le diagnostic (état des lieux), la formulation des politiques, le plan de préparation, l'évaluation des coûts et de financement et enfin l'accord cadre. Les étapes classiques d'une planification sont : le diagnostic, l'allocation des ressources (matérielles, financières et informationnelles), l'implémentation, le suivi-évaluation et enfin la formulation des recommandations. De ces définitions nous retenons pour notre travail les modalités suivantes diagnostic de la situation,

ressources (matérielles, financières et informationnelles) et les procédures (méthode et moyen d'enseignement), le suivi-évaluation. Dans le cadre de notre étude les questions de recherche spécifiques(QS) qui en découlent sont les suivantes :

**QS1.** Quel lien existe-t-il entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>?

**QS2.** Quel rapport existe-t-il entre les ressources, les procédures qui ont été mobilisées et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> ?

**QS3.** Quel lien existe-t-il entre le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de planification et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> ?

## **1.5.Objectif de l'étude**

### **1.5.1. Objectif général de l'étude**

L'objectif général de cette recherche vise l'examen dans la planification scolaire stratégique les différents facteurs qui influent ou qui conditionnent la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune de l'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>

### **1.5.2. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont définis comme étant les éléments à partir desquels nous allons pouvoir atteindre notre objectif général. Dans le souci de produire un travail de qualité, il est judicieux de passer un certain nombre de préalables dont la détermination de notre représentation, dans l'optique d'une opérationnalisation pertinente et réaliste de notre variable indépendante. En effet, en déceler les éléments centraux nous offre la possibilité d'examiner précisément et de manière exhaustive, l'action de chacune des parties prenantes.

Pour cette étude les objectifs spécifiques (OS) envisagés dans cette étude consistent à :

**OS1.** Déterminer le lien entre le diagnostic en période de covid-19 et la continuité pédagogique dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**OS2.** Etablir le rapport entre les besoins en ressources, les procédures et la continuité pédagogique dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**OS3.** Interroger le suivi-évaluation de la planification en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> pour assurer une continuité pédagogique efficace.

## **1.6.Intérêts de l'étude**

Lorsqu'un chercheur maîtrise son sujet, il doit pouvoir dire en quoi il est vendable, de plus il doit pouvoir captiver l'esprit du lecteur. C'est ainsi que l'intérêt de cette étude doit se faire dans une perspective critique et complémentaire de l'existant. L'étude à mener revêt plusieurs intérêts tant du point de vue de son caractère scientifique que de sa portée sociale.

### **1.6.1. Intérêt scientifique**

La présente étude revêt un intérêt scientifique dans la mesure où elle vise à enrichir le domaine des sciences de l'éducation en particulier le management des structures d'éducation et de la formation avec une emphase sur la planification des systèmes éducatifs en période de crise. Par les stratégies de planification en temps de crise pour garantir la continuité pédagogique en ce moment crucial.

Ce travail permet en effet d'évaluer la mise en œuvre des mesures prises par le gouvernement pour la continuité en période de covid-19 et de proposer des pratiques visant à améliorer la résilience du système éducatif camerounais face aux crises qui pourraient entraver le système éducatif à l'avenir. Aboutir à des propositions opérationnelles de gestion de crise dans les établissements secondaires.

### **1.6.2. Intérêt social**

L'étude que nous menons, nous donnera des bases sur la perception de la stratégie de planification en temps de crise. Dans un climat social de crise, comme celui de la pandémie à corona virus, les inégalités et les disparités sociales déjà assez présentes dans l'éducation, prennent souvent de la propension. C'est dans cette perspective que se situe l'intérêt social de notre étude qui permet de mettre sur pied des stratégies et des décisions qui prennent en compte toutes les couches sociales. C'est ainsi que l'utilisation de ce travail par les pouvoirs publics pose les bases pour un système éducatif résilient qui intègre toutes les spécificités. Il permet de mettre en relation toutes les parties prenantes de la chaîne éducative (l'Etat, les ministères en charge de l'éducation, les délégations par une communication plus marquée).

### **1.6.3. Intérêt managérial**

La problématique de la continuité pédagogique en période de crise dans les établissements secondaires est une interpellation dans le management tant au niveau des ministères en charge de l'éducation qu'au niveau des établissements. Afin de pouvoir réagir de façon prompt et efficace pour assurer une continuité pédagogique de qualité en période de crise. Ce travail a une portée managériale dans la mesure où il permet d'outiller les chefs d'établissement et le personnel en charge de la pédagogie dans les pratiques de planification en situation d'urgence.

La gestion des ressources y afférentes et le suivi-évaluation par l'utilisation des outils de pilotage des organisations.

## **1.7. Délimitation de l'étude**

L'encrage d'une étude et sa pertinence scientifique impose de la situer dans un cadre contextuel déterminé. Dans les faits ce cadre conceptuel renvoie à un domaine délimité dans lequel l'étude va mettre son encrage. C'est ainsi que dans cette logique, notre étude va s'inscrire dans un cadre conceptuel à plusieurs dimensions parmi lesquelles : la dimension thématique, spatiale, temporelle.

### **1.7.1. Délimitation thématique**

En situation stable la continuité pédagogique n'est pas toujours un acquis dans tous les systèmes éducatifs, ceci pour de multiples raisons. Et lorsque survient une crise (guerre, catastrophe naturelle, crise sanitaire) la continuité pédagogique est mise à mal. La thématique de la présente étude est celle de l'éducation en situation d'urgence. C'est ainsi que dans la recherche de solutions pour assurer la continuité des enseignements en période de crise, les organisations éducatives déploient de nombreuses stratégies. Dans la production de ce papier l'intérêt a été porté au diagnostic, aux ressources mobilisées et au suivi-évaluation qui a été déployé en cette période trouble.

### **1.7.2. Délimitation géographique de l'étude**

Nous mènerons la présente étude dans la région du centre principalement dans la ville de Yaoundé, qui se situe dans le Département du Mfoundi. Le choix de cet arrondissement cosmopolite n'est pas dénué de sens, car il est considéré comme un centre de gravité et nous permet de mieux circonscrire notre terrain d'étude en entrant en contact avec cette population représentative de toutes les classes sociales présentes dans la ville de Yaoundé et l'arrondissement de Yaoundé 4 est au cœur même de cette ville. Ayant fait le stage académique au lycée bilingue de Nkolndongo, nous avons fait des constatations sur les difficultés dans le processus de continuité pédagogique. Sa proximité avec le lycée d'Anguissa et d'autres lycées de l'arrondissement comme celui de Mimboman et d'Ekounou ont retenu notre attention de par le fait qu'ils sont constitués d'un même tissu social. De plus les positions géographiques de ces établissements avec nôtre lieu de résidence nous permettraient de faire notre activité de terrain assez fastidieuse sans gêne. A cet effet, les établissements d'enseignement secondaire général comme le lycée bilingue de Nkolndongo, Ekounou et les lycées d'Anguissa et de Mimboman ont retenu notre attention.

## **1.8. Approche notionnelle**

Durkheim (1956) recommande l'approche notionnelle des mots clés dans une recherche afin de ne pas courir le risque de « s'exposer aux plus graves confusions ». C'est ainsi que les mots clés que nous définissons, nous apporte un éclairci à la compréhension de notre sujet. Nous abordons ici les concepts :

### **1.8.1. De la planification à la planification scolaire stratégique**

Planification : selon l'étymologie de planifier, venant du latin *planus*, *plan*, *plat*, *uni*. La planification est l'action de planifier, c'est-à-dire d'organiser dans le temps une succession d'actions ou d'évènements afin de réaliser un objectif particulier ou un projet.

La planification dans son acception générale, consiste à partir des problèmes, des orientations de politiques éducatives sectorielles et des opportunités, à se fixer en fonction des moyens/ressources mobilisables, des objectifs à atteindre, et à élaborer un cadre d'action globale. La planification est également un processus qui fixe, après étude et réflexion prospective, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celle-ci. Elle est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs et ceci dans un domaine précis.

La planification éducative est l'application d'une analyse systémique et rationnelle au processus de développement de l'éducation dans ses composantes. Elle a pour but de mettre l'éducation à même de satisfaire de manière plus efficace aux besoins et objectifs des parents et de la société (Coombs,1979).

La planification est l'application rationnelle des connaissances humaines lorsqu'il s'agit de prendre des décisions qui serviront de base à l'action de l'homme. (Lompo et Silete, 2007)

L'UNESCO (2003) décrit la planification comme un processus qui permet de travailler un aperçu systématique des activités à entreprendre pour atteindre les objectifs de développement d'un pays dans les limites des possibilités et des aspirations de ce pays. Ces définitions montrent que la planification est à la fois futuriste et axée sur les objectifs. C'est dire donc qu'elle est une préparation intelligente pour des actions qui conduiront à la réalisation de buts et objectifs prédéterminés (Akpan, 2000)

Selon Michel Amiel, Francis bonnet, Joseph Jacobs dans leur livre *Management de l'administration* (1), la planification est un processus permettant d'identifier les objectifs et les moyens les plus appropriés pour les atteindre. La planification est également considérée comme étant un processus de mise en œuvre de stratégies et de l'élaboration de programme d'actions destinées à les réaliser.

Selon le PNUD (2009) la planification peut être définie comme étant le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositifs de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Il est important de souligner que la planification requiert un certain nombre de différents processus desquels il faut tenir en compte, tels que :

- Identifier la vision et les objectifs à atteindre
- Formuler les stratégies nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Définir et attribuer les ressources (financières et autres) nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre qui incluent les dispositions nécessaires au suivi et à l'évaluation en vue de réaliser les objectifs fixés. PNUD (2009)

Raymond Alain quant à lui définit la planification comme étant un processus volontaire de fixation d'objectifs selon un calendrier un calendrier donnant des objectifs à franchir. C'est un guide que l'on pourrait appeler artifice qui permet aux différents acteurs de se situer et d'orienter leurs actions par rapport à l'objectif général.

La planification éducative trouve son importance son importance dans le fait qu'elle :

- Aide à identifier les problèmes majeurs dans le système éducatif et de déterminer les objectifs et but à atteindre
- Favorise l'équité dans l'allocation des ressources
- Facilite l'atteinte des résultats significatifs, dans un contexte de rareté des ressources
- Garantit la qualité des services éducatifs
- Permet d'anticiper sur les contraintes avenir
- Favorise l'inclusion.

Il existe une multitude de concepts en planification parmi lesquels :

- Planification scolaire : Elle consiste à mettre au point l'ensemble des dispositions auxquelles il faut s'arrêter pour orienter à chaque moment, l'action d'ensemble du système d'enseignement et l'intégrer à la totalité de l'ordre scolaire. Lompo, Sileté (2007)

**La planification stratégique** : est une démarche un processus de réflexion continue dynamique avec des décisions à prendre, à appliquer (donc un respect des engagements) avec des conséquences à court, moyen et long terme. C'est un ajustement institutionnel comprenant

un programme et des plans d'action qui peuvent être (mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels). (Lompo et Sileté, 2007).

### Les principes de la planification stratégique

Tout en n'étant pas limitée, la liste ci-après récapitule quelques principes de la planification stratégique :

- Elle consiste à affecter des ressources limitées pour satisfaire les besoins qui sont plus souvent illimités et en compétition.
- Elle est de la responsabilité de la direction du management
- Une bonne planification exige une approche du haut vers le bas sur les intrants issus du bas
- Il faut impliquer les gens puisque leur participation est plus importante que la perfection du plan ;

L'idée de planification stratégique met l'emphase sur l'analyse des stratégies ou encore option possible à soumettre à la décision des autorités compétentes. Elle aide ainsi les autorités à choisir la bonne stratégie. L'adjectif « bonne renvoie » aux questions d'équilibre entre ressources disponibles et la stratégie à réaliser à l'adéquation entre les objectifs poursuivis au besoin changeant de l'environnement.

Le terme stratégique ici renvoie à la stratégie qui est un énoncé des voies par lesquels les objectifs seront atteints. C'est l'ensemble des procédures et méthodes mises en œuvre pour garantir la continuité pédagogique.

**La planification opérationnelle** : comme son nom l'indique, porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs (1991, p.2). Elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de développement à travers les activités qui en découlent. Elle s'intéresse aux aspects de forme et détail concernant chacune desdites activités : identification des objectifs opérationnels et l'élaboration de leurs critères d'évaluation ;détermination des différentes activités et opérations à mener ; l'établissement du calendrier d'activités définissant l'enchaînement logique des opérations ainsi que leur durée d'exécution ; l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des activités/taches ; le suivi et l'évaluation continus des activités et des ressources, ainsi que les hypothèses de réalisation et la définition des responsabilités pour la réalisation des taches.

Dans le cadre de notre recherche nous prendrons donc la planification scolaire stratégique comme l'ensemble des mesures prises par le gouvernement et leurs opérationnalisations sur le terrain par les chefs d'établissement et leur staff afin de garantir la continuité pédagogique au niveau des établissements.

### **1.8.2. Continuité pédagogique**

Dans le dictionnaire Robert (2020) la continuité est le caractère de ce qui est continu. C'est également le caractère de ce qui est constant, ce qui perdure. Le terme continuité pédagogique évoquait avant la crise les questions très techniques de l'organisation des cycles scolaires et des liens entre le premier et le second degré.

En quelques jours à partir du 16 mars ce terme inonde les discours avec la fermeture effective des établissements scolaires et universitaires.

La pédagogie est l'ensemble des méthodes utilisées pour éduquer les enfants et les adolescents. C'est aussi la pratique éducative dans un domaine déterminé ; méthode d'enseignement.

Cette continuité pédagogique renvoie donc à l'ensemble des actions qui permettent de maintenir un lien entre l'élève et son (ses) enseignant (s) dans ce contexte de crise. Ce lien entre l'école et les apprentissages doit être maintenu sous formes différentes. Il est important que chaque élève, qu'il ait la connexion internet ou non bénéficie de cette continuité.

Pour Benjelloun & al (2020) la continuité pédagogique qui est largement utilisée aujourd'hui dans le monde de l'éducation n'est pas nouveau. Il faisait partie des termes techniques et professionnels qui désignent l'organisation des cycles scolaires et les liens entre différents niveaux, l'objectif étant d'assurer une progression cohérente de la connaissance en terme de complexité et de complémentarité (Vanpee et al, 2008), adaptée à l'évolution cognitive des apprenants. Après la crise sanitaire et suite à la fermeture des établissements scolaires, la notion de continuité est devenu générique et elle a pour objectif de maintenir un lien pédagogique entre les professeurs et les élèves, à entretenir les connaissances déjà acquises aux élèves tout en permettant l'acquisition de nouveau savoirs. En fait, la continuité pédagogique a pour enjeu majeur celui de poursuivre les mêmes finalités de la continuité des apprentissages mais en passant d'une forme scolaire traditionnelle basée sur l'enseignement en classe (présentiel) à une forme qui est l'enseignement à distance, qui est devenue la forme dominante dans le contexte de la crise sanitaire (Lollia et Issaieva, 2020).

### **1.8.3. Etablissement d'enseignement secondaire**

Un établissement d'enseignement secondaire est une structure chargée d'accueillir des individus appelés « élèves » afin que les professeurs leur dispensent des enseignements de façon collective, autrement dit un lieu de façonnement de l'homme pour la promotion sociale. Dans l'un de ses piliers qui est la socialisation il ne doit pas favoriser l'émergence des disparités en terme d'accès aux apprentissages et d'équité en rapport avec les couches vulnérables de la société.

#### **1.8.4. Diagnostic en planification stratégique**

Selon le dictionnaire LAROUSSE le mot diagnostic renvoie à l'identification de la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, etc., par l'interprétation de signes extérieurs.

Le diagnostic est consécutif à la collecte et à l'analyse des données et préalable à l'élaboration d'un plan et au choix de mesures et moyens d'action.

Dans une planification stratégique, il est essentiel de comprendre les forces et les faiblesses d'élaborer une stratégie intégrant tous ces éléments.

Le diagnostic est donc l'analyse de la situation dans laquelle on se trouve, les problèmes rencontrés qui se basent sur le recueil des données pour décrire la situation. Ce diagnostic nous permet d'identifier les besoins réels pour une allocation des ressources et des procédures cohérentes. Et tout cela dans le but d'atteindre les résultats ou objectifs souhaités.

Le diagnostic dans un cadre de planification stratégique porte sur des grands paramètres d'organisation et de fonctionnement de l'appareillage municipal (notamment le processus décisionnel, la conduite des opérations).

#### **1.8.5. Les ressources et procédures pour la planification stratégique**

Les ressources selon le dictionnaire désignent les moyens permettant de se tirer d'embarras ou d'améliorer une situation difficile.

Les ressources désignent l'ensemble de moyens, produits dont dispose une structure ou un pays. Il existe principalement trois types de ressources parmi lesquelles les ressources humaines (ensemble du personnel), ressources matérielles (ensemble des infrastructures), ressources financières. A cela s'ajoute les ressources informationnelles et temporelles. Toute fois dans le cadre d'une situation d'urgence il est important de disposer de toutes ces ressources. Car elles sont des éléments qui conditionnent intrinsèquement les résultats.

Les procédures quant à elles renvoient aux méthodes d'utilisation des ressources et de mise en œuvre afin de garantir l'atteinte des résultats. Dans l'éducation et en contexte de crise

comme celle de la pandémie à coronavirus il a fallu s'adapter par de nouvelles procédures et pratiques dans la pédagogie et la gestion saine des structures éducatives.

### **1.8.6. Suivi-évaluation en planification**

Le suivi et l'évaluation sont deux activités distinctes mais qui se chevauchent partiellement, et qui ont des buts similaires, à savoir de veiller à ce que les activités se déroulent de manière aussi efficace que possible et de tirer des enseignements de l'expérience. Ce sont tous deux des éléments essentiels de la bonne gestion des projets, des campagnes et de planification. Ils permettent d'apprécier les progrès accomplis en vue de la réalisation du but et des objectifs d'une activité donnée, ainsi que les facteurs exerçant une influence sur ces progrès.

Le suivi est le processus systématique du recueil, de l'analyse et de l'utilisation d'informations visant à déterminer de façon continue les progrès d'un programme dans le but de la réalisation de ses objectifs et de guider les décisions relatives à sa gestion. Il porte généralement sur le processus, en mettant l'accent sur le moment et le lieu où se déroulent les activités, les auteurs des activités et le nombre de personnes ou d'entités atteintes par celles-ci.

L'évaluation est l'appréciation systématique d'une activité, un projet, d'une stratégie, d'une politique, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou des performances d'une institution. Notons qu'elle porte sur les accomplissements escomptés et réalisés et examine la chaîne des résultats (intrants, activités, extrants, effets et impact), les processus, les facteurs contextuels et les rapports de cause à effet afin de comprendre les accomplissements ou le manque d'accomplissement. L'évaluation vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et les contributions de l'intervention aux résultats obtenus. L'évaluation doit pouvoir fournir des informations factuelles réunit les données de suivi et les constats de recherches supplémentaires pour déterminer l'efficacité des activités. Si le suivi est un processus continu qui accompagne toutes les activités, les évaluations sont des activités plus ponctuelles et plus spécifiques.

Dans le cadre de notre recherche dont le thème est planification scolaire stratégique et continuité pédagogique en période de covid-19, le suivi-évaluation prendra en compte les outils utilisés, les procédures, les difficultés rencontrées dans l'application des mesures prises par le gouvernement.

### **1.8.7. La pandémie à Covid-19**

La maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) est une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2. Cette maladie est une zoonose, dont l'origine est encore débattue, qui a émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei en Chine. Elle s'est rapidement propagée d'abord dans toute la Chine et ensuite à l'étranger provoquant une épidémie mondiale. Elle affecte les individus de différentes manières. La plupart des personnes infectées développent une forme légère à modérée de la maladie et guérissent sans hospitalisation.

Elle se manifeste par plusieurs symptômes parmi lesquels les plus fréquents sont : la fièvre, la toux, la fatigue, perte de l'odorat ou du goût. Et les symptômes les moins fréquents : maux de gorge, maux de tête, courbatures, diarrhée, éruption cutanée, les yeux rouges ou irrités. Durant la propagation de cette pandémie dans le monde, elle a bouleversé tragiquement tous les domaines dans la vie des Etats du monde, en Afrique et au Cameroun. Surtout le secteur de l'éducation qui est notre centre d'intérêt. Et cela en ces points :

- Les fermetures des écoles et le bouleversement des enseignements ;
- Un impact sur tous les niveaux d'éducation et de formation ;
- Une aggravation des disparités en matière d'éducation ;
- Une hausse anticipée des abandons scolaires ; (Nation unies, 2020)

Tous ces éléments justifient l'importance de s'intéresser à cette période trouble qui perdure jusqu'à présent.

#### **1.8.8. Enseignement à distance**

Selon plateau (2020) l'enseignement à distance est une modalité d'enseignement qui permet à un élève d'apprendre de façon relativement autonome, avec des contraintes minimales d'horaires et de lieux, et avec l'accompagnement des personnes ressources. De façon plus simple, il s'agit d'un moyen d'apprendre à distance sans être en contact direct avec un enseignant dans la classe. Un tel mode d'enseignement s'appuie sur les cours et tutoriels en ligne via divers systèmes de gestion de l'apprentissage tels que Moodle et blackboard (Midgley et Resalat, 2020)

L'enseignement à distance au sens large du terme est souvent synonyme d'apprentissage en ligne (e-learning), d'enseignement par correspondance, d'étude à distance, d'apprentissage flexible et de cours en ligne ouverts et massifs (MOOC ou Clom). L'apprentissage à distance a donc des caractéristiques communes que sont la séparation spatiale et/ou temporelle, ainsi que l'utilisation des médias et des technologies pour rendre possible la communication et les échanges au cours du processus d'enseignement apprentissage. Il est important de noter que cet

enseignement à distance se réalise par le canal des documents imprimés, de diffusion unidirectionnelle (programmes télévisés et radiophoniques) ou du web (médias sociaux et plateforme d'apprentissage). L'apprentissage à distance a tendance à exiger beaucoup des apprenants en matière de discipline et d'organisation. Les enseignants ne sont pas en reste puisqu'ils doivent faire preuve d'une bonne maîtrise des technologies éducatives et des nouvelles stratégies d'enseignement, d'apprentissage et d'accompagnement.

## **CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE**

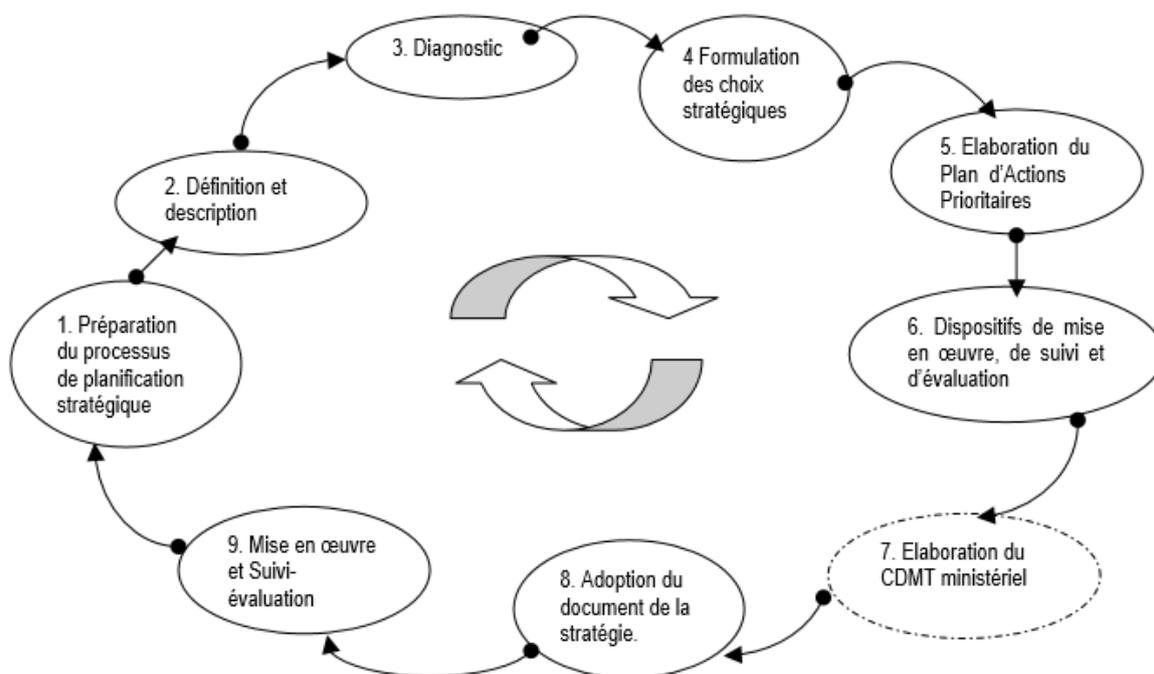
Ce chapitre 2 de notre étude dans sa vision globale nous impose de faire une revue des travaux scientifiques qui s'inscrivent dans le champ de notre recherche. Il est donc question de ressortir les grandes lignes autour desquelles notre sujet et des publications ou autre recherche pouvant également servir de boussole pour notre étude.

### **2.1. Revue de la littérature**

#### **2.1.1. Planification scolaire stratégique**

Ce concept est né et s'est développé dans le monde des grandes entreprises confrontées aux problèmes posés par une évolution rapide des technologies et des marchés : comment, sur le long terme, se positionner dans un environnement devenant plus incertain que par le passé ? Il peut s'appliquer à bien d'autres domaines dont celui du développement économique et certains pays (Singapour, par exemple) en ont fait usage. Cependant, plusieurs définitions existent sur le concept. En effet, Certains le définissent comme l'alliance de la réflexion prospective et de la réflexion stratégique, et notamment comme l'utilisation de l'exploration des futurs possibles par les scénarios pour l'élaboration d'un plan stratégique. Ce sont les prospectivistes. La réflexion prospective étant une réflexion sur les avenir possibles d'une communauté humaine, une réflexion non pour prévoir l'avenir mais pour aider à construire un avenir qui réponde aux aspirations de cette communauté, pour préparer de meilleures décisions qui auront plus de chances de conduire au futur souhaité.

Tout en n'étant pas limitée, les principaux principes de la planification stratégique visent à : affecter des ressources limitées pour satisfaire les besoins (souvent illimités et en compétition); faire demeurer la responsabilité de la direction (du management) ; exiger une bonne planification qui prend en compte une approche du haut vers la bas sur des intrants issus du bas ; faire impliquer les gens puisque leur participation est essentielle à la planification ; montrer que la participation est plus importante que la perfection du plan ; montrer également qu'une bonne planification requiert un système et enfin démontrer que la planification est une partie intégrante de la gestion, du management.



**Figure 2 : étape d'élaboration d'une stratégie de planification**

**Source : guide méthodologique de la planification stratégique au Cameroun, 2006**

La figure 2 décrit le processus développé qui comprend les neuf étapes suivantes :

- La première étape est consacrée à la préparation du processus d'élaboration du document de stratégie ;
- La deuxième étape porte sur la définition, la délimitation et la description du domaine ;
- La troisième étape traite du diagnostic du domaine ;
- La quatrième étape concerne la formulation des choix stratégiques (objectifs, axes stratégiques, programmes et projets) ;
- La cinquième étape consiste à élaborer le Plan d'Actions Prioritaires ;
- La sixième étape traite de l'élaboration des dispositifs de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la stratégie ; la septième étape porte sur l'élaboration du Cadre de Dépenses à Moyen Terme et concerne essentiellement les stratégies ministérielles ; la huitième étape est consacrée à l'adoption du document de stratégie ;
- Le guide se termine par l'étape ultime (neuvième étape) relative à la mise en œuvre et au suivi/évaluation de la stratégie ;

La validation d'une stratégie passe par différentes phases. Elles correspondent aux validations des trois premiers documents produits. Chaque phase de validation se déroule en deux étapes : une validation d'abord interne au comité de pilotage d'élaboration de la stratégie

du domaine, suivie d'une validation externe. La validation interne est technique et vise à s'assurer de la cohérence interne, de la pertinence des contenus des principaux documents et de l'exhaustivité de la couverture du domaine. La validation externe est faite par le comité de pilotage élargi aux principaux acteurs du domaine, qui n'en font pas partir. Il s'agit ici de s'assurer que les différents partenaires partagent les analyses et les solutions proposées pour résoudre les problèmes identifiés. La validation externe du document 3 équivaut en même temps à la validation de l'ensemble de la stratégie c'est-à-dire la validation du « Document de stratégie du domaine ». Les trois validations internes sont obligatoires alors que pour des raisons de calendrier ou de coûts, la validation externe du second document peut être jumelée avec celle du troisième document.

Le ministère tête de file de l'élaboration d'une stratégie transmet chaque document principal produit à l'ensemble des partenaires impliqués dans le processus de validation. Le ministère en charge de la planification, qui fait partir du comité de pilotage et de sa cellule technique, analyse de façon spécifique le document ; cette analyse menée par une équipe ad hoc constituée à cet effet, est basée sur la grille d'évaluation d'un document de stratégie, qui recherche l'exhaustivité, la cohérence et la pertinence de son contenu (cf. Annexe 9). Au terme de l'analyse, le groupe ad hoc produit un rapport d'analyse avec des recommandations concrètes qui est mis à la disposition du comité de pilotage. Après chaque atelier de validation, la cellule technique avec l'appui éventuel du consultant doit veiller à la prise en compte de tous les amendements, observations, remarques et recommandations pertinentes ; à cet effet les représentants du ministère en charge de la planification et du ministère tête de file de l'élaboration de la stratégie ont une responsabilité particulière et doivent se concerter. Le document est relu et consolidé par les services techniques du ministère tête de file du domaine concerné et du ministère en charge de la planification. Le quitus est alors donné par le ministère en charge de la planification au Comité de pilotage pour la poursuite du processus d'élaboration de la stratégie. (Guide méthodologique de la planification au Cameroun)

La planification des systèmes éducatifs prend en compte un ensemble de variables comme décrit par la figure 2, il peut s'agir du niveau stratégique dans ce cas c'est le niveau de l'élaboration des politiques pour le système dans sa globalité. Ces politiques une fois élaborées sont pilotées par un second niveau de planification qui est dit tactique. Il s'agit des différents ministères qui sont chargés d'implémenter cette vision à leur niveau et pouvoir la transférer au niveau opérationnel qui lui est celui des différentes structures en charge de l'éducation telles que les lycées, les écoles de formation, écoles primaire et université etc. Mais dans le cadre de notre étude la planification stratégique à laquelle nous faisons allusion est celle faite au sein des

différentes des établissements qui bien qu'étant à un niveau opérationnel, prend en compte toutes les étapes d'une planification, en restant toutefois fidèle aux objectifs édictés par la haute hiérarchie. Ce fut donc le cas pour notre système éducatif durant la période trouble et complexe du covid 19. Avec le confinement total, puis partiel et enfin une réouverture mais avec les cours en mi-temps. Tout cela mettait chaque organisation éducative dans l'obligation d'élaborer ses méthodes dans le souci d'atteindre l'objectif de continuité pédagogique. Il a fallu faire preuve de créativité et de stratégie pour l'implémenter dans les lycées ceci de prime abord par le proviseur avec le concours des censeurs, animateurs pédagogiques, enseignants, élèves et toute la chaîne éducative.

### **2.1.2. Diagnostic**

De façon générale, l'étape du diagnostic en planification est déterminante pour l'élaboration d'une stratégie. Il se base le plus souvent sur la délimitation et la description de la situation précédente et l'actuelle pour dégager les problèmes et les analyser. Le diagnostic mettra donc en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces lié au domaine ou à la situation à laquelle on fait face. Il s'agit ici d'analyser la situation et dégager les perspectives pour un plan d'action réussi.

L'arrivée de la pandémie à corona virus a bouleversé les organisations et a fait couler beaucoup d'encre notamment Marlène Fortin : directrice conseil en transformation des affaires qui a écrit sur comment établir le diagnostic stratégique d'une entreprise. Face à cette pandémie, les gestionnaires, les entrepreneurs ont dû faire preuve de beaucoup d'innovation et souplesse en vue de poursuivre leurs activités. Pour mieux s'adapter à la transformation et à l'évolution des activités il faut en amont connaître notre situation actuelle (état des lieux). Un diagnostic à 360° (omnidirectionnel) dépourvu de toute subjectivité permet d'analyser les différentes fonctions de l'organisation. Il sera question d'analyser les forces et les faiblesses (environnement) et les opportunités et les menaces (environnement externe). Dans une planification stratégique, il est crucial de maîtriser les forces à maximiser, les faiblesses à travailler, les opportunités à saisir et les menaces à considérer en vue de construire un plan d'action intégrant tous ces éléments.

Le rapport d'une note de synthèse de l'éducation en temps de covid-19 des Nations Unies fait une présentation du diagnostic de l'éducation avant la crise : avant la pandémie, le monde rencontrait déjà de grandes difficultés à faire de l'éducation un droit humain fondamental et une réalité pour tous. Bien que la scolarisation soit quasi universelle en primaire dans beaucoup de pays, un nombre important d'enfants estimé à 250 millions ne fréquentaient pas l'école et 800

millions d'adultes étaient analphabètes. De plus les enfants scolarisés n'avaient pas un apprentissage assuré. Sur le plan financier la situation était déjà difficile avant l'arrivée de la pandémie. Les estimations montraient au début de 2020, les besoins en financement pour assurer l'objectif de développement durable n°4 (éducation de qualité) dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire atteignaient la somme considérable de 148 milliards de dollars par an. En raison de la crise causée par la covid-19 ce montant pourrait monter d'un tiers. Dans ce rapport après la brève présentation de la situation de l'éducation avant la covid-19. Il s'en est suivi certaines constatations des faiblesses des systèmes éducatifs à savoir l'aggravation des disparités en matière d'éducation. C'est ainsi qu'on estime que 40% des pays les plus pauvres n'ont pas été en mesure d'aider les élèves à risque pendant la crise sanitaire. Parmi les élèves les plus vulnérables, citons également ceux qui ont des faibles compétences numériques et privés souvent d'ordinateur et d'un accès à internet n'ont pas de moyen de suivre les enseignements à distance mis en place à la fermeture des écoles et lors de la reprise des cours en alternance (Unesco, 2020).

Haddad Meryem (2020) dans son article état des lieux de la formation à distance à l'université de Biskra à l'ère du covid-19 : enjeux et perspectives. Cette étude descriptive analytique vise à monter les limites de la formation en présentiel et la nécessité de migrer vers l'enseignement en ligne en période de crise, martèle que cela passe par la formation des enseignants en e-learning pour garantir la qualité de la formation en ligne.

Il aboutit aux résultats selon lesquels plusieurs autres auteurs dans le passé mettaient déjà l'emphase sur le numérique dans l'enseignement et plus encore avec l'avènement de la crise du corona virus. Au fil du travail, il a confirmé l'hypothèse selon laquelle la pandémie a un impact positif sur l'ascension accélérée de l'université de Biskra à l'enseignement à distance qui est déjà en vue depuis des lustres à travers des formations des enseignants. L'étude montre également que le passage de l'enseignement en présentiel pour l'enseignement à distance est frustrant aussi bien pour l'enseignant que pour l'étudiant tout azimut cela s'explique par le nombre modéré de cours dispensés sur Moodle.

Dans la même lancée Benjelloun A, Kaddari F et Kouchou I (2020) dans leur article l'enseignement à distance pendant la crise de la covid-19, enquête auprès des étudiants de la ville de Fès. L'objectif de cet article est de voir comment a été vécu l'enseignement à distance pour assurer la continuité pédagogique, mais dans un contexte éducatif dans lequel le e-learning n'était pas vraiment sur le devant de la scène. Le changement du paradigme d'enseignement était un challenge réel à relever.

Les résultats de cette étude montrent que malgré l'ingéniosité déployée par les enseignants pour gérer la crise, la satisfaction des étudiants reste très moyenne. On peut voir à travers les résultats que la population interrogée a utilisé en majorité les plates formes telles que MOODLE (39%), site web de l'établissement (28,6%), Google class room (24,5%) et le reste n'a utilisé aucune plateforme. Les résultats de ce travail sont importants et permette de faire une corrélation avec notre sujet. Ils sont utiles en ce sens qu'ils présentent les différentes plateformes utilisables pour l'enseignement en ligne et présentent les difficultés des enseignants et des étudiants.

Ces résultats comme nous l'avons dit sont exploitables pour notre étude, par le fait qu'ils mettent en exergue les prémices de l'enseignement en ligne et les difficultés auxquelles les établissements peuvent faire face. Toutefois, il est difficile de prendre ces résultats sur toutes ses formes, car elle s'est faite dans un environnement autre que le nôtre et il concernait plus les étudiants et les enseignants du supérieur.

Tout compte fait, cet article présente les préalables pour un enseignement à distance réussit, sauf que l'étude a été faite en Algérie et en faculté ce qui est un peu différent de notre étude qui met en exergue la capacité des établissements d'enseignement secondaires à assurer la continuité pédagogique en employant les stratégies parmi lesquelles l'enseignement à distance.

Ce travail a été fait sur le plan international, alors que notre étude se fait dans un pays particulier et à un niveau opérationnel. Il est donc vrai que pour prétendre à une planification stratégique qui conduit à une continuité pédagogique en période de crise il faudra faire un état des lieux qui nous renseigne sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui ont toujours un impact sur l'atteinte des objectifs préalablement fixés. C'est ainsi que le ministère en charge de l'éducation devrait faire son diagnostic afin de voir quels sont ces atouts, ses faiblesses, ses menaces et ses opportunités dans la réalisation de la continuité pédagogique. Dans notre travail qui se fait au plan opérationnel dans les lycées d'enseignement secondaire, le Minesec devrait faire une évaluation de ses capacités à pouvoir mettre à disposition des établissements tous les moyens et les ressources afin d'atteindre les objectifs de continuité pédagogique dans la crise qui arrive avec des exigences nouvelles. Au niveau de établissements, le proviseur et son staff doivent pouvoir faire un diagnostic de leur situation et essayer autant que faire se peut de rendre possible efficacement cet objectif de continuité pédagogique en période de covid 19.

### **2.1.3. Les ressources et les procédures de planification scolaire en temps de covid-19**

Benjamin, (2003). Gestion et planification en amont de la crise, aux Etats unis. Bureau de la sécurité et de la planification scolaires, service de l'éducation de la ville de New York. Dans cet article l'auteur présente les canons préalables dans un processus de planification pédagogique en situation d'urgence. Ces préalables se matérialisent par l'auteur en l'arrêt des cours en présentiel dans le souci de protéger le personnel enseignant et les élèves exposés ; procéder par une restructuration de la salle de classe avec la diminution d'effectif. Ceci s'est fait également avec un réaménagement des emplois du temps scolaire, une planification de réaction par rapport à la crise avec la préparation des parents, des enseignants, des élèves et des autres parties prenantes de la chaîne éducative. Dans ce contexte de covid-19, le réflexe de la plupart des Etats a été l'entrée en confinement, tout en respectant les mesures barrières. L'école qui est donc un milieu socialisant et qui accueille des individus d'horizon et d'âge différents, s'est vu contrainte à ces mesures. En ce qui concerne notre cas le Cameroun c'est à travers une déclaration officielle le 17 mars 2020, que le Premier Ministre chef du gouvernement Joseph Dion Ngute donne un ensemble de 13 mesures de restriction parmi lesquelles la troisième mesure affirme : « tous les établissements publics et privés de formation relevant des différents ordres d'enseignement, de la maternelle au supérieur, y compris les centres de formations professionnelles et des grandes écoles seront fermés » nous pouvons aussi citer la cinquième qui porte sur l'annulation des jeux universitaires organisés chaque année avec la participation des différentes universités du pays. « Les compétitions scolaires et universitaires sont reportées à l'instar des jeux Fenasco et des jeux universitaires » (Cameroun tribune du 18/03/2020, p.6). La crise sanitaire qu'a connue l'humanité a poussé plusieurs établissements pour qui l'enseignement à distance était encore un mythe de planifier la transition des cours à travers des plates formes comme : zoom, vidéo conférence, Google class room, avec un encrage particulier à travers des groupes WhatsApp. Mafoue T et kouakep Y (2020). Comme cela s'est fait dans les lycées de la ville de Yaoundé.

Sur angle d'analyse les travaux de Mafoue Talle et Kouakep Tchatchié, Yannick (2020). Dans impact de la covid-19 sur l'éducation au Cameroun et la mise à contribution du numérique en anglais (Nord - Centre – Littoral – Ouest) et mathématiques (Adamaoua – Nord) pour le cas des groupes WhatsApp, démontrent la facilité d'usage de cette plateforme pour les cours en ligne, pour la mobilisation de plus d'étudiants en cours par rapport à d'autre. Nous pouvons énumérer entre autres la création d'une nouvelle classe par la fonctionnalité « nouveau groupe » et y intégrer des membres, l'enregistrement audio de la leçon qui peut être relayé en

temps réel à tous les membres du groupe et même pour rattraper un cours, manipulation aisée et communication rapide entre enseignants et élèves etc.

Toutefois il est important de relever les limites de cette plateforme prisée par les enseignants et les élèves pendant le confinement et après. Les travaux de Thot Cursus (2019), présentaient déjà quelques failles de cet outil, notamment le nombre de membres limités qu'il peut supporter (256) maximum de membres dans ces groupes WhatsApp. Pour ce qui est des élèves la grande difficulté réside dans leur taux de possession de téléphone androïde faible, le cout de la connexion etc.

En ce qui concerne la planification des examens pendant cette période, les études réalisées par l'UNESCO, L'UNICEF, portaient sur la planification des examens dans le contexte du covid dans un article paru en avril 2020 (il révèle le caractère appréciable des stratégies nationales d'adaptations relatives aux examens et évaluations à enjeux élevés), l'UNESCO, porte en observation l'analyse de l'enquête menée auprès de 73 pays dans le monde et met en évidence les mesures prises pour les examens pendant la période covid. Un ensemble de cinq stratégies ont été adoptées par la majorité des systèmes éducatifs, elles sont les suivantes :

- Maintien des examens prévus (22 systèmes éducatifs, pays arabes)
- Annulation des différents examens (11 systèmes éducatifs)
- Rééchelonnement
- Examens à enjeux en ligne
- Introduction des approches alternatives, comme maintenir ces examens dans le strict respect des mesures barrières

En faisant recours à cette lecture analytique dans le monde. L'UNESCO propose une approche globale du gouvernement (assurer l'alignement et la coordination avec les autres départements concernés dans l'optique de l'évaluation). Une vaste communication et consultation au public en prenant en compte les évaluations antérieures, soutien complémentaire aux enseignants, réduction du nombre de matières. Pour ce qui est des examens en ligne, ils ne seront envisageables que lorsque la question relative à l'égalité d'accès aux infrastructures, à la sécurité, à la connectivité, à la méthode de surveillance en ligne, à la transparence, ainsi qu'aux compétences et lacunes des élèves au numérique auront été prises en compte.

Dans le contexte camerounais la planification stratégique en vue d'assurer la continuité pédagogique qui intègre aussi les examens de fin d'année a été fait, par une reprogrammation après la réouverture des écoles et dans le respect des mesures barrières, notamment la distanciation, le port du masque et le lavage systématique des mains (arrêté ministériel sur la réouverture des écoles au Cameroun, avril, 2020). L'UNESCO 2020 classe le Cameroun à cet effet comme les Etats ayant opté pour le report des examens comme stratégie nationale (Russel, p.7, 2020). Notons que cette planification des examens en présentiel ne s'est pas faite au hasard, mais pour limiter le taux d'absentéisme aux évaluations dans un contexte marqué par la précarité en ressources financières, et technologiques, manque d'enseignants formés pour l'enseignement à distance (karsenti et Tchameeni N, 2007). La fracture numérique qui est une réalité au Cameroun justifié par le problème d'électrification, et du sous équipement des écoles. L'absence de vision de planification stratégique qui constituent selon l'auteur une barrière qui limite l'intégration complète des TICE pour intégrer une innovation de composition en ligne par rapport au numérique.

La reprise des cours post confinement a engendré un nombre de dispositions au niveau de l'Etat et au niveau des différents ministères en charge de l'éducation. C'est ainsi qu'au Cameroun, dans une circulaire ministérielle le 16 avril 2020, le Premier Ministre chef du gouvernement annonce la volonté du chef de l'Etat de reprendre les cours en présentiel le « 1<sup>er</sup> juin 2020 dans tous les établissements scolaires et universitaires ainsi que les centres de formations professionnelles et les grandes écoles », dans cette allocution, il ajoute « la mesure est susceptible de réajustement en fonction de l'évolution de la pandémie ». (Cameroun tribune, n°12077/8276 du 17/04/2021, p.9). C'est dans cette perspective que le calendrier scolaire s'est vu modifié au niveau des ministères en charge de l'éducation et opérationnellement dans chaque établissement sur l'ensemble du territoire national. Nous rappelons que l'arrêt des cours survenait à la reprise des cours du troisième trimestre de l'année 2019/2020. Le calendrier scolaire initial prévoyait la reprise des cours du troisième trimestre le 13 avril pour s'achever le 05 juin 2020. Le début des vacances pour les classes intermédiaires était prévu le 05 juin, le 31 juillet pour les classes d'examen, et le 1<sup>er</sup> Aout pour le corps enseignant. Ceci étant avec la covid ce calendrier a subi des modifications en interne mettant ainsi la reprise des cours en présentiel le 01 juin 2019. Les examens de fin d'année entre juin et aout et le départ en vacances entre aout et septembre de la même année (Cameroun tribune, n°121113/8312 du 12/06/2020, p. 15). Si Cameroun tribune trace aussi bien la modification du calendrier en amont, plusieurs travaux de l'Unesco 2020 mettent l'emphase sur les mesures palliatives pour assurer la

continuité pédagogique pendant cette période comme le recours à une éducation à distance comme procédure pédagogique.

#### **2.1.4. Suivi et évaluation de la stratégie de planification**

L'unesco dans son étude "éducation en situation d'urgence: engagement et leadership du MENAPLN au burkina Faso" présente le suivi- évaluation comme une tâche régaliennne de l'Etat, car principal responsable de la définition et de la mise en oeuvre des politiques nationales, d'assurer la production de données de qualité et de veiller à leur utilisation pour l'alimentation de la politique et des stratégies éducatives. En effet, les impacts de la dégradation rapide du contexte sécuritaire on fait ressortir des besoins urgents d'informations fiables et actualisées pour le suivi, la décision rapide de réponses d'urgence et l'alimentation des stratégies à moyen et termes Unesco (2020).

Pour le cas du Cameroun les outils pour assurer le suivi-évaluation ne sont pas adéquat, ceci peut se justifier par le fait que le pays n'est pas encore en plein dans le elearning. Les infrastructures et la connectivité constituant des réels problèmes pour les populations.

La planification stratégique permet de préparer l'avenir de l'organisation. Elle peut jouer un rôle de premier plan dans le succès de l'entreprise. Toutefois, le processus peut sembler long et complexe.

Pourquoi faire un suivi de la planification stratégique ? Le rôle du suivi est de nous poser les bonnes questions. Nous devons nous interroger sur la réussite de notre organisation dans la réalisation des résultats attendus de notre plan d'action. C'est la rigueur avec laquelle nous allons entreprendre notre suivi qui déterminera nos chances de succès. Le suivi doit être effectué à l'aide des indicateurs de réussite que nous avons définis lors de notre planification. Le suivi de ces indicateurs permettra de comparer les données recueillies tout au long de l'implantation de notre plan d'action. Nous pourrons ainsi anticiper des mesures correctives en cas d'écart significatif entre les objectifs que nous nous étions fixés et les résultats obtenus.

Qui doit être en charge du suivi de la planification stratégique dans notre entreprise ? Pour le bon déroulement des opérations, il est important d'assigner une personne responsable du suivi de la planification stratégique. Habituellement, c'est le directeur général qui endosse cette responsabilité et qui sera responsable de la coordination des rencontres afin de s'assurer que les personnes qui sont responsables des différents projets ont tout ce dont elles ont besoin pour bien avancer. La planification exige un investissement important de temps et d'énergie. Elle doit donc être utile pour notre organisation et aboutir sur des actions concrètes. Les

planificateurs doivent tirer les enseignements des succès et des échecs, et adapter en conséquence leurs futurs plans.

À quelle fréquence doit-on faire un suivi ? Même si tout ne se passe pas comme prévu, et c'est souvent le cas, le temps que nous investissons dans notre planification stratégique n'est pas vain, puisque comme nous l'avons vu précédemment, il permet de se poser les bonnes questions et de réfléchir sur l'avenir de notre entreprise. Un plan stratégique évolue avec le temps, un suivi constant est donc déterminant. Nous recommandons l'organisation de réunion de suivi de façon régulière. Au début du processus de planification, il est recommandé d'organiser une réunion par mois. La mise en place des plans d'action nous demandera une attention particulière les six premiers mois. Lorsque le processus aura trouvé son rythme de croisière, une réunion par trimestre suffira. À la fin du cycle annuel, un examen approfondi des objectifs de l'année permet de mesurer l'avancée ou le retard de notre organisation par rapport aux objectifs que nous avons définis préalablement et de déterminer les ajustements nécessaires pour la période suivante. Il est également important de ne pas oublier de répertorier chaque suivi afin de pouvoir comparer les résultats les années suivantes.

Le processus d'évaluation quant à lui d'une planification stratégique se décline en 3 étapes principales :

- La récolte de données,
- L'analyse des données et le réajustement,
- La revue à mi-parcours.

### **La récolte de données**

Il s'agit du « tronc commun » nécessaire pour le suivi stratégique. Lors de l'élaboration du plan stratégique, une série d'indicateurs et de moyens de vérification ont été définis pour permettre de mesurer si vous atteignez les résultats et objectifs prévus.

A ce moment, ont été définis qui récolte quelles données, à quel moment, et sous quelle forme les consigner (fiches de suivi, carnet de bord, registres, cartes, etc.). La collecte de données est souvent une tâche continue qui se déroule tout au long de la mise en œuvre du plan stratégique. Elle est de la responsabilité de l'équipe chargée de la mise en œuvre.

### **L'analyse des données et le réajustement**

Une fois par semestre, l'équipe en charge de la mise en œuvre du plan stratégique pour mesurer l'état d'avancement. Cette mesure se fait par l'intermédiaire des indicateurs et moyens

de vérification figurant dans le plan stratégique, grâce aux données récoltées par l'équipe chargée de la mise en œuvre.

A ce stade, nous vérifions si les résultats attendus sont ou vont bien être atteints. S'il y a des écarts, nous en demandons les raisons et nous effectuons les ajustements nécessaires dans le plan d'actions stratégiques. Nous examinons également l'opportunité de mettre en place d'autres indicateurs plus performants et plus pertinents.

### **La revue à mi-parcours**

Nous reprenons avec vous les différentes étapes de la planification stratégique et dressons un bilan de la situation, de la stratégie et du modèle d'action. Il s'agit, en fait, d'une réévaluation assez profonde de la stratégie qui permet de proposer des adaptations du plan stratégique précédemment élaboré. Les propositions de modifications de la stratégie qui émanent de cet exercice sont discutées avec l'équipe pédagogique. Traduites en termes opérationnels, ces modifications pourront être prises en compte dans le cadre de la mise en œuvre.

Le suivi et l'évaluation sont deux entités indispensables dans tout processus de planification stratégique. Ils se font le plus souvent simultanément et vise à donner aux décideurs et aux bénéficiaires des données précises et systématique pour vérifier si l'exécution de la stratégie se développe comme prévue.

El Azzabi. M (2020) présentait déjà dans son article la place du suivi dans toute opération de planification. En clair cet article a pour objectif d'identifier les principaux facteurs affectant le processus d'apprentissage à distance exigé par le confinement à l'aide de l'analyse factorielle des correspondances multiples. L'étude a été effectuée sur un échantillon de de 135 élèves du cycle qualifiant résidant sur la province de kelaa sraghna.

Les résultats de cette étude montrent qu'en cas de crise comme celle de la pandémie à coronavirus et pour bien d'autres, l'enseignement à distance est une solution indéniable. Bien qu'il faut certains outils comme la connexion internet et d'un ordinateur portable, d'une tablette, d'un Smartphone et d'un bon écran de télévision qui permet de suivre les cours diffusés sur les chaînes plus confortablement. A cela s'ajoute un ensemble de remarque non négligeable, elles sont les suivantes : les enjeux sont importants et considérables mais les défis à relever sont énormes. Les disparités socioéconomiques et géographiques des élèves issus des familles pauvres ou des familles qui ont perdu du travail pendant cette période, ou tout simplement des familles habitant le monde rural, des zones éloignées non couvertes par les réseaux internet,

sont des facteurs qui privent les élèves de leur droit d'apprendre, ce qui handicape donc l'égalité des chances.

Ces résultats sont exploitables dans le cadre de notre étude car elle évoque la place du suivi-évaluation dans la planification. L'étude s'est réalisée dans un pays Africain qui a les caractéristiques du notre. Toutefois cette étude trouve ces limites dans la mesure où elle s'est faite dans l'enseignement supérieur alors que notre recherche elle se fait au niveau de l'enseignement secondaire. Elle met l'emphase également sur les élèves alors notre étude s'agresse plus aux enseignants.

Neith Blondo Tsague, Michel Fayole Dounla et Bernard Coulibaly (2022) dans leur article « Expérience d'éducation à distance dans l'enseignement secondaire au Cameroun à l'ère de la covid-19 » présentent les stratégies des gouvernements pour assurer la continuité pédagogique, dans le monde et au Cameroun en particulier. Ils décrivent l'environnement éducatif Camerounais comme étant caractérisé par une fracture numérique observable et un degré d'appropriation faible du numérique par les acteurs éducatifs. Cette étude a pour objectif de décrire les pratiques réelles des acteurs impliqués, d'analyser leur regard et de réfléchir sur des pistes d'amélioration. L'étude a été menée auprès des élèves et des enseignants de six établissements d'enseignement secondaire.

Les résultats de cette recherche sont de trois ordres : l'analyse de l'enseignement à distance comme facteur de renforcement des exclusions scolaires d'une part, celle de la pratique effective au Cameroun qui se situe entre norme d'usage et bricolage d'autre part, et enfin, les attentes éventuelles des acteurs pour une amélioration et une réussite. Pour ce qui est du résultat qui met en lumière l'enseignement à distance comme un facteur d'exclusion scolaire, il en ressort que l'enseignement à distance tel qu'il est implémenté, exige en effet des préalables favorables à la médiation des enseignements. Il s'agit notamment des équipements personnels des apprenants et des enseignants, une couverture parfaite du pays par le réseau internet et des facilités financières d'achat de la bande passante permettant l'accès aux plateformes.

Puis nous avons l'enseignement à distance entre pratique normative et bricolage : ce bricolage se fonde sur l'incompétence numérique des acteurs mis en jeu. A ce titre, des enseignants soulignent qu'aucune formation des enseignants à l'utilisation du net n'a été faite au préalable. C'est d'ailleurs ce qui est le grand désintérêt de ces derniers à la consultation des plateformes.

Enfin nous avons eu comme résultats certaines attentes pour amélioration, les attentes sont multiples et diverses. Les enseignants se préoccupent des déficits pédagogiques et organisationnels, les élèves soulèvent des difficultés d'ordre financier. Il est à noter que « les plateformes ne contiennent pas tous les cours ce qui décourage de nombreux collègues à les visiter. » explique un enseignant. Pour certaines disciplines scolaires, « il n'existe aucune ressource en ligne », explique un autre. Ces résultats trouvent leur écho dans notre travail en ce sens que c'est étude menée au Cameroun avec des exemples d'établissement d'enseignement secondaire. Elle relate bien les difficultés rencontrées dans notre zone d'étude.

Toutefois cette étude trouve des limites, ceci se justifie par le fait qu'elle n'est pas menée dans notre zone d'étude, qu'elle met en exergue seulement une de nos modalités qui est le suivi-évaluation. Pourtant notre sujet met aussi l'emphase sur d'autres modalités comme le diagnostic, les ressources et les procédures.

Dans le cadre de ce travail où il est question de la planification stratégique en vue de la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 4, il est important que l'Etat par le ministère de l'enseignement secondaire procède au suivi et à l'évaluation des stratégies déployées. Cela peut se faire par les visites des inspecteurs régionaux et départementaux. Dans les lycées également le proviseur avec son staff constitué des censeurs, animateurs pédagogiques, enseignants, le personnel d'appui et toutes les composantes de la chaîne éducative afin de s'assurer du bon déroulement des activités pédagogiques dans le contexte très trouble. Les censeurs en charge de la planification devraient à l'aide des outils tels que les réunions, les rapports de classes, les fiches de progression et les cahiers de texte, s'assurer de l'avancée du programme. Les enseignants par contre doivent dans les échanges avec la hiérarchie, poser leurs problèmes ou difficultés rencontrés afin de procéder à des remédiations. La chaîne éducative doit être mise à contribution, les élèves eux-mêmes et les parents. Si tant est que pendant la crise les parents se sont vus plus que jamais interpellés. Il aurait fallu un suivi sur le diagnostic qui avait été fait au préalable, la vérification des ressources disponibles, les procédures menées et leur effectivité.

#### **2.1.5. Continuité pédagogique**

Suite à l'apparition de la covid-19 dans le monde nous avons assisté à un confinement partiel d'abord, puis total par la suite en fonction des localités dans le monde. C'est ainsi que le concept de continuité pédagogique a émergé sur la place publique. Il est important de noter que cette notion prend du terrain à partir de février 2020. Ceci lié à la fermeture totale des établissements scolaires le 16 mars, la continuité avait pour objectif premier de maintenir le

service public et inaliénable de l'éducation. Mais il est important de noter que la matérialisation propre de cet idéal a rencontré de nombreuses difficultés que nous allons sans doute évoquer mais tout d'abord intéressons-nous à l'émergence de cette notion.

Avant la crise ce terme de continuité pédagogique évoquait un ensemble de questions techniques de l'organisation du système éducatif scolaire et les liens entre le premier et le second degré. Mais quelques jours après le confinement ce terme inonde les discours des ministères en charge de l'éducation et même les gouvernements. En France, elle apparaît avec la mise en quatorzaine de plusieurs milliers de collégiens ayant contracté la covid-19 par un enseignant de Crépy en Valois dans l'Oise. C'est ainsi que le ministre en charge de l'éducation certifie qu'il est à même de répondre à ce défi grâce à l'action du CNED (centre national d'enseignement à Distance) et fait la rédaction d'une circulaire la continuité pédagogique (Battaglia, 2020).

En début mars, la pandémie prenait déjà une envergure importante c'est ainsi que plus de 3200 écoliers et lycéens du département du Morbihan et de l'Oise. La question de la continuité pédagogique fait à nouveau surface et le ministre en charge de l'éducation confirme que c'est la voie à suivre pour assurer le maintien des apprentissages. Ceci à travers l'enseignement à distance « ma classe à la maison » réalisé par le CNED et proposant des enseignements allant de la maternelle à la terminale (Morin, 2020). Dès le 16 mars nous avons assisté à la fermeture totale de tous les établissements scolaires en France, soit 13 millions d'élèves et plus de 2,6 millions d'étudiants, pour une durée indéterminée (Battaglia, 2020). Cela prend de court le ministère qui avait mis l'accent sur une stratégie de fermeture ciblée et à géométrie variable qui est devenue intenable devant l'ampleur de la situation sanitaire. C'est ainsi que le terme de continuité pédagogique entre dans le champ médiatique et politique quotidien de l'école.

Aussitôt arrivé sur la scène éducative et politique en France, il a fallu assurer cette continuité au niveau opérationnel, c'est-à-dire dans les structures éducatives. La France s'est confrontée à plusieurs difficultés qui sont les suivantes :

### ➤ **Le mythe de l'enseignement à distance**

En France, le ministre de l'éducation nationale, Jean Michel Blanquer (2020) avait lancé l'opération « nation apprenante » à partir du 18 mars 2020. Ce dispositif en collaboration avec les chaînes de télévision du service public devrait être un outil puissant pour permettre aux enseignants d'assurer la continuité pédagogique entre les enseignants et les élèves dans le

contexte de covid 19 qui prévalait. Le programme « Lunmni » complète le dispositif de « Ma classe à la maison » assuré par le CNED. Par l'entremise de ces deux structures, le ministère véhicule l'idée selon laquelle il a anticipé l'annonce de la fermeture des établissements scolaires mais aussi que la continuité pédagogique a un contenu.

Dès le 15 mars 2020, il est constaté que le ministère n'est pas assez habile pour pouvoir présenter un programme clair pour la continuité pédagogique, c'est ainsi qu'elle va reposer uniquement sur les enseignants qui devront utiliser leur propre outil sans l'assistance de leur employeur. L'absence de module de télétravail et de tout enseignement à distance dans la formation initiale et continue des enseignants ne les a pas empêchés de faire preuve d'innovation et même de proposer une continuité pédagogique, Unesco (2020). Dans la réalité les enseignants ont rencontré d'énormes difficultés dans l'enseignement à distance face à l'impréparation des ministères en charge de l'éducation. Cet enseignement à distance a été marqué par l'abandon et les surcharges de travail pour les enseignants et les parents avec en parallèle de la part du ministère une injonction répétée dans les médias à maintenir les liens entre les élèves et les apprentissages.

L'enseignement à distance pour assurer la continuité pédagogique se base sur cinq leviers à savoir :

- **L'enseignement à distance à domicile**

Pour répondre à la crise du covid-19, l'enseignement à distance a fait recours à une planification qui prend en compte l'activité des chefs d'établissements, de l'administration au niveau des ministères et des délégations de la formation des enseignants aux nouvelles pratiques. Dans le document de l'Unesco (2020) « assurer un apprentissage à distance pendant la crise de covid-19 ». Cette planification a des objectifs axés sur trois phases. La première phase consiste à apporter une réponse rapide qui permet d'assurer la santé mentale et un soutien psychosocial pour les enfants, les parents et les enseignants ; Permettre la poursuite des apprentissages dans toutes les matières ; enseigner pour mettre l'emphase sur le renforcement des connaissances déjà acquises ou sur les nouvelles connaissances curriculaires. La deuxième phase permet de capaciter les apprenants afin qu'ils soient engagés et motivés dans leur apprentissage. Fournir des enseignements bien conçus, fournir des conseils aux parents et utiliser l'évaluation formative ; assurer la participation assidue des apprenants au programme d'enseignement à distance ; maintenir la qualité de l'apprentissage ; faciliter l'apprentissage parascolaire, à l'instar des compétences numériques. La troisième phase tend à identifier et à maintenir les méthodes pédagogiques efficaces, en particulier des innovations ; à soutenir

l'amélioration de l'apprentissage à distance et des compétences numériques des enseignants comme des apprenant(e)s ; à évaluer les cours et les plateformes d'apprentissage en ligne qui pourraient être intégrés dans des systèmes scolaires plus ouverts et plus résilients.

- **L'enseignement à distance en ligne**

L'éducation en ligne basée sur les plateformes s'est développée ces dernières années ; on en dénombre une multitude de modèles d'enseignement en ligne. Il en existe une multitude d'exemples tels que : l'enseignement en ligne basé sur les plateformes, ou en utilisant la diffusion en direct, des cours en vidéo et diverses méthodes pour accompagner ce mouvement, y compris des webinaires et des formules de classe inversées. Unesco (ibid.). Il existe plusieurs types de plateformes :

- Les plateformes nationales qui mettent à disposition des fonctionnalités pour soutenir l'enseignement et la formation en ligne, c'est l'exemple Coréen et Malaisien ;

- Les plateformes développées par les ONG, nous avons un bel exemple qui s'illustre aux Etats-Unis qui met l'accent sur les ressources curriculaires en lien avec des disciplines telles que les sciences, les mathématiques et la technologie avec quelques fonctionnalités pour le soutien de l'enseignement et de l'apprentissage en ligne.

- Les plateformes développées par des entreprises privées, nous avons Edmodo aux Etats-Unis qui héberge des cours structurés avec des ressources, des leçons programmées, des tuteurs en ligne afin d'assurer la gestion des diffusions en direct et les leçons asynchrones, les exercices et les tests, les examens sommatifs.

- Les plateformes privées développées par les entreprises privées qui possèdent des cours structurés avec des ressources, les leçons programmées, des tutoriels en ligne pour diriger la diffusion en direct et les leçons asynchrones, les tests et les exercices, les examens sommatifs ainsi que les certifications.

- **L'enseignement à distance via la télévision**

L'Unesco pense que la télévision entre dans le triangle fermé des technologies les plus efficaces pour dispenser les cours magistraux, et ce sous plusieurs formes y compris la visualisation à la demande et les programmes ludo-éducatifs.

D'après l'Unesco (2020), il existe trois principaux types de programme pour la télévision éducative : les émissions en direct qui impliquent un enseignant donnant dans un cadre scénique qui correspond à la salle de classe, des leçons qui sont diffusées. Elles se font

avec l'aide des enseignants engagés et déterminés dotés d'un fort sens d'humour. Ces émissions en direct peuvent être des productions à faible coût réalisées dans des délais réduits et constituent le plus rapide à mettre en œuvre par les pays ayant une expérience limitée en matière de télévision éducative ; des émissions préenregistrées qui sont disponibles dans les pays qui avaient déjà mis en place des émissions de télévision éducative et /ou vidéo d'éducation en ligne avant la COVID-19.

- **L'enseignement à distance via la radio**

La radio demeure la technologie la plus couramment utilisée dans le monde. Un rapport de l'Unesco (mars, 2021) fait état de ce que 75% des ménages ont accès à la radio. En particulier dans l'Afrique subsaharienne près de 80 à 90% des ménages ont accès à un poste radio en état de marche. L'enseignement radiophonique a contribué à l'éducation pendant une longue période et ce sur plusieurs formes que sont la radio classique (traditionnelle), la radio interactive et les podcasts.

La forme classique s'adresse au public sans rien présupposer quant à son environnement. Les apprenants ont la latitude d'écouter où qu'ils ou qu'elles se trouvent. L'enseignement radiophonique repose donc sur la capacité du cerveau à se concentrer sur ce que nous entendons. En ce moment, pour de nombreux pays, les cours radiophoniques seraient l'option la plus rapide dans le but de faciliter la poursuite de la scolarité. La plupart des pays possèdent des stations de radio publiques, privées et communautaires et nombreux d'entre eux utilisent la radio à des fins éducatives.

La radio éducative interactive elle est une forme d'enseignement à distance utilisée dans les pays en développement qui combine la radiodiffusion et l'apprentissage actif. Destinée à améliorer la qualité de l'enseignement, la radio interactive incite les enseignant(e)s et les élèves à des activités spécifiques, offrant une communication qui se veut bidirectionnelle entre diffuseur et le public. On assigne des tâches aux élèves qui sont également invités à répondre verbalement à la radio. Pendant la fermeture des écoles en raison de la covid-19, la REI doit être utilisée différemment. Les élèves apprennent à la maison sans enseignant(e) ou camarade de classe, ce qui implique que leurs parents ou d'autres membres de la famille se doivent de les soutenir dans leur processus d'apprentissage. Global Partnership for Education (2020)

Les podcasts qui sont des fichiers disponibles en téléchargement sous forme de série. En utilisant un service d'hébergement de podcasts qui requiert la connexion internet. Les podcasts peuvent être utilisés dans les écoles pour impliquer les apprenant(e)s, tout en offrant

aux enseignant(e)s de diffuser facilement du contenu audio que les élèves peuvent écouter s'ils le souhaitent, à seule condition de s'abonner au flux de podcast pour en recevoir le contenu.

- **L'enseignement à distance basé sur l'impression papier**

Dans ce type d'enseignement les apprenants dépendent fortement du matériel d'apprentissage sur papier comme les supports papiers, les livres et les autres manuels. Unesco (ibid.). Ces documents peuvent également être diffusés par courrier électronique ou via les sites web. Cette forme d'apprentissage est favorable lorsqu'il n'y a pas d'accès à internet et lorsque le papier vient en complément de l'enseignement en ligne. Pendant la fermeture des écoles suite à la pandémie de covid 19, les enseignants et les apprenants étaient tous plus que jamais sur internet. Cependant, dans la grande majorité des pays, l'accès à internet est difficile et quelque fois très onéreux lorsque possible. On trouve donc une alternative significative dans le matériel éducatif imprimé qui est octroyé à la place ou en combinaison avec d'autres types d'enseignement à distance. Ce fut le cas au Chili avec leur opération « j'apprends à la maison » qui distribue sous forme imprimée des contenus en ligne à près de 3700 écoles rurales.

Dans le souci de d'une conception pédagogique adéquate ou de qualité, les élèves peuvent devenir autonomes et travailler activement avec les documents imprimés. Mais ici la stratégie la plus efficace serait pour les enseignants d'insérer un problème ou une activité dans le texte. Les enseignants doivent entre autre trouver des moyens afin d'encourager les apprenants à participer aux différentes activités et à entreprendre un apprentissage plus en profondeur, par exemple en proposant une gamme de tâches qui correspondent aux besoins individuels et collectifs. Pour réussir cet enseignement, les enseignants doivent également élaborer des activités motivantes comportant des objectifs clairs, un contenu, des résultats, des formats, des critères d'évaluation et une réelle pertinence dans la chaîne éducative. Les activités ainsi menées se doivent de stimuler l'esprit critique des élèves et leur développement personnel. Unesco (ibid.)

- La fracture sociale et scolaire

Selon Moron V (2020), la continuité pédagogique n'était pas la cause des inégalités sociales, numérique et scolaires mais elle en est un révélateur et cela s'est fait ressentir au fil des semaines et durant toute cette période dite de pandémie liée au corona virus. Dans le cas français, le rapport Pisa de 2018 avait déjà révélé les inégalités du système éducatif. Cette

caractéristique est récurrente et s'accroît avec le temps puisque puisqu'il faut 6 générations afin que les enfants de familles modestes atteignent un niveau de revenu moyen. Cette fracture et ce décrochage scolaire ont été étudiés à travers la question des apprentissages à la maison et en particulier l'étude des devoirs. Patrick Rayou et Séverin Kakpo (2019, p 5) ont montré que les travaux personnels à la maison étaient des sources d'inégalités entre les élèves.

Pour Philippe Meirieu (Mai, 2020), la crise a agi en révélateur des inégalités car il a manqué l'inscription dans un collectif, ce rapport direct fait à un enseignant qui peut recadrer les choses et donner des conseils à tout moment. L'impréparation à la situation n'a pas permis que l'école à distance soit collective alors même que l'un des principaux objectifs de l'école est de « construire du commun ». En rappelant que la classe n'est pas une juxtaposition d'élève à qui l'on fournit des travaux individuels, il fait la précision selon laquelle la classe est un espace symbolique de construction du collectif et de l'apprentissage. Mais cette continuité est aussi révélatrice d'une conception particulière de la gouvernance du ministère de l'éducation nationale.

➤ Une conception verticale de la continuité pédagogique

Les différentes sorties du ministre de l'éducation en France dans les médias consistaient à donner un impératif sur la continuité pédagogique, et cela s'adressait particulièrement aux parents plus qu'aux enseignants et chefs d'établissement. L'emphase a été sur la continuité pédagogique dans cette période trouble mais sans réels moyens d'accompagnement et d'indications pratiques pour le faire. Cette dichotomie entre un discours qui semblait hors sol par rapport à la situation des parents et des enseignants comme des élèves a rendu même l'idée de la continuité pédagogique illusoire.

Le chercheur Jean-François Cerisier (2021) a souligné que ce vaste fossé entre les chefs d'établissement, des enseignants qui ont fait de leur mieux avec les moyens à leur disposition. Pour le chercheur l'explication de cette situation est bien la « verticalité du processus ». Une verticalité non seulement du discours, mais aussi des ressources et des outils proposés. C'est ainsi que la politique de la continuité pédagogique apparaît comme des injonctions venues d'en haut sans concertation avec les organisations syndicales enseignantes ou associations des parents. Blanker M (2020)

En effet l'arrivée de la covid 19 en Afrique vers la troisième semaine de février 2020 et l'adoption en mars au Cameroun, le confinement selon le modèle chinois, la tendance occidentale et les mesures barrières édictées par l'OMS n'ont pas laissé les écoles sans

réformes. Les effets subis par les populations du fait de la pandémie, les innovations engendrées, les décisions prises mettent les systèmes éducatifs en situation d'éducation d'urgence. La situation de coronavirus en Afrique concerne tous les pays dans la même période quels que soient les niveaux, les secteurs et les filières d'enseignement ou de formation. Au Cameroun après l'enregistrement d'un certain nombre de cas le 06 mars 2020, une stratégie nationale de riposte face au coronavirus contenue dans la déclaration spéciale du 17 mars 2020 du Premier Ministre Dion Ngute, le pays engage ainsi un ensemble de 13 mesures de restriction. Parmi lesquelles la troisième stipule que tous les établissements publics et privés de formation qui relèvent de différents ordres d'enseignement, de la maternelle au supérieur y compris les centres de formations professionnelles et les grandes écoles seront fermées. (Cameroun tribune, n°12067/8266 du 02/04/2020, p.7). Suite à cela le Cameroun s'engage dans un processus qui l'oblige à assurer la continuité pédagogique. Car dans l'opinion publique, le soupçon d'une année blanche commençait à se faire ressentir pour les élèves ; et le Cameroun était déjà au stade deux (transmission communautaire) de l'épidémie de covid19, dont l'objectif est de freiner la propagation du virus sur l'étendue du territoire.

Dès son entrée, l'épidémie met donc les pouvoirs publics face à une réalité qui est celle que l'école ne peut attendre et pour cela il faut relever le défi de continuité des enseignements, bien que confinés. C'est ainsi que dans cette mouvance l'état lance le 16 avril 2020, sur la Cameroon Radio and Television (Crtv) un programme de téléapprentissage baptisé « l'école à la télé » constitué particulièrement des cours pour les classes certificatives avec des élèves préparant les examens officiels (Cameroun tribune n°12070/8279 du 07/04/2020, pp 20-21) ; cependant certain nombre d'enseignants s'articulent autour des fora WhatsApp pour l'enseignement à distance. Ces dispositifs d'enseignement en période d'urgence sont par ailleurs soutenus par l'Unesco. Cette a offert 225 modems de connexion internet, 10 Ordinateurs portables, 1 ordinateur de bureau, 2 cameras TV haute performance, 03 vidéo projecteurs ainsi que 02 tableaux blancs avec effaceurs, 02 disques durs externes de 04 Téra et 33 packs constitués de 15 DVD de contenu de cours en ligne. Au Cameroun comme dans bien de pays Africains et dans le monde avec l'exemple français que nous avons vu plus haut, la continuité pédagogique a connu d'énormes difficultés durant le confinement et même lors de la reprise des classes marquée par les cours en mi-temps et en alternance avec les cours en ligne. Il est donc important de noter que les disparités d'accès aux médias et aux réseaux sociaux numériques entre les régions du pays, les localités géographiques, les catégories et les milieux sociaux rappellent à suffisance que dans un pays comme le nôtre, l'enseignement à distance porté par les apprentissages sur les plates-formes numériques, basé sur la technologie éducative,

le télé-enseignement et la téléformation qui pour notre pays ne constitue pas encore des mesures performantes pour une continuité pédagogique d'un point de vue holistique.

L'article de Kouakep Tchaptchié Yannick (2020) présente les difficultés et les points positifs de la continuité pédagogique au Cameroun pendant et après le confinement. La riposte scolaire s'est faite à travers les médias et les plateformes assurant la continuité pédagogique spécialement pendant le confinement. L'UNESCO estime à cet effet que « la moitié des élèves dans le monde n'ont pas accès à un ordinateur à la maison » et que « le risque de perte d'apprentissage pendant cette période de confinement est presque inévitable » d'où la réouverture observée dans près de 90 pays. L'auteur préconise qu'en cette période il faut agir différemment mais mieux, en soutenant les enseignants et les élèves dans le souci de rendre possible et effectif le droit à l'éducation à tous les jeunes en âge de scolarisation.

Taptue P (2020), dans son article : la continuité de l'école par temps de covid-19, présentait aussi comme plus haut que les quatre modalités par lesquelles la continuité pédagogique se déploie sur le terrain au Cameroun avaient un ensemble de limites énormes que l'Etat au fur et à mesure des possibilités devrait prendre en compte, elles sont les suivantes :

- Le taux de couverture du territoire en énergie électrique (environ 62% en 2017 avec un indice de satisfaction clientèle 67% (ENEO, 2018) ;
- Le taux d'accessibilité des élèves aux équipements nécessaires (téléviseur, téléphone androïde, ordinateur en plus en temps de confinement et à la maison ;
- Le taux d'accès à internet des populations camerounaises (35,64% en 2017) ;
- La spécificité des différents ordres d'enseignement qui n'ont pas la même facilité de déploiement à distance sur le terrain. Cas des télé TP et autre TP virtuel en formation professionnelle.

Il ajoute aussi que l'Etat doit s'engager pour la continuité de l'école qui n'est ni fortuite, ni gratuite. Cela passe par

- L'évaluation minutieuse et sans complaisance par une étude de faisabilité de la situation à partir de laquelle l'engagement est pris ; ceci pour assurer une continuité effective et efficace dans les activités à mettre en œuvre, dans les actions à conduire et dans les tâches à mettre en œuvre, dans les actions à conduire et dans les tâches opérationnelles à exécuter ;
- L'identification des besoins et ressources nécessaires pour la mise à niveau de l'ensemble du public cible ; ce sans quoi tout ne serait qu'un dangereux simulacre ;

- La remédiation qui va permettre d'amener les plus défavorisé(e)s à atteindre le niveau minimum nécessaire pour accéder à la solution adoptée ; ce qui garantit l'évitement d'une continuité non inclusive engendrant une école à vitesse multiples et des frustrations.

Ici l'auteur présente la conduite à suivre pour assurer la continuité pédagogique. Il était donc question dans notre contexte que l'Etat mette sur pied une étude préalable de faisabilité conduisant aux choix de solutions réduisant de façon significative la possibilité pour un bénéficiaire d'être/ ou de se sentir discriminés.

## CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES

Dans ce chapitre il sera question pour nous de présenter les théories qui permettent de mieux expliquer notre sujet et de le situer dans un champ théorique de connaissances scientifiques. Il s'agira ici de trois théories que sont : la théorie de la contingence en planification, la théorie de l'engagement et la théorie de la résistance au changement.

### **3.1. L'analyse du diagnostic sous le prisme de la théorie de la contingence en planification de Mintzberg (1990) et Woodward (1958)**

Une théorie de la contingence des organisations est une théorie organisationnelle qui prétend qu'il n'y a pas de meilleure façon d'organiser une entreprise, de diriger une entreprise ou de prendre des décisions . Au lieu de cela, le plan d'action optimal est contingent (dépendant) de la situation interne et externe. Les chefs de contingent sont flexibles dans le choix et l'adaptation de stratégies succinctes pour s'adapter aux changements de situation à une période donnée dans le fonctionnement de l'organisation.

L'approche de contingence du leadership a été influencée par deux programmes de recherche antérieurs s'efforçant d'identifier un comportement de leadership efficace. Au cours des années 1950, des chercheurs de l'Ohio State University ont administré de nombreux questionnaires mesurant une gamme de comportements de leaders possibles dans divers contextes organisationnels. Bien que plusieurs ensembles de comportements de leadership aient été identifiés à l'origine sur la base de ces questionnements, deux types de comportements se sont avérés particulièrement typiques des leaders efficaces : considérer les comportements de leader qui incluent l'établissement de bons rapports et de bonnes relations interpersonnelles et le soutien et la préoccupation pour les subordonnés et initier des comportements de leaders de structure qui ont fourni une structure (par exemple, l'attribution des rôles, la planification, l'ordonnancement) pour assurer l'achèvement des tâches et l'atteinte des objectifs.

À peu près à la même époque, des enquêteurs du Survey Research Center de l'Université du Michigan ont mené des entretiens et distribué des questionnaires dans les organisations et collecté des mesures de la productivité du groupe pour évaluer les comportements de leadership efficaces. Les catégories de comportement de leadership qui ont émergé de l'Université de Chicago étaient similaires aux comportements de considération et de structure d'initiation identifiés par les études de l'État de l'Ohio. Les chercheurs de l'Université du Michigan, cependant, ont qualifié ces comportements de leadership de comportement axé sur les

relations et de comportement axé sur les tâches. Cette ligne de recherche a ensuite été étendue par Robert Blake et Jane Mouton en 1964 pour suggérer que les leaders efficaces obtiennent des résultats élevés sur ces deux comportements. Ils ont suggéré que les théories antérieures telles que Weber est la bureaucratie et Taylor est la gestion scientifique avaient échoué parce qu'ils ont négligé que le style de gestion et la structure organisationnelle ont été influencées par divers aspects de l'environnement: les facteurs de contingence. Il ne pouvait pas y avoir « une meilleure façon » pour le leadership ou l'organisation.

Historiquement, la théorie de la contingence a cherché à formuler des généralisations générales sur les structures formelles qui sont généralement associées ou correspondent le mieux à l'utilisation de différentes technologies. La perspective est née des travaux de Joan Woodward (1958), qui a soutenu que les technologies déterminent directement les différences dans des attributs organisationnels tels que l'étendue du contrôle, la centralisation de l'autorité et la formalisation des règles et des procédures.

Dans l'article de Fiedler de 1993, il décrit comment deux facteurs principaux contribuent à un leadership efficace ou réussi et les souligne comme « la personnalité du leader et le degré auquel la situation donne au leader pouvoir, contrôle et influence sur la situation ». La personnalité de leadership peut être divisée en deux principales écoles de pensée sur la motivation des leaders qui peuvent être motivés par les tâches ou par les relations. La façon dont Fiedler suggère aux individus de déterminer leur préférence de motivation se fait par le biais du score du collègue le moins préféré ou LPC. Le deuxième aspect qui, selon Fielder, détermine le succès est la situation spécifique et le degré auquel le leader se sent en contrôle du résultat de ses actions.

Gareth Morgan dans son livre *Images of Organization* a résumé les principales idées sous-jacentes à la contingence :

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui nécessitent une gestion prudente pour satisfaire et équilibrer les besoins internes et s'adapter aux circonstances environnementales
- Il n'y a pas une meilleure façon de s'organiser. La forme appropriée dépend du type de tâche ou d'environnement auquel on est confronté.
- La direction doit se préoccuper avant tout de réaliser des alignements et de bons ajustements

- Différents types ou espèces d'organisations sont nécessaires dans différents types d'environnements.

William Richard Scott décrit la théorie de la contingence de la manière suivante : « La meilleure façon de s'organiser dépend de la nature de l'environnement auquel l'organisation doit se rapporter ». Les travaux d'autres chercheurs dont Paul R. Lawrence , Jay Lorsch et James D. Thompson complètent cette affirmation. Ils s'intéressent davantage à l'impact des facteurs de contingence sur la structure organisationnelle. Leur théorie de la contingence structurelle était le paradigme dominant des théories structurelles organisationnelles pendant la majeure partie des années 1970. Un test empirique majeur a été fourni par Johannes M Pennings qui a examiné l'interaction entre l'incertitude environnementale, la structure organisationnelle et divers aspects de la performance. Pennings a mené une étude empirique sur un échantillon de bureaux de courtage de détail dans lesquels les aspects de leur environnement de marché tels que la compétitivité, le changement et la munificence, par rapport aux dispositions organisationnelles telles que les modèles de prise de décision, la distribution du pouvoir ont été juxtaposés pour les implications possibles pour la performance. Alors que les attributs structurels des bureaux ont fortement influencé la performance, la preuve de « contingence » était moins prononcée.

On peut donc conclure qu'il n'y a pas de « meilleure façon » ou approche de gestion ou d'action, des situations différentes appellent une approche différente pour gérer et résoudre le problème concerné. La gestion et l'organisation sont un « système ouvert », qui embrasse de temps en temps des anomalies ou des défis, qui nécessite une solution « adaptable » et « situationnelle » afin de surmonter ou de résoudre le problème ou le problème concerné. D'autres facteurs de situation ou d'urgence sont « des changements dans la demande des clients pour les biens et services, le changement dans la politique gouvernementale ou de la loi, les changements dans l'environnement ou le changement climatique, et ainsi de suite.

La première force majeure de la théorie de la contingence est qu'elle s'appuie sur une abondance de recherches empiriques (Peters, Hartke et Pohlman, 1985 ; Strube et Garcia 1981). Ceci est essentiel car cela prouve que la théorie est fiable, basée sur divers essais et recherches. La théorie de la contingence est également bénéfique car elle a élargi notre compréhension du leadership, en persuadant les individus de considérer les divers impacts des situations sur les leaders. Une autre force de la théorie de la contingence est sa nature prédictive qui permet de comprendre les types de leaders qui seront les plus efficaces dans des situations spécifiques. Cette théorie est également utile, car elle suggère que les leaders n'ont pas à être efficaces dans

toutes les situations et qu'il existe des scénarios spécifiques dans lesquels un leader pourrait ne pas être la personne idéale. Le dernier avantage majeur de la théorie de la contingence est qu'elle fournit des données concrètes sur les styles de leadership, applicables aux organisations développant leurs propres profils de leadership.

Comme extension de l'incrementalisme prenant en compte les aléas liés à l'action, la théorie de la contingence conceptualise diverses modalités d'adaptation en fonction des contraintes contextuelles pouvant être de plusieurs natures ; politiques, économiques, démographiques, éducatives et sociales. Ainsi, le processus de planification s'inscrit dans la prise en compte de l'environnement externe fluctuant. Mintzberg (1990) fut l'un des défenseurs de cette conception en préconisant que les plans formels soient supplantés par une stratégie de veille active, de recours aux informations informelles, d'activation de réseaux.

La conception de l'action de planification sous-tendue par la théorie de la contingence est résumée par Hatch en ces termes : « Lorsque les gestionnaires jugent l'environnement stable et faiblement complexe, ils estiment que les informations nécessaires sont à la fois connues et disponibles et, en conséquence, leurs niveaux d'incertitude sont faibles. Lorsque l'environnement est perçu comme étant très complexe ou changeant, les gestionnaires sont confrontés soit à un surplus d'information, soit au défi de rester à jour, malgré des informations sans cesse nouvelles ; les niveaux d'incertitude sont modérés. En revanche, l'incertitude est élevée lorsque les gestionnaires estiment l'environnement hautement complexe et changeant ; dans ce cas, ils auront sans doute à leur disposition une masse substantielle d'informations, mais il leur sera difficile de les traiter » (Hatch, 2000).

L'idée sous-tendant la thèse de la contingence est que les organisations adaptent le contenu de leurs stratégies aux paramètres de l'environnement pour pouvoir les mettre en œuvre de manière efficace. La théorie de la contingence peut s'illustrer dans le cadre de l'EPT par l'adaptation des objectifs définis au Sommet de Dakar à la mobilisation de fonds externes.

En définitive, en dépit des critiques adressées au modèle rationaliste classique, l'incrémentalisme comme la théorie de la contingence se fondent sur l'idée que la planification est une action sur une situation externe, préexistante et indépendante du décideur. Somme toute, les trois théories – rationaliste classique, incrementalisme et contingence – s'inscrivent dans une perspective épistémologique positiviste basée sur le caractère ontologique du réel, le fait que le monde puisse être connu dans son essence. Ce faisant ces théories sont en grande partie orientées vers la recherche de preuves plutôt que vers la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs comportements et à ceux des autres parties prenantes.

Cette théorie de la contingence en planification se base sur le principe selon lequel un environnement qui était stable au préalable caractérisé par un des incertitudes faibles. Devient à un moment précis très complexe et changeant. Cela du au surplus de la masse d'information nouvelle qui est difficile à traiter, nous avons également un niveau d'incertitude élevé. Avec le covid-19 nous étions dans un environnement hautement complexe et changeant car les informations danses étaient difficiles à gérer. Entre épidémiologiste qui se contredisaient (le Dr Raoult en France) et pharmacien de laboratoire avec les hommes politiques. Il était donc à cet effet difficile de prendre une décision ce qui plongeait la communauté dans une profonde incertitude. Dans le cadre notre travail qui est celui de la planification scolaire stratégique et la continuité pédagogique en période de covid 19, nous allons nous mettre l'emphase sur deux principes que sont l'environnement qui était très changeant par les masses d'informations et la technologie.

Les chefs d'établissement dans leur processus de mise en œuvre des décisions prises par l'Etat devraient se rendre à l'évidence des modalités d'environnement changeant à savoir que les salles de classe ne devraient plus avoir le même format. A cela s'ajoute le fait que la maison devenait désormais un environnement d'apprentissage par excellence plus sollicité qu'autrefois. Tous les membres de la communauté éducative devraient donc pourvoir réaliser les enjeux de ce nouvel environnement et prendre des dispositions afin que la continuité pédagogique soit effective et efficace. L'environnement est intrinsèquement lié à la technologie c'est en ce sens que la période de covid-19 très marquée par le confinement et les classe en alternance. L'enseignement à distance était devenu un des moyens pour assurer la continuité pédagogique mais tout cela passe par un ensemble d'outil technologique que les enseignants et les enfants devraient avoir entre autres, les ordinateurs, smartphones, connexion internet, les téléviseurs, l'énergie électrique. A ces outils qui devront être disponibles s'ajoute une formation à l'utilisation qui reste un problème majeur dans le processus du e-learning pour l'enseignement secondaire. En plus des outils et la formation, s'ajoutent d'autres outils particuliers pour le suivi de la continuité pédagogique. Nos établissements n'étaient pas préparés à ses exigences de l'enseignement en ligne.

La relation entre cette théorie et la présente étude s'illustre encore bien sur la modalité diagnostic qui permet d'avoir une idée claire sur la situation éducative au Cameroun et dans les différents établissements en particulier. Le diagnostic qui se fait par l'analyse SWOT (forces, des faiblesses, opportunités et menaces) apporte des éléments qui permettent de définir les objectifs, allouer les ressources et implémenter la stratégie.

### **3.2. L'analyse des ressources et procédures sous l'angle de la théorie de l'engagement de Beauvois et Joule (2014)**

Il y a des années que des chercheurs en psychologie sociale s'évertuent à comprendre comment il est possible d'amener un individu à changer d'attitude ou à adopter un comportement précis. Monteil (1997), puis Brinol et Petty (2007) ont par exemple concentré leurs efforts sur le fonctionnement de la persuasion, cela dit lorsque la communication persuasive amène à un changement d'attitude chez le récepteur du message qui lui, peut engendrer un changement dans les conduites. D'autres chercheurs, tel que Milgram (psychologie-sociale) donne un aperçu des effets de la pression de l'autorité et d'autres facteurs externes sur le comportement. Il existe cependant une autre forme de manipulation du comportement, qui, elle, se distingue des autres dans la mesure où elle est acceptée par le sujet répondant à la requête et qu'elle est réalisée sans pression. Celle-ci est nommée « soumission librement consentie » (Beauvois & Joule, 1989) et c'est dans ce cadre-là que s'insère la théorie l'engagement.

La théorie de l'engagement, proposée par Kiesler (1971, cité par Beauvois et Joule, 2002) prône l'idée que ce ne sont pas les idées ou les sentiments qui engagent les individus, mais les actes. Les cognitions n'expliquent pas les actions effectuées, mais se seraient les actions qui permettraient d'expliquer des cognitions. L'on se situerait ainsi dans une cognition plus matérialiste qui se résume par « c'est parce que je fais quelque chose, que je le pense ». Par ailleurs, Beauvois & Joules (2014) précisent que l'engagement d'un individu dans une conduite effective équivaldrait au degré auquel il peut être associé à cette conduite.

Cette théorie de l'engagement permet de comprendre pourquoi certains individus s'accrochent à des décisions et ont des difficultés à revenir en arrière sur leur choix. L'effet de gel, proposé par Lewin (1947, cité par Beauvois et Joules, 2002) sert de complément à l'engagement et explique que c'est l'acte même de s'engager qui motiverait l'individu à réaliser un comportement et rester sur cette décision. Beauvois et Joule (1989, 2002, 2014) donnent également quelques facteurs favorisant cet état de persistance et un engagement. En effet, l'individu peut être plus ou moins engagé selon les conditions mises en place.

Les travaux de Louche précisent que l'engagement est le produit des conditions situationnelles, à la différence de l'implication qui repose sur des variables personnelles, l'engagement dépend donc bien des conditions externes à la personne ; c'est à dire l'environnement socio-économique en général.

Les principaux auteurs de cette théorie Beauvois et Joule montrent que l'engagement est le lien qui existe entre un individu et ses actes. Et fait prospérer l'idée que seuls nos actes nous engagent. Mais aussi que l'engagement peut être plus ou moins fort, que l'on peut être engagé à différents degrés. L'engagement serait donc conditionné par cinq facteurs qui sont :

- 1 Le caractère public ou privé de l'acte : il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard que dans l'anonymat : ce principe explique que les personnes sont mieux à même de poser des actions lorsqu'elles sont sous le regard d'autrui
- 2 Le fait de répéter un acte est plus engageant pour une personne que de le faire une seule fois : ceci dit la répétition crée l'engagement, une fois qu'on est dans un processus où est amené à reproduire les mêmes actes, cela est une source de motivation
- 3 Le caractère irréversible ou réversible de l'acte. Plus la personne perçoit qu'elle ne pourra pas faire marche arrière (sentiment qu'elle ne pourra plus revenir sur le comportement qu'elle est sur le point d'émettre), plus elle est engagée.
- 4 Le caractère couteux ou non couteux de l'acte. Pour avoir toutes les chances d'être accepté, un acte couteux doit être précédé d'un acte moins couteux. Aussi pour faire accepter un acte moins couteux, il est préférable d'amener préalablement les personnes à refuser un acte très couteux.
- 5 Le sentiment de liberté. Plus la personne se voit libre de faire ou de ne pas faire, plus elle le fera. La simple évocation de ce sentiment par l'expérimentateur : « vous êtes libre de ... » amène davantage les personnes à accepter l'acte.

En clair le rapport entre cette théorie et notre sujet qui est celui de la planification scolaire stratégique et la continuité pédagogique en période de covid-19 vient d'un principe des auteurs de cette théorie que sont Beauvois et Joule (2014) qui précisent que l'engagement des individus dans une conduite effective équivaudrait au degré auquel ils peuvent être associés à cette conduite. C'est donc à dire que dans le cadre de notre travail, en ce qui concerne les ressources et surtout les procédures le gouvernement, les ministères en charge de l'éducation devraient prendre en compte l'avis des chefs d'établissement en terme de dispositif à mettre sur pied pour assurer la continuité pédagogique. De même que les enseignants quant aux méthodes d'enseignement à adopter en période de covid, en fonction de leurs aptitudes et de leur capacité à s'adapter. Sans oublier même les élèves qui sont d'autres acteurs importants de la continuité pédagogique.

Il est important de rappeler que la théorie de l'engagement se base sur cinq facteurs. Nous analysons notre travail sous le prisme du deuxième facteur qui parle du caractère irréversible ou réversible de l'acte. Plus la personne perçoit qu'elle ne pourra pas faire marche arrière (sentiment qu'elle ne pourra plus revenir sur le comportement qu'elle est sur le point d'émettre), plus elle est engagée. C'est dire que dans la stratégie de planification scolaire en période de covid qui a pris en compte certaines variables comme les cours à distance, par mi-temps etc. Ces modalités devraient entrer dans la formation des enseignants et aussi prise en compte comme méthode d'enseignement afin que les membres de la communauté éducative (les enseignants et les élèves) soient contraints de les appliquer et les intégrer tout au long du processus enseignement apprentissage dans le système éducatif.

### **3.3. L'analyse du suivi-évaluation sur le prisme de la théorie de la résistance au changement de Bareil et Savoie (1999)**

Il est généralement admis que ce sont L. Coch et J.P.R. French (1948) qui ont en tout premier ressort évoqué la question de résistance au changement. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont fait la proposition selon laquelle les agents acceptent mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Qui dit changement, dit résistance au changement tel que rapporté dans Bareil et Beffo (2003), voilà comment le journal des employés d'une multinationale basée à Montréal soulignait l'introduction récente d'un système intégré de gestion. Seulement, le changement, bien qu'il sous-tend des réactions, n'implique pas nécessairement des réactions de résistances. A cet effet, Bareil et Savoie (1999) mentionnent : « Nous pensons que certains destinataires, certes moins nombreux, sont immédiatement enthousiasmés par le changement, tandis que d'autres le redoutent d'emblée et y résistent aussi qu'ils peuvent. Les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment pour le changement ».

D'ailleurs, l'importance du phénomène de résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches et études qui y sont consacrés. Collerette, Delisle et Perron (1997) définissent la résistance au changement comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Bien que jouissant d'une littérature abondante à son sujet, il n'existe pas de consensus quant aux facteurs à l'origine de la résistance. La variété de causes possibles que l'on y retrouve est souvent fonction des différentes approches préconisées par les auteurs. A cet effet, mentionnons les considérations psychanalytiques liées aux mécanismes de défense (Kets de Vries et Miller,

1985) au rôle de la personnalité, du système social et mode d'introduction du changement (collerette, Delisle et Perron 1997), la peur de perdre quelque de valeur, l'incompréhension du changement et de ses implications, une croyance à l'effet que le changement n'a pas de sens pour l'organisation, le manque de tolérance (Kotter et Schlesinger, 1997). Le changement est donc générateur de résistance pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture ou de remise en cause, contribuant à la perte des repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations sur l'individu.

Mais K. Lewin (1966) qui a été parmi les premiers à mettre l'accent sur la résistance au changement. C'est ainsi que la résistance au changement apparaît en essence sur deux cas. Tout d'abord lorsqu'elle vient affecter des habitudes des coutumes, des rites : les individus tiennent à leur système de valeur ancien du fait qu'il y a force de norme de groupe et qu'ils rejettent de nouvelle au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée. En suite lorsque les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions voir des innovations que l'organisation souhaite introduire, et ceci malgré toute la force de persuasion développée à partir d'argument rationnel. L'affectif l'emporte souvent sur le rationnel. Les individus ne préfèrent donc pas que ça change quand ils ne trouvent pas leur compte, leur intérêt, tant que rien à leurs yeux, dans leur représentation, ne justifiera une modification des routines qui les rassurent.

Pour P.R Lawrence (1969) il affirme que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais tout au contraire à ses conséquences, d'où il trouve nécessaire pour les décideurs de pouvoir expliquer et prendre en compte les impacts sociaux des changements techniques. Kotter J et Schlesinger L (1969) vont ajouter l'idée que les managers peuvent surmonter la résistance au changement suivant les contextes dans lesquels ils se trouvent par simple usage des principes suivants : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition. Les trois auteurs suivants R. Kanter, B. Stein et T. Jick (1992) ont identifié trois catégories d'acteurs importants dans le changement : les stratèges qui conçoivent le changement, les organisateurs qui mettent en œuvre et les récepteurs qui sont les destinataires mais les principales sources de résistance.

En fin, il ne faut pas être surpris de voir les personnes résister au changement, même que l'absence de résistance serait plus inquiétante que leur présence Morin, 1996 ; Bareil 1997 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Hafsi et Demers, 1997). C'est ainsi que Collerette, Delisle et Perron suggèrent de concevoir la résistance au changement comme une réaction légitime et même fonctionnelle. Entretenir un rapport avec la résistance comme un phénomène négatif et indésirable est une conception qu'il faut donc tenir à distance. Au-delà de son caractère

désagréable, il faut plutôt s'attarder aux significations de la résistance puisqu'elle ne s'accorde pas nécessairement à un refus de changer. De là l'importance de bien cerner les réactions des destinataires et de travailler à créer des conditions qui vont aider à surmonter les épreuves et faciliter leur adaptation.

La transposition de cette théorie dans notre travail, qui est celui de la stratégie de planification scolaire en période de covid 19 et la continuité pédagogique se traduit plus précisément au niveau de la modalité suivi-évaluation. Car dans tout processus de planification l'étape du suivi-évaluation est indispensable, elle permet de relever les irrégularités, contrôler la conformité, aider à la révision afin d'ajuster le plan ou la stratégie de planification. De façon concrète le suivi-évaluation doit pouvoir comprendre les difficultés auxquels les enseignants et les chefs d'établissement font face. Qui dit changement dit résistance au changement et la théorie de la résistance au changement dans le cadre de notre travail a pour but de vérifier ce qui rend difficile la continuité pédagogique, ce pourquoi certains adhèrent au changement et d'autres résistent. Tout cela par le suivi-évaluation afin de trouver les mesures de remédiations qui sont propres à notre contexte. En clair l'enseignement en ligne ne constitue pas encore un véritable levier pour palier à la continuité pédagogique en situation d'urgence.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE**

## CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie est un concept qui exprime l'ensemble des procédés et des techniques mis en branle pour répondre à une question de recherche, tester les hypothèses de rendre compte des résultats (Fonkeng, Chaffi et Bomba, 2014). C'est aussi et surtout l'ensemble des procédés, des techniques que le chercheur utilise pour mener son enquête, collecter les données nécessaires à la recherche. Ce chapitre nous permet de préciser et de définir les réflexions méthodologiques qui serviront de support à cette recherche. Nous mettrons en relief le type de recherche, la population visée par l'étude, l'échantillon et la méthode d'échantillonnage, l'instrument de recherche et la méthode d'analyse des données. Mais avant tout, nous allons exposer les hypothèses qui résultent de l'analyse du cadre conceptuel et théorique de l'étude.

### 4.1. Rappel des questions de recherche

Nous voulons, au moyen de cette recherche, examiner la stratégie de planification scolaire. Afin d'apprécier les déterminants dans cette stratégie qui influence la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

#### 4.1.1. Rappel de la question principale

La question principale de notre recherche était la suivante : Quel lien existe-t-il entre la planification scolaire stratégique et la continuité pédagogique dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>?

Le rappel de cette question principale est essentiel puisqu'à ce niveau de l'analyse elle permet de revenir sur le facteur dit principal de la question de recherche. De ce dernier, va dériver le distinguo entre les facteurs pertinents et les facteurs moins pertinents.

Dans le souci d'opérationnaliser la question principale, il sera question de procéder par une analyse factorielle du facteur principal en rapport avec le thème. Dans cette étude, le facteur principal : la planification scolaire stratégique. À partir de ce dernier, découle les facteurs ci-après :

- Le diagnostic de situation
- Les Ressources nécessaires pour la planification
- Le suivi et l'évaluation des activités menées
- La gestion de l'information

- La programmation

Après avoir énuméré un ensemble de facteurs qui mettent probablement en exergue le facteur principal de la question principale de l'étude, il faut poser les questions secondaires. Afin de les obtenir, il a fallu passer par une analyse factorielle selon Reuchlin qui a permis de déterminer quels facteurs étaient les plus liés au facteur principal et ceux qui en sont le moins. Grâce à ladite analyse, il en ressort que les facteurs les plus liés au facteur principal constituent les facteurs dits pertinents et le reste moins pertinent. Ainsi, les facteurs dits pertinents vont constituer les questions secondaires de recherche.

Entre autres donc :

- Le diagnostic de la situation
- Les ressources et procédures nécessaires
- Le suivi et l'évaluation du processus

En outre, durant cette analyse deux facteurs ont été retenus comme facteurs moins pertinents :

- La gestion de l'information

La programmation

#### **4.1.2. Rappel des questions spécifiques de recherche**

Les questions spécifiques de notre recherche étaient la suivante :

- **QS1-** Quel lien existe-t-il entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> ?
- **QS2-** Quel rapport existe-t-il entre les ressources, les procédures d'enseignement et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> ?
- **QS3 -** Quel lien existe entre le suivi-évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> ?

#### **4.1.3. Formulation et opérationnalisation des hypothèses de l'étude :**

La construction des hypothèses de notre étude ne consiste pas à imaginer la relation entre deux variables ou deux termes isolés mais plutôt de les inscrire et les intégrer dans la dynamique de la problématique. L'hypothèse se définit comme une proposition admise provisoirement en attendant qu'elle soit à l'épreuve des faits (Fonkeng et al. 2014, p.72).

L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits (Grawitz, 2014). Partant de ce postulat, nous pouvons ainsi affirmer que l'hypothèse de recherche est une supposition ou une prédiction qui est émise par le chercheur pour guider une investigation, sa formulation évoque les éléments mesurables et manipulables par rapport aux objectifs prédéfinis. Notre étude s'appesantira donc sur une hypothèse générale et 3 hypothèses spécifiques.

## **4.2. Formulation de l'HG**

En tenant compte de la revue de la littérature et de la théorie appliquée à l'étude, nous formulons notre hypothèse générale (HG) comme suit : Il existe un lien entre la planification scolaire stratégique et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

De cette hypothèse, découlent les hypothèses secondaires suivantes :

### **4.2.1. Hypothèses secondaires**

**HS1** : Il existe un lien entre le diagnostic et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

**HS2** : Il existe un rapport entre les ressources, les procédures et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

**HS3** : Il existe un lien entre le suivi-évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

### **4.2.2. Les variables de l'hypothèse générale**

D'après De Landsheere (1976), la variable « est un élément dont la valeur peut changer et prendre différentes autres formes dans un ensemble appelé domaine de la variable ». La variable est un attribut, un élément dont la valeur peut changer et prendre différentes formes quand on passe d'une observation à une autre. C'est sur elle que repose la vérification des hypothèses. Cette étude admet deux types de variables : la variable dépendante (VD) et la variable indépendante (VI).

### **4.2.3. La variable dépendante.**

D'après Yao (2005), la variable dépendante est « la variable que le chercheur veut expliquer par la relation qu'elle établit ». Voilà pourquoi elle est l'effet présumé d'un phénomène d'étude. C'est le facteur que le chercheur essaye ou veut expliquer. Dans le cadre de notre étude, elle est : La continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la

commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> : tout à fait d'accord, d'accord, indécis, pas d'accord, pas du tout d'accord.

#### **4.2.4. La variable indépendante**

Selon Yao (2005), la variable indépendante « sert à expliquer les relations qui existent entre elle et la variable dépendante ». Elle est la cause du phénomène qu'on étudie. C'est elle qui fait subir l'action. Bref, c'est celle que le chercheur veut mesurer et manipuler. Dans ce travail, elle est la suivante : la gestion planification scolaire stratégique en période de covid-19. La variable indépendante aura pour modalité les indicateurs dans le tableau d'opérationnalisation.

#### **4.2.5. Opérationnalisation des variables**

- **Les facteurs de la question de recherche**

La question principale de recherche a été opérationnalisée à partir de trois facteurs qui ont permis de formuler les trois questions secondaires. Ainsi, à partir de l'analyse factorielle du facteur principal de la question de recherche, il en ressort que ceux-ci :

- Le diagnostic
- Les ressources, et les procédures
- Suivi-évaluation

Ont été retenus comme pertinents et indiquent les variables à partir desquelles des indicateurs seront proposés.

- Facteur 1 : diagnostic pour la planification
- Indicateur : identification des problèmes
- Facteur 2 : Ressources pour la planification
- Indicateur : ressources numériques, humaine etc.
- Indicateur 3 : Suivi-évaluation pour la planification
- Indicateur 3 : contrôle interne et externe
- Tableau d'opérationnalisation

#### **4.2.6. Opérationnalisation de l'HG**

Opérationnaliser une hypothèse, c'est la rendre agissante, efficiente, active ; c'est rendre possible sa vérification empirique. C'est une étape du travail de recherche qui permet au chercheur de passer de la pensée à l'action, de la conception à l'application, de la théorisation

à la pratique. Pour opérationnaliser une hypothèse, il faut trouver ses variables, indicateurs et modalités.

Les variables de l'HG :

La variable dépendante (VD) de l'hypothèse générale de l'étude est « continuité pédagogique »

La variable indépendante (VI) de l'hypothèse générale de l'étude est « la planification scolaire stratégique en période de covid-19 ».

### **4.3. Type de recherche**

Le type de l'étude est le procédé par lequel le chercheur entreprend la recherche sur un sujet donné. L'objectif de notre étude est l'examen dans la planification scolaire stratégique des différents qui conditionnent la continuité pédagogique dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>. De ce fait notre recherche est de type descriptif et corrélationnel :

- parce qu'elle vise à travers la spécification et l'intégration conceptuelle, à enrichir la connaissance spéculative sur la planification scolaire stratégique en période de crise dans les établissements d'enseignement secondaire général.
- corrélationnelle parce qu'elle cherche à vérifier l'existence et la pertinence d'un lien de causalité entre les variables des hypothèses formulées. Aussi la variable liée à la planification scolaire stratégique est descriptive et en voulant établir la corrélation ou son influence sur la continuité pédagogique, nous allons également faire la corrélation en vue d'inférence partant de nos données du terrain et envisager dans la mesure du possible une amélioration de la planification de la continuité pédagogique en période de crise dans les établissements d'enseignement secondaire du Cameroun.
- c'est aussi une recherche quantitative en ce sens qu'elle s'appuie sur la collecte, le traitement et l'analyse d'un grand nombre de données chiffrées (quantitatif).

#### **4.3.1. Démarche scientifique**

Il existe trois grandes démarches scientifiques depuis l'avènement de la science moderne qui sont l'inductive, la déductive et l'hypothético-déductive. La dernière démarche est celle que nous adopterons pour notre recherche car nous procéderons par des questions, puis une formulation de réponses provisoires, ensuite nous élaborerons des conjectures théoriques et enfin nous les soumettrons aux tests empiriques dont le but sera de vérifier la véracité des réponses provisoires.

### **4.3.2. Site de l'étude**

Le site de l'étude est le lieu géographique et socioculturel où est installée la population d'étude dont les objectifs visés et les hypothèses de recherche à tester (Fonkeng et al. 2014 P.83). Pour répondre à nos hypothèses, nous avons choisi comme site la capitale politique du Cameroun, dans cette capitale compte tenu des délais, et des moyens financiers, nous avons mené notre étude dans l'arrondissement de Yaoundé 4. Il est question de situer l'environnement dans lequel nous mènerons notre étude. Nous espérons avoir sur ce site des données efficaces et pertinentes répondant aux questions et hypothèses de notre étude.

### **4.4. Population de l'étude**

La population de l'étude est un univers d'individus situant dans un cadre géographique sur lequel nous menons l'étude. La population se définit « comme un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels nous menons l'étude » (Tsafack,2007). Du latin *populus*, le vocable population au sens étymologique désigne un ensemble de personnes qui vivent sur un espace géographique commun ayant des caractéristiques communes. En science sociale on considère la population comme un ensemble des sujets pouvant faire l'objet d'une recherche. La population de la présente recherche est l'ensemble des enseignants et du personnel administratif des Lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. L'immensité de cet univers nous conduit à le restreindre, avec Richard (1999), à une population cible qui est l'ensemble des enseignants et du personnel administratif des Lycées d'enseignement général de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. La taille de cette population cible étant toujours trop grande, nous l'avons réduit à une population accessible qui est une partie des enseignants, personnel administratif chargé de la pédagogie donc les différents censeurs des lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

#### **4.4.1. Population accessible**

La population accessible est celle qui dans un ensemble vaste (de la population cible) est à la portée du chercheur et peut aisément rendre effective l'étude. Dans notre cas d'étude cette population accessible est constituée des lycées d'Odza, de Minkan. Car ces lycées sont également situés dans l'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

#### **4.4.2. Population cible**

La population cibles est la population sur laquelle porte l'étude à proprement dire. Dans le cas de notre étude se sont les proviseurs, les censeurs et les enseignants des lycées bilingues de Nkolndongo, d'Ekounou de Mimboman et du lycée d'anguissa. Car ayant fait notre stage au lycée de Nkolndongo, nous avons constaté des réelles difficultés dans la mise en application

des mesures prises par l'Eta, tant dans la gestion des ressources que dans les procédures pour accomplir la continuité pédagogique. Et nous avons également choisis les autres lycées en raison de leur proximité, leurs caractéristiques semblables à celle du lycée de Nkolndongo et sur le plan financier ces lycées sont beaucoup plus proches de nous et permettent ainsi de réduire les budgets nécessaires à la conduite de la recherche

#### 4.5. Présentation de terrain

Notre terrain s'est fait dans quatre lycées, tous situés dans l'arrondissement de Yaoundé 4. Ces lycées ont tous la structure des établissements d'enseignement secondaires au Cameroun, ils ont des cycles complets avec au sommet de l'administration des proviseurs. Au sein de chaque établissement nous avons des services tels que : le censorat, le service de la pédagogie, le service de la discipline, le service de la surveillance générale, la surveillance de secteur, le service social, le service d'orientation scolaire, le service des activités post et périscolaires (APPS) et le service des activités sportives. Tous ces lycées ont une expérience forte dans la planification scolaire au cœur de la crise du covid-19, dans le souci d'accomplir les mesures édictées par le gouvernement pour la continuité pédagogique. Aussi ce terrain mettra à notre disposition des éléments clés pour une analyse globale de la stratégie de planification scolaire en période de crise sanitaire qui a trait à celle du covid-19. Et de proposer des solutions ou suggestions en matière de planification scolaire dans les lycées d'enseignement secondaire.

Après l'observation des structures et des différents services chargés de l'implémentation des mesures édictées par l'Etat pour assurer la continuité pédagogique et celle en charge de la discipline dans ces différents lycées, nous présentons la population d'étude de manière suivante :

**Tableau 1 : Tableau d'échantillon des enseignants enquêtés**

<b>Etablissement publics de Yaoundé 4</b>	<b>Quartier</b>	<b>Nombre d'enseignants et censeur /établissement</b>	<b>Nombre d'exemplaires de questionnaires administrés</b>	<b>Nombre d'exemplaires de questionnaires récupérés</b>
Lycée bilingue de Nkolndongo	Nkolndongo	218	27	21
Lycée d'anguissa	Anguissa	263	25	23
Lycée bilingue de Mimboman	Mimboman	327	27	17
Lycée bilingue d'Ekounou	Ekounou	365	54	49
<b>Total</b>		<b>1173</b>	<b>133</b>	<b>110</b>

Source : Auteur

#### **4.6. Technique d'échantillonnage et Échantillon**

Toute recherche scientifique digne de ce nom doit pouvoir expliquer rationnellement le processus de sélection de ses participants, c'est à-dire sa technique d'échantillonnage. Les techniques d'échantillonnage permettent d'extraire de la population accessible les sujets devant faire partie de l'échantillonnage de l'étude. Pour cette étude, la technique d'échantillonnage retenue est l'échantillonnage aléatoire simple. En d'autres termes, la constitution de l'échantillon relative à cette étude s'est faite de manière aléatoire (probabiliste, tirage sans remise). Cette technique consiste à constituer un échantillon d'individus en fonction des traits caractéristiques. Le choix relatif à cette technique d'échantillonnage est lié à deux raisons. Premièrement, le sujet abordé (*la planification scolaire stratégique*) est une question très sensible car elle prend en compte à des aspects complexes internes et même confidentiels d'une organisation opérationnelle éducative de l'Etat. Solliciter des réponses liées aux actions des travailleurs d'une organisation par exemple n'est pas aisée. De ce fait, quand la plupart des chefs d'établissements constataient que le thème touchait à ces éléments qui relevaient un peu de leurs secrets, ils avaient du mal à se prêter à l'exercice.

Deuxièmement, en prenant en compte la nature et le type de recherche, la technique d'échantillonnage probabiliste peut être plus adéquate car sa pertinence dépend non pas de la qualité, mais du nombre des interviews et par ricochet des personnes interviewées. Cette technique permet de choisir des individus, tous ayant une chance égale de faire partie de l'échantillon. Nous avons choisi cette technique, car elle permet de corriger les biais d'échantillonnage en ce qui concerne l'implication de l'expérimentateur. Bref, elle neutralise l'implication de chercheur dans le processus d'échantillonnage.

#### **4.7. Présentation de l'instrument de collecte de données et justification**

Dans le souci de mener à bien notre recherche, il nous est impératif de présenter l'instrument de collecte des données et dire en quoi son utilisation. Le

##### **4.7.1. Technique de collecte des données**

Pour collecter les données, nous avons donc élaboré un questionnaire suivant les principes du questionnaire quantitatif Mucchielli (1985). Ce faisant, nos principaux objectifs étaient d'obtenir des données permettant la discrimination des répondants en leur évitant un effort

particulier de réflexion, de faciliter le travail de dépouillement ultérieurement, de repérer et classer très rapidement une réponse dans une des catégories objectives d'analyse prévue.

#### **4.7.2. Questionnaire**

Le questionnaire est une série des questions méthodiquement élaborées par le chercheur en fonction des variables des hypothèses de son étude pour mener l'enquête et par ces dernières seront tirées les conclusions relatives aux résultats des analyses opérées sur les réponses des répondants.

Le questionnaire est donc préparé par le chercheur pour obtenir les informations sur un sujet d'étude (Fonkeng et al, 2014). Généralement le chercheur utilise le questionnaire lorsqu'il a un grand nombre de répondants et qu'il veut voir les aspirations de chaque répondant dans une case pour maximiser les résultats.

Le questionnaire qui commence par une introduction est divisé en deux sections à savoir une première relative à l'identification des répondants et la deuxième relative à nos hypothèses et à la variable dépendante. Il comporte 30 items réservés aux censeurs et enseignants confondus.

L'introduction est la partie qui ouvre la porte de notre questionnaire, elle permet une brève présentation du chercheur, l'objectif de sa recherche afin de motiver les répondants et l'intérêt manifeste de chacun d'eux. Tout en leur garantissant l'anonymat et la bonne utilisation des informations qui seront récoltées.

#### **Section 1 : identification des répondants**

La première section de notre questionnaire a pour objectif de relever les caractéristiques des répondants à savoir son genre, son âge et sa fonction administrative et l'établissement dans lequel il est en fonction.

#### **Section 2 : question relative aux hypothèses de la recherche**

Elle est la partie fondamentale de notre questionnaire. Elle est constituée de 26 items répartis en trois thèmes, puis partie une partie réservée à la variable dépendante.

##### **✓ Items relatifs à la première hypothèse**

Il existe un lien entre le diagnostic de la situation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>. Cette sous partie

est réservée à tous les répondants. Cette partie est constituée de 5 items visant à avoir l'avis des répondants sur le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. Il permet aux répondants de dire si le diagnostic a été fait, il ressort les problèmes et les objectifs que l'administration de l'établissement en fonction de ses moyens s'est donné de réaliser. Ces items donnent la latitude aux répondants de donner leur point de vue sur ce qui a été fait afin de concrétiser la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

✓ **Item relatif à la deuxième hypothèse**

Il existe un rapport entre les ressources, les procédures et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. Cette sous partie est constituée de 9 items ; lesquelles visent à recueillir les avis des répondants sur les ressources, les procédures afin d'assurer la continuité pédagogique dans les établissements d'enseignement secondaires de l'arrondissement de Yaoundé 4. Ainsi nous voulons voir si les ressources disponibles et les procédures adoptées ont permis de rendre effectif une continuité pédagogique efficace en cette période de covid-19.

✓ **Items relatifs à la troisième hypothèse**

Il existe un lien entre le suivi-évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 4. Cette sous partie est constituée de 5 items en rapport au suivi-évaluation qui présente les actions des inspecteurs, des animateurs pédagogiques et chefs d'établissement dans le contrôle afin que l'on se rende compte des difficultés rencontrées pour apporter des réponses favorables à une continuité qui intègre tous les enseignants et les élèves.

✓ **Items relatifs aux variables dépendantes**

Dans cette sous partie nous avons réservé une série de questions relatives à la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaires. En voulant questionner les outils utilisés, les méthodes appliquées, les avantages, les obstacles et les perspectives en terme de pratiques qui favoriseraient au mieux la continuité pédagogique.

#### **4.7.3. Validation du questionnaire**

- La validation du questionnaire :

Pré-enquête : comme son nom l'indique, c'est une enquête faite préalablement sur un petit échantillon dont le chercheur administre son outil de collecte de données sur une minorité de la population accessible pour assurer la validité de cet outil.

Avant l'administration effective des questionnaires à nos enquêtés, nous avons procédé à la mise à l'épreuve de la forme des questions, de leur fond et de leur ordonnancement sur une vingtaine de professeurs des lycées et collèges publiques et privés d'enseignement général de la ville de Yaoundé. Il s'agit de vérifier les qualités psychométriques de notre instrument.

Ce test a été suivi d'une série distincte de deux entretiens autour desquels nous avons intensifié au maximum les moyens d'analyse du fonctionnement du questionnaire, des réactions aux questions et des réponses des enquêtés. Au premier entretien, il s'agissait de discussions libres au cours desquelles nous essayions, dans le but d'assurer la clarté et la précision des termes utilisés, d'analyser les difficultés rencontrées par les enseignants et le personnel administratif dans la compréhension des questions posées. Lorsqu'un enquêté avait besoin au cours de l'interview d'éclaircissements sur un terme, nous cherchions ensemble, le mot qui pourrait le remplacer. Lorsqu'il répondait par des synonymes entre les mots ou les groupes de mots utilisés, nous démultiplions la question. Chaque difficulté était analysée puis traitée pour y remédier.

Prétest : on appelle prétest ou enquête pilote, une enquête que le chercheur effectue sur un petit groupe issu de la même population enquêtée ou ayant des caractéristiques similaires. Cette enquête qui se déroule dans les mêmes conditions que celles prévues pour l'enquête permet de vérifier l'acceptabilité du contenu de l'outil de collecte des données à travers le niveau de compréhension des questions, la durée de la passation et l'impression des personnes testées (Benea, 2015). L'objectif étant également de vérifier la faisabilité de l'enquête, la pertinence et la validité du questionnaire. Si des problèmes sont identifiés à ce stade, des ajustements immédiats sont possibles car ce qui est oublié ou mal formulé est difficilement rattrapable. Ainsi la validation de notre questionnaire est passée par son administration à un petit groupe de répondants. Il s'agit de 12 individus issus de notre population accessible sur lesquels l'enquête est menée.

1) Test de sensibilité, il s'agissait de tester :

- La forme des questions (en introduisant des « doublons » à distances respectables et en changeant la place de certains termes de la même phrase) ;
- L'ordre des questions (en « dispatchant » les questions fondamentales à l'intérieur du questionnaire et les questions secondaires à des places spéciales) ;

- L'introduction au questionnaire (en analysant les explications proposées par l'enquêté leurs inquiétudes et leurs modes particuliers de compréhension des objectifs de l'enquête).

Après analyse des résultats du premier entretien, nous avons modifié le questionnaire et l'avons soumis aux mêmes enquêtés pour un second entretien qui nous a permis de procéder au :

## 2) Test de fidélité

Il s'agissait d'intensifier la réflexion comparative entre les résultats obtenus au premier entretien avec ceux du second entretien et jugé de la valeur de chaque question dans l'ordonnement global du questionnaire soumis à l'épreuve.

## 3) Test de validité. Il s'agissait de confronter les réponses de chaque enquêté aux jugements des autres enquêtés, de ses collatéraux, collègues présents ou plus proches.

Ce test pilote a permis, non seulement de revoir les difficultés sémantiques et syntaxiques des questions, leur pouvoir classant et leur nombre mais aussi, d'organiser le questionnaire de manière à éviter aux répondants les déformations involontaires provenant des défenses du Moi et/ou celles provenant de la présentation et de l'organisation interne du questionnaire. Ainsi :

- Contre les réactions de prestige et la contraction défensive des questions, nous avons assuré l'anonymat, cela peut se voir dans l'introduction du questionnaire. La partie réservée à la présentation du répondant n'a aucun renseignement sur son identité.
- Contre la peur des mots « forts » ou « inquiétants », nous avons utilisé des vocables et expressions courants, peu choquants et effectivement peu changeant. Ce fut le cas avec le terme diagnostique qui apparaissait dans les questions de la première modalité au départ et qui a été remplacé par la suite dans le questionnaire final. Dans la même logique le pilotage n'avait pas été bien compris, nous avons dû l'expliquer pour lui donner son sens.
- Contre la construction défensive à l'engagement, nous avons commencé par formuler des questions simples, anodines ou ne demandant aucun effort particulier de réflexion.
- Contre les effets de longueur du questionnaire, nous avons non seulement réduit le nombre de questions initialement elles étaient au nombre de 36 puis lors du terrain elles étaient déjà au nombre de 32 comme voir sur le questionnaire en annexe.





---

commune	-	-pas	-pas du Q32
d'arrondissem	remédiati	d'accord	tout
ent de	on	, Q23	d'accord
Yaoundé 4 <sup>eme</sup>		-pas du	
		tout	
		d'accord	

---

#### **4.7.4. Administration du questionnaire**

L'administration des exemplaires de questionnaire ne s'est pas produit avec aisance dans les quatre lycées. Au lycée de Nkolndongo, où nous avons effectué le stage, le proviseur nous donné son accord quoi que verbale, de ce fait ça été rapide dans la collecte des données. Au lycée d'Anguissa, nous avons usé de nos relations avec l'administration les exemplaires de questionnaires ont été donné à la salle des professeurs et ont été remplis séance tenante. Pour ce qui est du lycée de Mimboman et d'Ekounou ça été vraiment difficile, l'administration du questionnaire s'est fait en deux semaines et il fallait s'y rendre pratiquement tous les jours de classe et attendre à chaque fois pour se rapprocher de l'objectif.

Les questionnaires sont accompagnés d'une autorisation (verbale) de la direction de l'établissement scolaire avalisant l'enquête d'une autorisation de recherche du chercheur précisant les objectifs de l'étude ainsi que les modalités assurant la confidentialité des réponses individuelles. Malgré toutes ses dispositions prise afin d'avoir la totalité des questionnaires nous précisons que tous les questionnaires remis à l'échantillon n'ont pas été récupérés.

#### **4.7.5. Méthode d'analyse des données**

La méthode peut être un procédé par lequel le chercheur envisage son objet d'étude pour la résolution d'un problème. Elle est également un ensemble des différentes stratégies préconisées par le chercheur pour répondre à ses questions de recherches, tester ses hypothèses et atteindre ses objectifs (Fonkeng et al. 2014, p.94). Les informations analysées dans ce travail ont été recueillies à partir de notre questionnaire. Ainsi pour donner du crédit à nos données nous avons effectué une analyse statistique descriptive et la statistique inférentielle à l'aide du logiciel SPSS pour traitement des données ainsi que l'analyse de contenu.

- Analyse descriptive

L'analyse s'est déroulée en plusieurs phrases :

- La première consiste a consisté au dépouillement manuel des 115 exemplaires de questionnaires.
- La seconde a consisté à un dépouillement et vérification informatique.

Nous avons utilisé le logiciel SPSS version 2015, pour traiter les données récoltées.

L'analyse quantitative proprement dite comprenait deux grandes étapes : l'analyse quantitative primaire et l'analyse quantitative secondaire. L'analyse quantitative primaire a consisté à examiner les données recueillies en se plaçant uniquement du point de vue des

objectifs de l'enquête. Bref, il s'agissait de vérifier, par des calculs statistiques, l'existence et la pertinence du lien de dépendance postulé entre nos variables hypothétiques, c'est-à-dire, à confirmer ou à infirmer les hypothèses de recherche. Compte tenu de la nature nominale et indépendante de nos variables, de l'objectif de l'étude et du type de recherche que nous menions, nous avons choisi comme instrument statistique de vérification des hypothèses de recherche, le test de signification de la Corrélacion de Spearman

La vérification de chaque hypothèse de recherche a obéi aux étapes suivantes :

Étape 1 : Formulation de l'H0 (Hypothèse nulle) et l'Ha (Hypothèse alternative)

H0 qui est l'hypothèse nulle, n'a été formulée que pour être idéalement rejetée, alors que l'hypothèse alternative Ha a été formulée pour être idéalement acceptée. Ces deux hypothèses statistiques sont rivales (Murray et Spiegel, 1983).

Étape 2 : Choix et explication du seuil de signification

Nous choisissons dans le cadre de notre travail  $\alpha = 0,05$  pour seuil de signification, puisque nous sommes dans les sciences sociales ; ce qui veut dire que la probabilité que nos résultats soient exacts est de 95%. Cela suppose que nous aurons 5 % de chances de nous tromper et que la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante n'est pas le fruit du hasard.

Étape 3 : Choix et justification du test approprié

Nous allons tester nos hypothèses en utilisant le coefficient de corrélation. L'étude de la corrélation consiste à l'intensité de la liaison qui peut exister entre ces variables. Il existe une relation entre deux variables lorsque l'attribution des modalités de X et de Y dépendent l'une de l'autre. En d'autres termes, elle ne se fait pas au hasard. La connaissance des valeurs de X permettant de prédire celle de Y. Deux types de coefficients de corrélation peuvent être utilisés. Le coefficient de corrélation de Bravais Pearson et le coefficient de corrélation de Spearman. La corrélation de Pearson évalue la relation linéaire entre deux variables continues. Il s'agit d'un test paramétrique utilisé lorsque les variables suivant une loi normale. La corrélation de Spearman est l'équivalent non paramétrique de la corrélation de Pearson. Elle mesure le lien entre des variables ordinales, discrètes, ou qui ne suivent pas une loi normale. Dans les deux cas, l'interprétation du coefficient de corrélation reste la même. Ainsi, avant de procéder à la détermination du coefficient de corrélation, nous allons procéder au test de normalité de nos variables.

## Test de normalité des variables

Le test de normalité est effectué pour vérifier si un échantillon donné satisfait une distribution normale ou est normalement distribué. Le test de normalité est réalisé sur la base des hypothèses suivantes :

- $H_a$  : les données de l'échantillon ne sont pas distribuées normalement
- $H_o$  : les données de l'échantillon sont normalement distribuées

La principale remarque de ce test est que l'on teste l'hypothèse alternative selon laquelle les données ne sont pas distribuées normalement. Ainsi si le seuil de significativité est supérieur à 0,05, cela suppose que l'on rejette  $H_a$  et l'on accepte  $H_o$ . En d'autres termes, si le seuil de significativité est supérieur à 0,05, cela signifie que les données de l'échantillon sont normalement distribuées. Si ce seuil est inférieur à 0,05, cela signifie que les données de l'échantillon ne suivent pas une loi normale.

Conclusion : On accepte  $H_a$  et on rejette  $H_o$ . Ce qui signifie que les données de l'échantillon ne sont pas normalement distribuées. Nous allons de ce fait tester les hypothèses avec le coefficient de corrélation Rho de Spearman ( $\rho$ ).

### Étape 4 : Calcul du coefficient de corrélation de Spearman

Le coefficient de corrélation entre les différentes variables a été calculé à l'aide du logiciel SPSS, version 2.0.

### Étape 5 : Règle de décision

La décision sera prise à partir de deux conditions. Ainsi, l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) sera acceptée si :

- 1<sup>ère</sup> condition (par rapport à l'intensité de la relation)

L'intensité de la relation doit être forte. En d'autres termes, le coefficient de corrélation doit avoir une valeur supérieure à 0,5.

Par convention, on dira que la relation entre deux variables est :

- Parfaite si  $r = 1$
- Très forte si  $r > 0,8$
- Forte si  $r$  se situe entre 0,5 et 0,8
- D'intensité moyenne si  $r$  se situe entre 0,2 et 0,5
- Faible si  $r$  se situe entre 0 et 0,2

- Nul si  $r = 0$
- 2<sup>ème</sup> condition (par rapport au seuil de significativité p)
  - Si Sig. Ou valeur de p est inférieure à 0,05, accepter l'hypothèse alternative et rejeter l'hypothèse nulle
  - Si Sig. Ou valeur de p est supérieure à 0,05, rejeter l'hypothèse alternative et accepter l'hypothèse nulle
- Analyse de contenu (réponses des questions ouvertes)

En plus de l'analyse inférentielle, nous avons également procédé à une analyse des réponses aux questions ouvertes, afin d'avoir une idée claire des enseignants sur les stratégies de planification telles qu'éditées par le gouvernement. Les obstacles rencontrés et les perspectives qu'ils proposent afin de faire des recommandations qui vient répondre de façon très spécifique aux exigences de la continuité pédagogique dans les lycées du Cameroun. C'est une analyse qui permet de décrire tout contenu de communication en vue de l'interpréter. Elle peut être considérée comme un ensemble d'instruments méthodologiques qui s'organisent autour des items. Dans le cas de la présente étude, ces questions étaient les suivantes : quels sont les principaux obstacles à la continuité pédagogique ? Quels sont les avantages de cet enseignement en ligne ? Et enfin de l'avis des enseignants et des censeurs quelles propositions font-ils ? L'analyse des réponses de ces questions a permis l'élaboration des recommandations propres aux vécu des enseignants et des censeurs et des élèves dans les établissements.

L'analyse de contenu peut être défini comme un mode de traitement de l'information s'appliquant à toute forme de communication, de discours et d'image (Fortin et al.2005). Elle sert à décrire tout passage de signification d'un émetteur à un récepteur. C'est ainsi qu'on la qualifie de méthode d'analyse des données permettant l'exploitation de contenu de discours afin d'établir la signification et de permettre une compréhension éclairée du discours. Les données sont des informations auxquelles le chercheur accède au moyen de ses outils d'investigations. Et ces données sont des éléments pouvant nous permettre de prendre appui pour mener notre démonstration et convaincre les résultats (Fonkeng et al.2014). Et si l'analyse se réfère en un système de découpage ou de destruction en morceau avant l'arrangement, il nous est indispensable d'avoir des outils nécessaires pour procéder à cette tâche si complexe. Tous ces outils d'analyse peuvent nous permettre de comprendre le contenu des données codées et susceptibles de nous fournir des informations fiables par rapport à la démarche mixte que nous avons entreprise pour tirer une conclusion pertinente de nos hypothèses de recherche.

## CHAPITRE 5 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Le chapitre se caractérise par la présentation des résultats obtenus à partir des données collectées sur le terrain. Il s'agit de passer au codage et au traitement des données par le logiciel SPSS, puis analyse de contenu. Pour ce faire, notre première partie du travail traitera de la description des données en lien avec nos différentes variables et la seconde sera consacrée à la vérification de nos hypothèses de recherche.

### 5.1. Présentation des résultats

Il importe pour nous dans cette articulation de présenter et décrire méticuleusement les résultats obtenus après analyse des données collectées.

#### 5.1.1. Identification des enquêtés

**Tableau 3 : Répartition des répondants selon leur tranche d'âge**

	Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage
Valide	Moins de 30ans	25	22,7
	30-40 ans	56	50,9
	40 - 50 ans	21	19,1
	50 ans et plus	8	7,3
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

L'observation de ce tableau montre la répartition de nos données en âge, on constate que les enseignants et censeurs ayant la tranche d'âge située entre 30 et 40 ans sont présentés à hauteur 50,9%, suivis d'enseignants et censeurs se trouvant dans la tranche des moins de 30 ans à 22,7%. Puis une population dont la tranche d'âge varie entre 40 à 50 ans à hauteur de 19,1% et enfin un échantillon constitué de la tranche d'âge allant de 50 ans à plus à hauteur de 7,3%. Il ressort qu'en majorité dans notre échantillon la tranche d'âge est de 30 à 40 ans.

**Tableau 4 : Répartition des répondants selon leur sexe**

	Sexe	Effectifs	Pourcentage
Valide	Masculin	36	32,7
	Féminin	74	67,3
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

L'observation de ce tableau montre que la population de l'étude est composée de 110 sujets inégalement répartis entre le genre. Ainsi nous avons 74 sujets du genre féminin soit un pourcentage de 67,3 des sujets contre 36 sujets du genre masculin soit 32,7% des sujets du genre masculin. A l'analyse, l'on observe ici que la forte représentativité des sujets de sexe féminin relève de leur majorité dans les effectifs des répondants en général et chez les enseignants en particulier.

**Tableau 5 : Répartition des répondants selon leur fonction**

	Fonction	Effectifs	Pourcentage
	Enseignant	90	81,8
Valide	Censeur	20	18,2
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai 2022.

Au regard du tableau 6, nous apercevons que les enseignants sont au nombre de 90 soit 81,8% et les censeurs sont au nombre de 20 soit 18,2%. Cela est sans doute le résultat du fait que l'ensemble de la population est grand en effectif pour les enseignants. Il en ressort que notre échantillon est constitué en majorité d'enseignants.

**Tableau 6 : Répartition des répondants en fonction des établissements**

	Etablissement	Effectifs	Pourcentage
	Lycée d'Anguissa	40	36,4
	Lycée de Nkolndongo	24	21,8
Valide	Lycée Ekounou	19	17,3
	Lycée de Mimboman	27	24,5
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022).

Au regard de ce dernier tableau qui présente les répondants en fonction de leur lycée, il en ressort que 40 sujets sont du lycée d'Anguissa soit 36,4%, suivi de 27 sujets pour le lycée de Mimboman soit 24,5%, puis de 24 sujets pour le lycée de Nkolndongo soit 21,8% et enfin le lycée d'Ekounou avec 19 sujets soit 17,3%. Ces différentes valeurs d'effectifs sont liées à la population dans ces lycées, mais beaucoup plus à la disponibilité des sujets à répondre aux questionnaires. Il en ressort que parmi les lycées de notre étude le lycée d'Anguissa a la majorité des répondants.

## 5.2. Analyse des données liées aux variables de l'étude

Nous présenterons nos données collectées en rapport avec les hypothèses de notre étude. Il s'agit de rendre la lecture des données claire à partir de nos tableaux pour permettre

d'apercevoir avec encrage les avis des répondants selon les items de chaque variable de notre étude.

### 5.2.1. Présentation des données liées à la variable (VII)

Il est ici le lieu de présenter toutes les données liées à notre première variable indépendante. Nous devons rappeler que les items sont issus de la décomposition de ces variables indépendantes en indicateurs et nos questions sont le contenu de chaque variable qu'on considère comme thème.

#### Thème 1 : diagnostic de la situation

**Tableau 7 : Dans le cadre de la continuité pédagogique, vous avez identifié les problèmes auxquels vous ferez face ?**

Les enquêtés ayant identifié les problèmes.		Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	30	27,3
	D'accord	41	37,3
	Indécis	19	17,3
	Pas d'accord	5	4,5
	Pas du tout d'accord	15	13,6
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022).

Le tableau 7 montre la répartition des enseignants/censeur à l'item 1. 41 sujets soit 37,3% sont d'accord de l'identification préalable des problèmes auxquels ils feront face, 27,3% sont tout à fait d'accord, 17,3% sont indécis, 13,6% sont pas du tout d'accord et 4,5% sont pas d'accord. Il en ressort que 37,3% des répondants ont fait le diagnostic dans leur établissement pendant la période de covid-19.

**Tableau 8 : Vous les avez analysés ?**

Enquêtés ayant analysé les problèmes.		Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	36	32,7
	D'accord	29	59,1
	Indécis	32	88,2
	Pas d'accord	6	93,6
	Pas du tout d'accord	7	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Le tableau 8 laisse entrevoir que 36 répondants soit 32,7% sont tout à fait d'accord d'avoir analysé les problèmes rencontrés pendant la période de covid-19, 32 répondants soit

29,1% sont indécis, 29 répondants soit 26,4% sont d'accord. 5,5% et 6,4% de répondants ne sont pas d'accord et pas du tout d'accord respectivement. L'interprétation de ce tableau nous montre que la grande majorité des répondants 59,3% confirme avoir analysé les problèmes rencontrés, tandis que 29,1% sont indécis et 11,9% ne sont pas d'accord. Il en ressort que 59,1% de notre échantillon ont analysé les problèmes auxquels ils feraient face avec la situation de crise.

**Tableau 9 : Répartition des enquêtes selon l'item 3 : : vous avez procédé à une priorisation desdits problèmes ?**

Enquêtés ayant priorisé lesdits problèmes.		Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	17	15,5
	D'accord	33	45,5
	Indécis	46	87,3
	Pas d'accord	3	90,0
	Pas du tout d'accord	11	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Au regard de ce tableau, il est observable que 46 répondants soit 41% sont indécis sur la question de la priorisation des problèmes rencontrés, 33 répondants soit 30% sont d'accord, 17 répondants soit 15,5% sont tout à fait d'accord et 11 et 3 soit pour des pourcentages de 10 et 2,7 sont respectivement pas du tout d'accord et pas d'accord.

**Tableau 10 : Répartition des enquêtes selon l'item 4 : : Vous vous êtes donné un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre ?**

Enquêtés s'étant donné des objectifs à atteindre.		Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	25	22,7
	D'accord	48	66,4
	Indécis	20	84,5
	Pas d'accord	8	91,8
	Pas du tout d'accord	9	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Ce tableau montre que 48 répondants soit 43,6% sont d'accord de s'être donné des objectifs à atteindre, 25 répondants soit 22,7% sont tout à fait d'accord, 20 répondants soit 18,2%, 9 répondants et 8 autres ne sont respectivement pas du tout d'accord et pas d'accord sur

ce point. Il en ressort clairement de cette analyse que les objectifs et les résultats à atteindre ont été pensés dans nos établissements.

**Tableau 11 : Répartition des enquêtés selon l’item 5 : pour ce faire vous avez utilisé certains outils de pilotage (réunion, plan d’action et tableau de bord) ?**

	<b>Item 5</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	19	17,3
	D'accord	45	58,2
	Indécis	28	83,6
	Pas d'accord	4	87,3
	Pas du tout d'accord	14	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Les données dans le tableau 12 font observer que 45 répondants soit 40,9% de répondants sont d'accord qu'ils ont utilisé les outils de pilotages tels que les réunions, les plans d'action etc. Et 19 répondants soit 17,3% sont tout à fait d'accord, contre 28 soit 25,5% qui sont indécis sur la question. 14 et 04 répondants sont pas du tout d'accord et pas d'accord respectivement. Globalement dans les établissements d'enseignement secondaire les outils de pilotage ont été utilisés, bien qu'un pourcentage relativement bas et sont indécis et pas d'accord.

## **Thème 2 : RESSOURCES ET PROCEDURES**

**Tableau 12 : Répartition des enquêtes selon l’item 6 : vous avez reçu des ressources numériques (connexion internet, plateforme numérique) pour maintenir le lien d’apprentissage avec les élèves ?**

	<b>Item 6</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	11	10,0
	D'accord	27	34,5
	Indécis	17	50,0
	Pas d'accord	22	70,0
	Pas du tout d'accord	33	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Au regard de ce tableau présentant les données relatives à la mise à disposition des ressources numériques (connexion, plateforme numérique) aux enseignants, il en ressort que 33 répondants soit 30% ne sont pas du tout d'accord, 22 répondants soit 20% ne sont pas d'accord, 17 répondants sont indécis correspondant à 15,5%, 27 répondants correspondant à 24,5% sont

d'accord et 11 répondants ne sont pas tout à fait d'accord. Au regard de cette analyse, il est plausible de se rendre à l'évidence que les ressources numériques n'ont pas été suffisantes.

**Tableau 13 : Répartition des enquêtes selon l'item 7 : vous avez bénéficié des ressources informationnelles telles que (note de service, communiqué, rapport de réunion etc. Pour assurer la continuité pédagogique ?**

	<b>Item 7</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	18	16,4
	D'accord	55	66,4
	Indécis	18	82,7
	Pas d'accord	13	94,5
	Pas du tout d'accord	6	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Au regard de ce tableau qui question la réception des ressources informationnelles pour assurer la continuité pédagogique, il en ressort que 55 Répondants qui correspondent à un pourcentage de 50 sont d'accord, 18 répondants sont tout à fait d'accord, 18 aussi sont indécis. Mais par 13 répondants ne sont pas d'accord et 6 ne sont pas du tout d'accord. Au vu de cette analyse la majorité des répondants confirment avoir fait des réunions et reçu certaines notes d'information.

**Tableau 14 : Répartition des répondants selon l'item 8 : vous avez bénéficié dans votre établissement d'un supplément d'effectifs pour assurer la continuité pédagogique ?**

	<b>Item 8</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	7	6,4
	D'accord	23	20,9
	Indécis	12	10,9
	Pas d'accord	35	31,8
	Pas du tout d'accord	33	30,0
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Du tableau ci-dessus on peut lire que 35 répondants soit 31,8% ne sont pas d'accord d'avoir reçu un supplément d'effectif, 33 répondants soit 30% ne sont pas du tout d'accord, 23 sont d'accord et 7 sont tout à fait d'accord, mais 12 sont indécis sur la question. Il en ressort

donc qu'un grand pourcentage de répondants dise n'avoir pas reçu ce supplément d'effectif dans leur lycée.

**Tableau 15 : Répartition des répondants selon l'item 9 : vous avez reçu des ressources financières telles que les primes de risque pour assurer la continuité pédagogique ?**

	Item 9	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	4	3,6
	D'accord	6	5,5
	Indécis	6	5,5
	Pas d'accord	31	28,2
	Pas du tout d'accord	63	57,3
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai 2022

Ce tableau nous montre que 63 répondants soit 57,3% disent n'avoir reçu pas du tout les ressources financières en guise de prime de rendement, 31 répondants donc 28,2% aussi n'ont pas reçu de prime, 6 répondants et 4 autres correspondant au pourcentage de 5,5 et 3,6 respectivement sont d'accord et pas d'accord. Tant disque 6 répondants soit 5,5% sont indécis sur la question. Il apparait donc clairement que le plus grand pourcentage de répondant n'a pas reçu des primes ce qui peut influencer les aptitudes de ces derniers dans la continuité pédagogique.

**Tableau 16 : Répartition des enquêtes selon l'item 10 : les cours par mi-temps vous ont permettent d'assurer la continuité pédagogique ?**

	Item 10	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	5	4,5
	D'accord	27	29,1
	Indécis	23	50,0
	Pas d'accord	29	76,4
	Pas du tout d'accord	26	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Le tableau 16, fait observer un équilibre chez les répondants. En effet, à la question de savoir si les cours par mi-temps ont permis d'assurer la continuité pédagogique, 29 répondants soit 26,4% ne sont pas d'accord, alors que 27 soit 24,5% sont d'accord. 26 soit 23,6% de répondants ne sont pas du tout d'accord, 23 soit 20,9% de répondant sont indécis. Et 5 seulement

sont d'accord. Cela traduit le caractère complexe qu'a engendré les cours par mi-temps pour assurer la continuité pédagogique.

**Tableau 17 : Réparation des enquêtes selon l'item 11 : les quotas horaires revus à la baisse vous ont permis d'assurer la continuité pédagogique ?**

	<b>Item 11</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	4	3,6
	D'accord	32	29,1
	Indécis	18	16,4
	Pas d'accord	30	27,3
	Pas du tout d'accord	26	23,6
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Au regard du tableau 17 présentant les données relatives à la baisse des quotas horaires, nous observons deux pôles principaux de réponses. 32 répondants soit 29,1% sont d'accord, alors 30 répondants soit 27,3 ne sont pas d'accord. 26 autres soit 23,6% ne sont pas du tout d'accord et enfin 18 soit 16,4% sont indécis sur la question. Mais sensiblement, la moitié des répondants ne sont pas très d'accord que ces quotas horaires revus à la baisse ont permis d'assurer la continuité pédagogique. Il se dégage de cette analyse que les cours par mi-temps avec la baisse des quotas horaires ont rendu difficile la continuité pédagogique dans les établissements.

**Tableau 18 : Réparation des enquêtes selon l'item 12 : vous avez implémenté de nouvelles démarches pédagogiques (classe inversée, Google class room, forum WhatsApp) pour assurer la continuité pédagogique ?**

	<b>Item 12</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	23	20,9
	D'accord	53	48,2
	Indécis	15	13,6
	Pas d'accord	12	10,9
	Pas du tout d'accord	7	6,4
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Ce tableau nous montre à suffisance que les répondants affirment à hauteur de 53 soit 48,2% d'avoir implémenté des nouvelles démarches pédagogiques, 23 soit 20,9% sont tout à

fait d'accord sur la question. Notons aussi que 15 répondants soit 13,6% sont indécis, alors que seulement 12 soit 10,9% sont pas d'accord et enfin 07 répondants ne sont pas du tout d'accord. Il ressort donc ici que les nouvelles méthodes pédagogiques ont été implémentées.

**Tableau 19 : répartition des enquêtés selon l'item 13 : vous avez bénéficié de formation continue pour l'utilisation de ces nouveaux outils didactiques ?**

	Item 13	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	11	10,0
	D'accord	24	21,8
	Indécis	16	14,5
	Pas d'accord	13	11,8
	Pas du tout d'accord	46	41,8
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain main (2022)

A l'observation des données contenues dans ce tableau, il en ressort que près de la moitié des répondants de notre échantillon 46 soit 41,8% ne sont pas du tout d'accord contre 11 soit 10% qui sont tout à fait d'accord. 24, soit 21,8% sont d'accord alors que 13 soit 11,8% autres ne sont pas d'accord. Il est à noter que 16 répondants soit 14,5% sont indécis. Ces résultats montrent que dans les établissements, les formations continues des enseignants en relation avec les nouvelles exigences de l'enseignement à distance n'ont pas vraiment été effectives.

**Tableau 20 : Répartition des enquêtes selon l'item 14 : Vous avez eu des difficultés à vous adapter à la nouvelle donne ?**

	Item 14	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	30	27,3
	D'accord	30	27,3
	Indécis	10	9,1
	Pas d'accord	18	16,4
	Pas du tout d'accord	22	20,0
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Le tableau 20 nous montre qu'à la question de savoir si les enseignants ont eu des difficultés à s'adapter à la nouvelle donne. Nous avons 30 répondants soit 27,3% qui sont tout à fait d'accord, 30 soit 27,3% également sont d'accord. 22 soit 20% sont pas du tout d'accord et 18 soit 16,4% sont pas d'accord et nous avons 10 répondants qui sont indécis sur la question. Cela implique qu'il y a eu pour la majeure partie des sujets des difficultés dans cette adaptation.

### Thème 3 : SUIVI ET EVALUATION

**Tableau 21 : Répartition des enquêtes selon l’item 15 : dans le cadre de la continuité pédagogique en période de covid-19 vous avez subi des contrôles internes de la part de vos proviseurs ?**

	<b>Item 15</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage valide</b>
Valide	Tout à fait d'accord	16	14,5
	D'accord	56	50,9
	Indécis	22	20,0
	Pas d'accord	9	8,2
	Pas du tout d'accord	7	6,4
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

A la question de savoir si les enseignants ont subi des contrôles internes de la part de leur proviseur, le tableau 23 nous montre que 56 répondants soit 50,9% sont d'accord, 16 répondants soit 14,5% également sont tout à fait d'accord. Mais 22 répondants sont indécis, 9 soit 8,2% pas d'accord et 7 soit 6,4% ne sont pas du tout d'accord. Le résultat de cette analyse montre donc que le contrôle interne a été fait partiellement.

**Tableau 22 : Répartition des répondants selon l’item 16 : vous avez subi des contrôles externes de la part des délégués départementaux et régionaux dans le cadre de la continuité pédagogique ?**

	<b>Item 16</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	14	12,7
	D'accord	39	48,2
	Indécis	30	75,5
	Pas d'accord	12	86,4
	Pas du tout d'accord	15	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Ce tableau nous présente les réponses de notre échantillon sur la question du contrôle externe par les délégués départementaux et régionaux. La répartition du tableau nous fait savoir que 39 répondants soit 35,5% sont d'accord, 12 soit 10,8% ne sont pas d'accord, 30 soit 27,3 sont indécis. 15 soit 13,6% ne sont pas du tout d'accord et 14 soit 12,7% sont tout à fait d'accord. Le pourcentage des répondants d'accord et tout à fait d'accord est sensiblement égal

à 50%. Mais les 27,3% des répondants indécis sont très significatifs. On pourrait bien scruter le caractère complexe du suivi-évaluation. Il en ressort que le suivi-évaluation a été fait.

**Tableau 23 : Répartition des répondants selon l’item 17 : vous avez subi des inspections internes de la part des animateurs pédagogiques ?**

	<b>Item 17</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	17	15,5
	D'accord	47	42,7
	Indécis	20	18,2
	Pas d'accord	12	10,9
	Pas du tout d'accord	14	12,7
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Au regard du tableau 25, on note que 42,7% de notre échantillon sont d’accord d’avoir subi des inspections internes de la part des animateurs pédagogiques, contre 10,9% de ceux qui dise ne pas être d’accord. 15,5% des répondants sont tout à fait d’accord et 12,7 ne sont pas du tout d’accord, et enfin 18,2% des répondants sont indécis.

**Item 18** : dans le cadre de la continuité pédagogique vous avez subi des inspections externes des inspecteurs pédagogiques départementaux et régionaux ?

**Tableau 24 : Répartition des répondants selon l’item 18**

	<b>Item 18</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	9	8,2
	D'accord	43	47,3
	Indécis	21	66,4
	Pas d'accord	22	86,4
	Pas du tout d'accord	15	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

En regardant de près ce tableau, il en ressort que 39,1% de notre échantillon sont d’accord d’avoir subi des inspections externes de la part des inspecteurs pédagogiques départementaux et régionaux, contre 20% qui eux ne sont pas d’accord. 19,1% sont indécis, 13,6% ne sont pas du tout d’accord et 8,2 sont tout à fait d’accord. A l’analyse des résultats de ce tableau, il en ressort que des inspections ont été faites dans les établissements par les inspecteurs même si une franche importante des répondants par contre dit n’avoir pas reçu une des missions d’inspection.

#### Thème 4 : CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE

**Tableau 25 : vous avez utilisé des outils numériques tel qu'ordinateur fixe, ordinateur portable, tablette numérique et téléphone avec internet pour assurer la continuité pédagogique ?**

	Item 19	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	25	22,7
	D'accord	53	70,9
	Indécis	15	84,5
	Pas d'accord	12	95,5
	Pas du tout d'accord	5	100,0
	Total	110	

Source : enquête de terrain mai (2022)

Au regard des données analysées dans le tableau 28, il en ressort que 48,2% de notre échantillon sont d'accord d'avoir fait recours aux outils numériques tels que ordinateurs fixe, ordinateurs portable, tablettes numérique et téléphones. 22,7% de répondants sont tout à fait d'accord, 13,6% sont indécis et seulement 10,9% ne sont pas d'accord et enfin 4,5% pas du tout d'accord. De cette analyse, il en ressort que la majeure partie des répondants a utilisé les outils technologiques pour assurer la continuité pédagogique.

Item 20 : vous avez utilisé des applications pour les cours à distance comme WhatsApp, Google class room, messagerie électronique etc. ?

**Tableau 26 : Réparation des enquêtés selon l'item 20**

	Item 20	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	26	23,6
	D'accord	51	46,4
	Indécis	15	13,6
	Pas d'accord	10	9,1
	Pas du tout d'accord	8	7,3
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

A l'analyse du tableau 26 qui porte sur la question de savoir si l'échantillon de l'étude a utilisé des applications pour les cours à distance, le tableau nous montre que 51 sujets soit 46,4% sont d'accord, 26 répondants soit 23,6% sont tout à fait d'accord. 15 sujets soit 13,6% sont indécis. Par contre 9,1% ne sont pas d'accord et 7,3% ne sont pas du tout d'accord. Il en ressort de cette analyse qu'un pourcentage élevé des répondants ont utilisé les applications pour les cours à distance.

**Tableau 27 : Répartition des enquêtés selon l’item 21 : avant le covid vous utilisiez déjà des outils numériques, dépôt des ressources numériques, conception des ressources par les élèves ?**

	<b>Item 21</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	8	7,3
	D'accord	48	43,6
	Indécis	18	16,4
	Pas d'accord	19	17,3
	Pas du tout d'accord	17	15,5
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Ce tableau nous montre que 48 répondants soit 43,6% ont estimé être d’accord d’utiliser des outils numériques, dépôt des cours, ressources numériques, conception des contenus par les élèves, puis on observe un équilibre entre les répondants pas d’accord, indécis et pas du tout d’accord qui sont respectivement à 17,3%, 16,4% et 15,5%. Enfin nous avons 7,3% de répondants qui sont tout à fait d’accord. A l’analyse du tableau 29 il ressort qu’avant le covid-19 quelques enseignants utilisaient déjà les outils numériques ou alors donnaient déjà des supports de cours aux élèves.

**Tableau 28 : Répartition des enquêtes selon l’item 22 : vous déployez des activités à distance tels que : dépôt des cours sur des sites ou plateforme, échange directe avec des élèves, mutualisation des cours avec d’autres collègues ?**

	<b>Item 22</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Valide	Tout à fait d'accord	9	8,2
	D'accord	45	40,9
	Indécis	18	16,4
	Pas d'accord	21	19,1
	Pas du tout d'accord	17	15,5
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Le tableau 28 qui présente les réponses de l’échantillon sur le déploiement des activités à distance telles que : dépôt des cours sur les sites ou plateformes, échange direct avec les élèves, mutualisation des cours avec d’autres collègues. Il en ressort que 45 répondants soit 40,9% sont d’accord, 21 sujets soit 19,4% ne sont pas d’accord, puis 17 autres ne sont pas du tout d’accord. 18 sujets soit 16,4 sont indécis et 9 soit 8,2 sont tout à fait d’accord.

**Tableau 29 : Répartition des répondants selon l’item 23 : la façon dont les cours par mi-temps ont été modelés dans votre établissement vous ont permis d’atteindre vos objectifs de continuité pédagogique ?**

Item 23		Effectifs	Pourcentage
Valide	D'accord	26	23,6
	Indécis	34	30,9
	Pas d'accord	30	27,3
	Pas du tout d'accord	20	18,2
	Total	110	100,0

Source : enquête de terrain mai (2022)

Ce tableau nous présente que seulement 26 sujets soit 23,6% sont d’accord, 30 soit 27,3% répondants et 20 soit 18,2 autres ne sont respectivement pas d’accord et pas du tout d’accord. 34 soit 30,9% de répondants sont indécis et aucun répondant pour la modalité tout à fait d’accord. Ce qui peut renseigner sur la difficulté des cours par mi-temps et par conséquent celle de la continuité pédagogique.

## CORRELATION

Dans cette section de notre travail, nous allons démontrer s’il existe une corrélation entre les différentes variables indépendantes de notre étude et la variable dépendante. Pour ce faire, nous allons procéder à un test d’hypothèses.

### Lien entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid 19

**Ho :** Il n’existe aucun lien entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées la commune d’arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**H1**  $\diamond$  : Il existe un lien entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d’arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**Tableau 30 : corrélation**

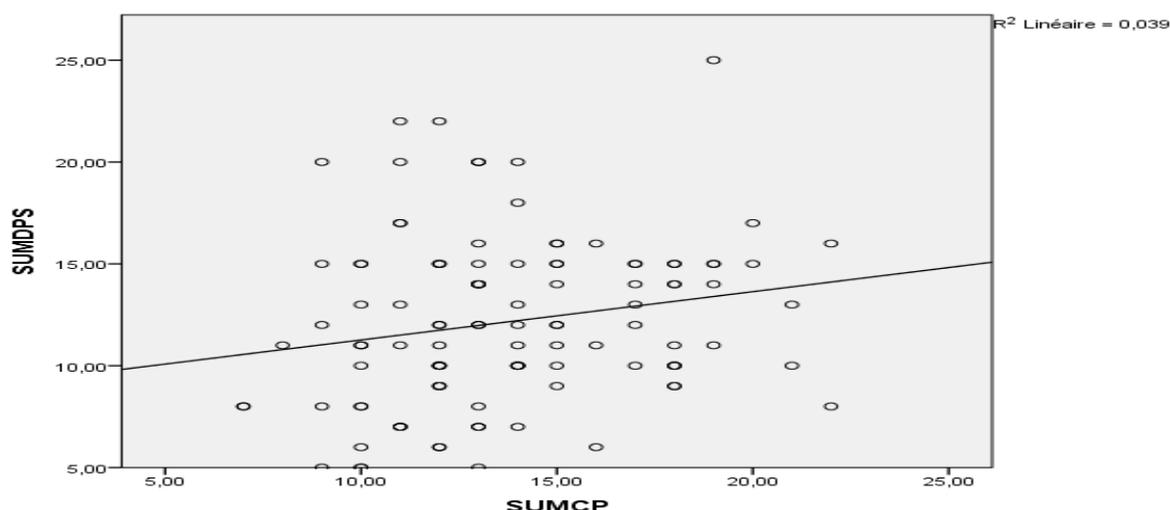
Corrélations			
	H1	SUMDPS	SUMCP
	Corrélation de Pearson	1	,198*
SUMDPS	Sig. (bilatérale)		,039
	N	110	110
SUMCP	Corrélation de Pearson	,198*	1

Sig. (bilatérale)	,039	
N	110	110

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Le tableau ci-dessus montre que  $r = 0,198$  donc on rejette  $H_0$  et on accepte  $H_a$ . De plus  $p = 0,39$  Cela nous permet à nouveau de dire qu'on rejette  $H_0$  et on accepte  $H_a$ . D'où nous pouvons conclure que l'analyse des données de la première variable de notre recherche montre qu'il existe un lien entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. ( $r=0,198$ ,  $p= 0,39 < 0,05$ ).

Nous rejetons donc notre hypothèse nulle et validons ainsi notre hypothèse alternative car le coefficient de corrélation de Pearson dans le tableau ci-dessus étant inférieur à 0.05.



**Figure 3 : illustration de la corrélation pour la première hypothèse**

### **Lien entre les ressources, procédures et la continuité pédagogique en période de Covid 19**

**$H_0$**  : Il n'existe aucun lien entre les ressources, procédures et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

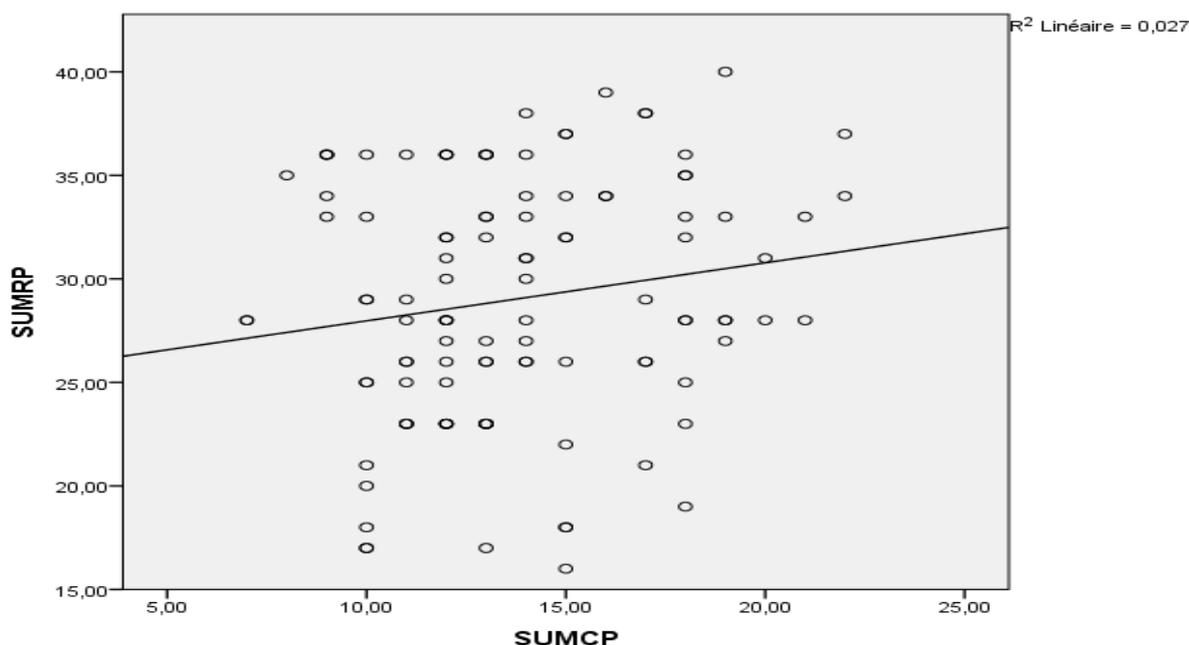
**$H_2$**   $\diamond$  Il existe un lien entre les ressources, procédures et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

**Tableau 31 : corrélations**

Corrélations		
H2	SUMRP	SUMCP

	Corrélation de Pearson	1	,163
SUMRP	Sig. (bilatérale)		,089
	N	110	110
	Corrélation de Pearson	,163	1
SUMCP	Sig. (bilatérale)	,089	
	N	110	110

L'analyse des données de la deuxième variable de notre étude montre qu'il n'existe aucun lien entre les ressources, procédures et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. ( $r=0,163$ ,  $p= 0,89$ ,  $>0,05$ ).



**Figure 4 : illustration de la corrélation pour la deuxième hypothèse**

Nous rejetons donc notre hypothèse alternative et validons ainsi notre hypothèse nulle car le coefficient de corrélation de Pearson dans le tableau ci-dessus étant supérieur à 0.05.

### **Lien entre le suivi évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19**

**Ho :** Il n'existe aucun lien entre le suivi évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.

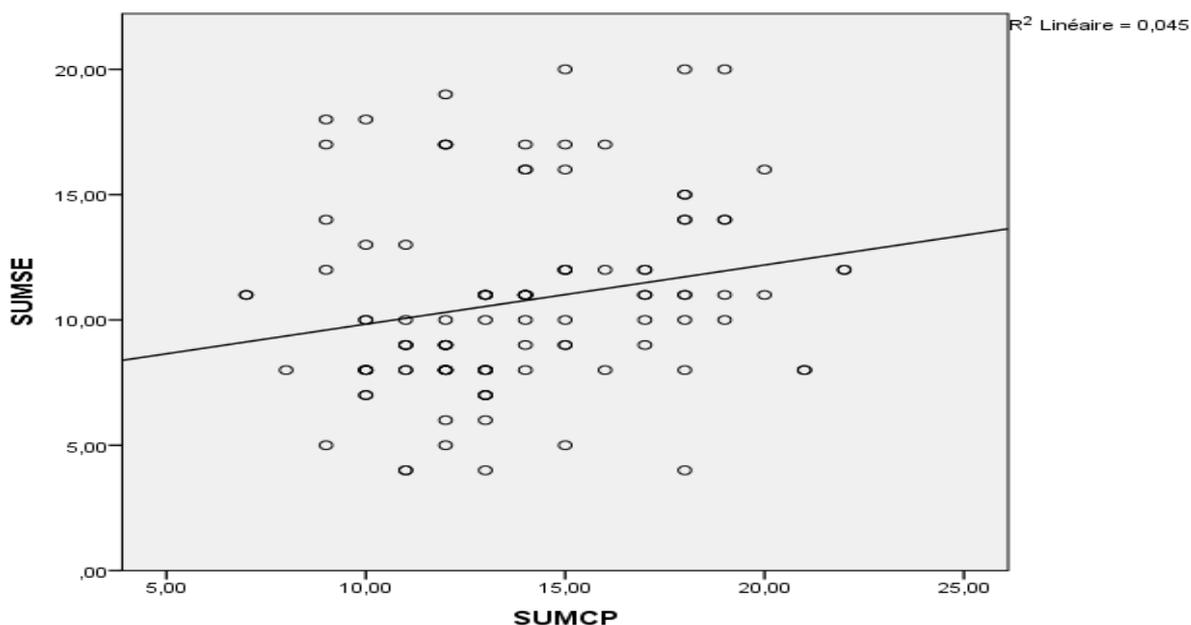
**H3** ⇔ Il existe un lien entre le suivi évaluation et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**Tableau 32**

<b>Corrélations</b>			
	<b>H3</b>	<b>SUMSE</b>	<b>SUMCP</b>
SUMSE	Corrélation de Pearson	1	,213*
	Sig. (bilatérale)		,025
	N	110	110
SUMCP	Corrélation de Pearson	,213*	1
	Sig. (bilatérale)	,025	
	N	110	110

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

L'analyse des données de la troisième variable de notre étude montre qu'il existe un lien entre le suivi évaluation et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>. ( $r=0,218$ ,  $p= 0,025$ ,  $<0,05$ ).



**Figure 5 : illustration de la corrélation pour la troisième hypothèse**

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle et validons ainsi notre hypothèse alternative car le coefficient de corrélation de Pearson dans le tableau ci-dessus étant inférieur à 0.05.

### **5.3. Analyse de contenu**

**Item 24** : quels sont les principaux obstacles à la continuité pédagogique ?

**Tableau 33 : Réparation des enquêtes selon l’item 24 : quels sont les principaux obstacles à la continuité pédagogique ?**

<b>Catégorisation des réponses</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Problème d’outils (téléphone, tablette, ordinateur)	31,1
Problème de finance des parents	22
Motivation financière des enseignants	4,1
Effectifs pléthoriques	4,4
Défaillance du système de mi-temps	11
Manque de concentration des élèves	11
Problème d’électricité, connexion internet	16,4
Total	100

Source : enquête de terrain mai (2022)

A la question de savoir quels sont les obstacles à la continuité pédagogique, les réponses sont nombreuses et appréciées de diverses manières. 31,1% de notre échantillon pensent que le principal obstacle est lié à la disponibilité de l’outil informatique (ordinateur, téléphone et tablette). Cependant 22% des répondants pensent cela est lié à l’insuffisance des ressources financières des parents, 4,1 et 4,4% des répondants pensent par contre que les obstacles de la continuité pédagogique sont liés à la motivation financière des enseignants et aux effectifs pléthoriques respectivement. Nous avons aussi 16,4% des répondants qui placent comme obstacle à la continuité pédagogique le problème d’électricité et de connexion internet. Enfin la défaillance du système de mi-temps et le manque de concentration des élèves constituent des obstacles à hauteur de 11% chacun.

**Tableau 34 : Répartition des enquêtes selon l’item 25 : quels sont les avantages que l’on peut tirer ?**

<b>Catégorisation des réponses</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Implication des élèves et des parents	8,7
Disponibilité des enseignants	10,3
Apprentissage de l’outil informatique	19
Possibilité de couvrir les programmes	20,7
Réutilisation des contenus en temps voulu	5,2
Gain de temps	10,3
Flexibilité des enseignements	15,5
Facilitation des apprentissages	6,9

Aucun	3,4
Total	100

Source : enquête de terrain mai (2022)

A la question de savoir quels sont les avantages que l'on peut tirer de l'apprentissage à distance, 20,7 pensent que ce mode d'enseignement permet de couvrir les programmes, alors que 19% pensent plutôt qu'il facilite l'apprentissage de l'outil informatique. Cependant 3,4% de notre échantillon ne trouvent aucun avantage à l'enseignement à distance. 19% des répondants pensent que cela a permis l'apprentissage de l'outil informatique. 15,5% de sujets pensent que cela à apporter une flexibilité des apprentissages, à 10,3% respectivement les répondants disent que la continuité pédagogique a permis des gains de temps et une certaine disponibilité des enseignants. Un autre groupe de répondant à 8,7% pensent que cela a entraîné l'implication des parents et des élèves, 6,9% pensent que cette continuité a permis une facilitation des apprentissages. Et 5,2% pensent que les méthodes déployées permettent une réutilisation des contenus.

**Tableau 35 : Répartition des enquêtes selon l'item 26 : A votre avis qu'auriez-vous proposé ?**

Catégorisation des réponses	Pourcentage
Revenir au système de journée continue	29
Equiper les établissements en matériel informatique	23
Augmenter la prime de documentation	14,7
Formation des enseignants	13,4
Accroissement des ressources humaines	05
Electrification et internet	07
Accroissement des capacités d'accueil	07
Total	100

Source enquête de terrain de mai (2022)

Pour ce qui est des propositions, revenir au système de journées continues et d'équiper les établissements en matériel technologique sont les principales propositions (29% et 23%). A cela s'ajoute une franche de répondants qui militent sur les propositions d'augmentation de prime de documentation et de formation des enseignants (14,7% et 13,4%), nous avons aussi

par la suite 07% de répondants qui proposent électrification, internet et 07% autres qui veulent l'accroissement des capacités d'accueil des établissements. Et enfin 05% envisagent un accroissement des ressources humaines.

## **CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS**

Le procédé de notre analyse et les tests d'hypothèses nous ont permis de parvenir à des résultats confirmant nos hypothèses de recherche HR1, HR3 et le rejet de HR2. Ce qui nous a

conduit à conclure qu'il y a significativement un lien entre la planification scolaire stratégique et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaires de l'arrondissement de Yaoundé 4. Et cela nous permet de donner de la substance à notre travail en discutant les résultats obtenus. Par la suite nous pourrions proposer nos suggestions pour l'amélioration de la stratégie de planification en période de crise en général et particulièrement celles qui auront les mêmes caractéristiques que celles du covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaires au Cameroun.

### **6.1.Hypothèse secondaire 1**

Dans le souci de faire une discussion de qualité, nous procéderons succinctement d'une hypothèse après l'autre afin de tirer la substance des résultats.

**HR1 : il y a un lien entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique en période de covid19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.**

Le résultat du test nous permet de lire ( $r=0,198$ ,  $p= 0,39<0,05$ ). Ce qui signifie que  $H_0$  qui stipule qu'il y a un lien entre le diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> est acceptée. L'intensité de valeur de probabilité nous permet juger qu'il y a un lien fort entre les deux variables. Cela peut s'illustrer dans nos résultats avec de grands pourcentages de répondants qui disent avoir réalisé un certain nombre d'actions qui entrent dans le diagnostic ou l'analyse de la situation éducative en cette période trouble de covid-19. Mais le pourcentage des répondants indécis est tout aussi significatif, à ceci s'ajoute aussi un petit pourcentage de répondants qui n'ont pas fait ce diagnostic sur le terrain.

Comme le confirment nos résultats, le diagnostic à une place de choix dans toute activité de planification en général en période de crise en particulier. Dans le contexte de pandémie à coronavirus plusieurs auteurs se sont penchés sur la question et il en ressort plusieurs éléments qui nous renseignent sur la situation globale de systèmes éducatifs dans le monde, avec pour objectif premier la continuité pédagogique. La pandémie de covid-19 a fait subir aux systèmes éducatifs un choc sans précédent dans l'histoire, bouleversant la vie de près de 1,6 milliard d'élèves et d'étudiants dans plus de 190 pays sur tous les continents. Les fermetures d'écoles et d'autres lieux d'apprentissage ont concerné jusqu'à 94% de la population scolarisée mondiale et 99% des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur. UNESCO (2020)

Ceci prend en compte les difficultés des pays à faible revenu de garantir la continuité pédagogique. Elle vise à assurer la poursuite des apprentissages d'un apprenant où qu'il soit, par le biais d'outils comme des manuels scolaires, des outils permettent également de conserver un lien entre l'apprenant et le formateur (enseignant) tout au long de l'apprentissage.

A la suite de ces difficultés communes à toutes les nations dans le défi majeur qui est la continuité pédagogique. Plusieurs pays ont procédé à des confinements par la fermeture des écoles et le recours à l'enseignement à distance qui est synonyme d'apprentissage en ligne (e-learning), d'enseignement par correspondance, d'apprentissage dit flexible et de cours en ligne ouvert et massif (MOOC ou Clom). Les caractéristiques de cet enseignement à distance sont la séparation spatiale et ou temporelle, ainsi que l'utilisation des médias et des technologies pour permettre la communication et l'échange au cours du processus d'apprentissage. Et cela peut se réaliser par le biais des documents imprimés, de diffusion unidirectionnelle (programme télévisés et radiophoniques) ou web (médias sociaux et plateforme d'apprentissage). L'apprentissage en ligne a tendance à exiger beaucoup des élèves et des étudiants en matière de discipline et d'organisation. Puis nous avons assisté à des réouvertures des écoles avec reprise des cours en effectif réduit, les cours par mi-temps en alternance avec l'enseignement à distance. La planification et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage pour faire face à la fermeture des écoles d'une part et à celle de l'école en alternance pour faire à cette situation, devrait prendre en compte une phase rapide de réponse puis celle des routines, quotidiennes qui concerne l'enseignement à distance et aboutir à des nouvelles normes d'apprentissage après la crise. Les décideurs et les chefs d'établissement devraient donc prendre en compte leur capacité d'adaptation en fonction de leur force de résilience.

La théorie que nous avons utilisée pour mettre en lien notre modalité du diagnostic de la situation éducative et la continuité pédagogique qui est celle de la contingence en planification dans l'un de ces principes qui est de formuler des généralisations générales sur les structures formelles qui sont généralement associées ou qui correspondent le mieux à l'utilisation des différentes technologies. La perspective étant née des travaux de Joan Woodward (1958), qui a soutenu que les technologies déterminent directement les différences dans des attributs organisationnels tels que l'étendue du contrôle, la centralisation de l'autorité et la formalisation des règles et des procédures. C'est donc dire que cette théorie par ce principe affirme l'importance du diagnostic dans la mesure que le cadre de notre travail le gouvernement et les chefs d'établissement devaient juger de leur capacité à fournir un enseignement à distance donc

les préalables sont une bonne connectivité, la disponibilité du réseau électrique et les capacités technologiques globales des différents établissements d'enseignement secondaire.

Nos résultats au niveau de l'analyse des données sur les questions du diagnostic montrent à suffisance 70% la place de cet élément dans toute stratégie de planification, surtout dans un contexte de crise comme celui du coronavirus qui s'est imposé à notre système éducatif. Mais nous avons aussi un pourcentage de répondants non négligeable sur la question qui eux n'ont pas pris en considération cette modalité, ceci justifierait donc le caractère difficile de l'application des mesures prises par le gouvernement afin d'assurer l'impératif qui était la continuité pédagogique dans ce contexte de crise.

Item 24 : quels sont les principaux obstacles à la continuité pédagogique ? A cette question ouverte après catégorisation des réponses dans la phase d'analyse 16,4% des réponses des répondants étaient liées aux problèmes d'électricité, connexion et internet cela confirme notre hypothèse selon laquelle le diagnostic influence la continuité pédagogique en période de covid-19. Un diagnostic qui prend en compte toutes les composantes de chaîne éducative devraient permettre de mettre sur pied certains préalables, de se donner des objectifs réalisables qui permet de couvrir le plus grand nombre d'enseignants et d'élèves ce qui est la caractéristique de la continuité pédagogique.

Toutefois, dans d'autres lieux la continuité pédagogique s'est déroulée sans trop de difficultés, mais cela est lié aux prédispositions de résilience qui font déjà partie de ces systèmes éducatifs avant même la crise.

## **6.2.Hypothèse secondaire 2**

**HR2 : Il existe un lien entre les ressources, procédures et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>.**

Les données issues du test nous permettent de relever ( $r=0,163$ ,  $p= 0,89$ ,  $>0,05$ ). Ceci nous donne le droit de dire que H2 qui stipule : il existe un lien entre les ressources, procédures et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> est rejetée. Ces données qui nous ont permis d'infirmier notre deuxième hypothèse de recherche démontre qu'il n'y a pas un véritable rapport entre les deux variables de notre étude.

De prime abord, les données recueillies sur le terrain, nous renseignent de ce que les ressources étaient limitées, les procédures nouvelles et inadaptées. Cela va en droite ligne avec

l'éducation dans le monde qui a connu un bouleversement sans précédent. Avant le covid-19, le monde rencontrait déjà les plus grandes difficultés à faire de l'éducation, droit humain fondamental, une réalité pour tous. Malgré une scolarisation quasi universelle au primaire dans beaucoup de pays, un nombre considérable d'enfants ne fréquentaient pas l'école et près de 800 millions d'adultes étaient analphabètes. En outre, pour les enfants scolarisés, l'apprentissage était loin d'être assuré.

Sur le plan financier, la situation était déjà très difficile avant l'épidémie. Selon les estimations du début de 2020, les besoins de financement pour mettre en œuvre l'objectif de développement durable N°4(éducation de qualité) dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur atteignaient la somme considérable de 148 milliards de dollars par an. UNESCO (2020)

Cela justifie le fait que sur le plan mondial, les systèmes éducatifs font face à d'énormes difficultés, mais compte tenu de leur forte capacité de résilience, ils ont toujours pu tenir face à ces multiples problèmes. Dans la même lancée, le système éducatif camerounais était déjà sous le joug d'un ensemble de problèmes d'accès, d'équité, de professionnalisation, d'employabilité et même de financement de l'éducation tels que mentionné dans la stratégie nationale de développement (SND20-30).

Les ministères en charge de l'éducation, par leur gouvernement ont su réagir et mettre en place plus ou moins rapidement une continuité pédagogique alors que cette situation de pandémie était inédite. Dans leurs efforts pour s'inscrire dans une logique d'enseignement à distance, distanciation sociale oblige dans l'ensemble des pays, les ministères en charge de l'éducation en collaboration avec les établissements ont surtout créé des plateformes numériques et ont eu recours aux cours dispensés à la télévision ou à la radio.

Cependant, ces dispositifs attractifs pour les élèves sont aussi les moins accessibles dans l'immense majorité des cas, pour des multiples raisons le taux d'accès dans les zones rurales et même urbaines atteint à peine les 30% des familles, des connexions internet encore très rares (22% de la population subsaharienne d'après la banque mondiale) et fréquemment médiocres, peu d'élèves possèdent un appareil personnel, car les familles ont souvent un seul téléphone mobile, difficulté à utiliser ces dispositifs de façon autonome, etc. Ces difficultés soulèvent la question de l'équité entre les élèves dans cette réponse en urgence proposée par les ministères.

Pour le cas camerounais, les chefs d'établissement se sont mis en plein dans cette activité de continuité pédagogique malgré les moyens en ressources limités et les procédures

peu connues des enseignants. Pendant notre stage académique sur le terrain au lycée de Nkolndongo, nous avons interrogé quelques enseignants sur la question des cours par mi-temps ils nous ont fait savoir entre autres qu'ils éprouvaient d'énormes difficultés avec ce système lié au fait qu'ils sont programmés toute la journée. Certains enseignants doivent faire cours en matinée puis le soir, de façon physique il y a épuisement, et de plus les quotas horaires revus à la baisse de huit heures à cinq heures par jour, ne sont pas de nature à faciliter la continuité pédagogique.

Mais toutefois sous l'angle d'un principe de la théorie de l'engagement proposée par Beauvois & Joules (2014) qui précise que l'engagement d'un individu dans une conduite effective équivaudrait au degré auquel il peut être associé à cette conduite. Le rapport entre cette théorie et notre sujet est qu'il aurait fallu une forte implication des chefs d'établissements et des enseignants dans la mise en œuvre des stratégies de planification capable d'assurer la continuité pédagogique. Cela renvoie au fait que le gouvernement dans une communication permanente avec les acteurs au plan opérationnel et toute la communauté éducative aurait dû prendre en compte la situation réelle des ressources disponibles (matérielles, financières, humaines) et l'aptitude des enseignants et des familles à s'adapter aux nouvelles exigences liées à la continuité pédagogique.

L'analyse de nos résultats sous l'angle d'un autre facteur de la théorie de l'engagement qui est : le caractère irréversible ou réversible de l'acte. Plus la personne perçoit qu'elle ne pourra pas faire marche arrière (sentiment qu'elle ne pourra plus revenir sur le comportement qu'elle est sur le point d'émettre), plus elle est engagée. Ce principe permet d'étayer davantage nos résultats en ce sens que la logique du fonctionnariat impose aux fonctionnaires de garder de bons rapports avec l'administration donc une certaine soumission. C'est ce qui justifie que malgré toutes les difficultés qu'ont entraîné les cours par mi-temps, à distance, les ressources limitées et les autres procédures etc, les enseignants ont su concrétiser l'objectif de continuité pédagogique jusqu'à un certain seuil.

Toutefois, nous ne saurions dire qu'il n'y a pas de lien entre les ressources, les procédures et la continuité pédagogique vu que son implémentation doit faire recours à un certain nombre de préalables. Car l'accès aux infrastructures en ligne est crucial pour assurer la continuité pédagogique à distance. Pour garantir cette continuité, il est primordial d'assurer l'accès aux infrastructures de l'enseignement en ligne. Néanmoins l'une des lacunes exprimées par les enseignants interrogés concerne le manque des moyens numériques. Les enseignants se posaient des questions sur l'efficacité de ces nouvelles méthodes et leur conséquence sur les

pratiques du métier. Pour nombreux d'entre eux, la transition vers l'enseignement à distance a été pénible, surtout qu'ils ont des niveaux de maîtrise hétérogènes en matière d'utilisation des TIC. Cette double fracture numérique est soulevée par les résultats de notre étude. La première, d'ordre technique, relève de l'accès aux outils numériques et la seconde liée au manque de la formation et du degré d'assimilation de ces outils. A l'item 24 qui était la question sur les principaux obstacles, de tous les problèmes enregistrés celui de l'accès aux outils est mentionné à 31,1% par les répondants. Il en ressort donc clairement que l'utilisation des TIC est un processus complexe allant de l'adoption à l'appropriation en passant par l'utilisation. Exigeant ainsi un minimum de savoir-faire technique, ce processus nécessite la combinaison de plusieurs aspects : l'accès aux outils, la volonté et la capacité de l'utilisateur à l'intégrer (Boudokhane F, 2006)

Sylvain Wagnon (2020) dans son article « continuité pédagogique : méandre et paradoxe en temps de pandémie » montrait déjà que la continuité pédagogique était sujette à de nombreux mythes et paradoxes entre autres celui de l'enseignement à distance, de l'école à la maison et du tournant numérique. En termes d'enseignement à distance il montre même si les services des académies ont mis en ligne des outils pour les enseignants, cette nation apprenante a surtout été le fait des enseignants seuls qui ont dû faire preuve d'imagination. L'enseignement en ligne a été marqué par un sentiment d'abandon chez les enseignants. Le mythe du tournant numérique, s'illustre par le fait que les enseignants se sont confrontés, seuls, avec leurs propres outils numériques personnels, à gérer cette urgence d'un passage à un enseignement dématérialisé. Dans l'urgence, et sans formation pour la plupart. Ce travail montre donc à suffisance la place des ressources et des procédures dans la continuité pédagogique.

### **6.3.Hypothèse secondaire 3**

**HR3 : Il existe un lien entre le suivi évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.**

Les données du test nous permettent de relever (**r=0,218, p= 0,025, <0,05**).

Ce qui signifie que  $H_a$  qui stipule : il existe un lien entre le suivi-évaluation et la continuité pédagogique en période de covid 19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup> est acceptée. Les données sur la troisième hypothèse ont permis d'établir une forte corrélation entre nos deux variables ayant conduit à la confirmation de cette hypothèse.

Le suivi et l'évaluation sont deux activités distinctes mais qui se chevauchent partiellement, et qui ont des buts similaires, à savoir de veiller à ce que les activités se déroulent

de manière aussi efficace que possible et de tirer des enseignements de l'expérience. Ce sont tous deux des éléments essentiels de la bonne gestion des projets, des campagnes et de planification. Ils permettent d'apprécier les progrès accomplis en vue de la réalisation du but et des objectifs d'une activité donnée, ainsi que les facteurs exerçant une influence sur ces progrès.

D'ores et déjà, nous pouvons comprendre que le suivi et l'évaluation sont des éléments clés de toute action de planification éducative, car ils permettent de veiller à ce que les activités se déroulent comme prévu, de relever les difficultés et de faire des ajustements afin de pouvoir atteindre les objectifs préalablement fixés. Les résultats d'ensemble de notre analyse montrent qu'il y a eu pour un pourcentage de 50 des répondants ayant reçus des missions d'inspection et de supervision de la part des inspecteurs pédagogiques. Ils affirment également que les proviseurs se mettaient quelques fois à cet exercice. Le but du suivi et de l'évaluation dans le cadre de notre étude est de nous permettre d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire pour assurer la continuité pédagogique. Le suivi-évaluation dans le cadre de planification stratégique en période de covid-19, avec les nouvelles exigences permet de faire une analyse de la mise en œuvre du processus d'identifier les difficultés rencontrées par les enseignants, les chefs d'établissements et les élèves.

Le suivi-évaluation peut être fait au sein d'un lycée par le proviseur, les enseignants entre eux. Les inspecteurs des délégations ont aussi la charge du suivi-évaluation. Lors de nos échanges avec un censeur au lycée d'Anguissa, il nous a affirmé que quelques descentes se faisaient. Mais toutefois quelles étaient faites sans assiduité vu que le contrôle ou le suivi était sommaire. Les inspecteurs voulaient se rassurer tout simplement s'il y a une salle multimédia. Sans pour autant se rassurer que cette salle est équipée dans les standards, et elle permet au lycée de couvrir le grand nombre d'élèves vu que c'est l'une des caractéristiques de la continuité pédagogique.

Les cours par mi-temps ont constitué d'énormes difficultés pour les enseignants et même pour les élèves. Les quotas horaires étant revu à la baisse les enseignants ne parvenaient à réellement dispenser leur cours comme en plein temps, certains enseignants programmés vers les dernières heures manquaient à leur obligation sous le justificatif d'être très fatigués à ces heures. Notons également que élèves des classes qui devaient revenir en mi-journée quelques fois ne participaient pas au cours. Nous pouvons dire sous l'analyse des répondants que le système de mi-temps a causé de grands préjudices dans le processus de continuité pédagogique.

Le suivi continu de ces pratiques devait fournir aux chefs d'établissement des informations pour proposer des remédiations au sein des différents lycées.

Le suivi-évaluation des cours à distance dans le but d'assurer la continuité pédagogique devrait prendre en compte un certain nombre de préalables comme l'évaluation de l'accès aux outils (ordinateur, portable, tablette et smartphone) à l'électricité et à la connectivité. A cela s'ajoute un nombre important d'actions à mener conjointement par les chefs d'établissement et les enseignants. Parmi ces actions nous pouvons évoquer :

La communication par le chef d'établissement et/ou le professeur principal, d'un plan de travail hebdomadaire par classe avec une attention portée à la durée des activités proposées, toutes disciplines confondues. Un message quotidien via un cahier de texte numérique, envoyé en fin de journée par les enseignants de chacune des disciplines concernées, visant à établir le travail du lendemain et de communiquer les supports de travail avec une attention portée à la présentation des documents à la clarté des consignes et aux éléments permettant de aux élèves de surmonter les obstacles prévisibles( la question se posant qu'il s'agisse d'un manuel ou de documents conçus par l'enseignant et prévus au départ pour être utilisés en classe).

La vigilance portant sur des cours exercices (individuels puis, si les outils numériques de travail collaboratif le permettent, de groupe) dont certains seront à transmettre à l'enseignant par messagerie électronique pour évaluation (le plus souvent diagnostique et formative). Chaque semaine, un document de synthèse par discipline faisant le bilan des apprentissages essentiels, assorti d'activité de difficultés variées avec des corrigés soignés (ou indications précises) explicitant les stratégies à mettre en œuvre et les résultats attendus propres au niveau d'enseignement (afin que les élèves puissent s'autoévaluer et les parents faire un point simple mais régulier sur les acquis). Périodiquement, et dès que cela paraît opportun, une évaluation sommative des acquis, après s'être assuré que les élèves étaient en mesure de tous s'y engager, avoir ouvert la possibilité pour les élèves de poser des questions (par messagerie électronique, à l'aide d'une liste de diffusion ou par outil de discussion) et s'être assuré d'en avoir consigné les réponses dans un document transmis par le biais du cahier de textes numérique bien en amont. Académie de Poitiers (2020)

Au vu des exigences que demande l'enseignement à distance en cette période de covid-19, l'action du suivi-évaluation devrait se faire par les enseignants et les proviseurs en interne, puis par les inspecteurs afin de comprendre réellement les préalables et les pratiques de cet enseignement mais en même temps pouvoir proposer des solutions aux difficultés rencontrées.

Vue sous l'angle de la théorie de la résistance au changement, Pour P.R Lawrence (1969), il affirme que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais tout au contraire à ses conséquences, d'où il trouve nécessaire pour les décideurs de pouvoir expliquer et prendre en compte les impacts sociaux des changements techniques. J.P. Kotter & L.A Schleinger (1969) vont ajouter l'idée que les managers peuvent surmonter la résistance au changement suivant les contextes dans lesquels ils se trouvent par simple usage des principes suivants : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition. Dans la mise en place du suivi et évaluation qui va assurer la continuité pédagogique, les difficultés d'adaptions aux nouvelles technologies ne permettent pas aux enseignants et élèves de pouvoir suivre aisément les cours en ligne. En effet, le manque de ressources (ordinateur, accès à l'internet) et la formation à l'utilisation des TIC ont beaucoup freiné le suivi et l'évaluation. De ce fait, afin de bien mener à une continuité pédagogique, le suivi et évaluation doit se baser sur la communication, la participation, la facilitation, la négociation et la coercition.

#### **6.4.Limites de l'étude et difficultés rencontrées**

En plus de l'interprétation et de la discussion des résultats, il nous semble raisonnable de relever les limites manifestes de notre étude et les difficultés que nous avons rencontrées.

##### **6.4.1. Limites de l'étude**

Dans la population cible, notre étude aurait dut être menée dans tous les établissements d'enseignement secondaires général du Cameroun. Mais nous avons, à partir d'un critère bien choisi, élaboré notre recherche sur l'arrondissement de Yaoundé 4, et dans cet arrondissement, nous avons juste sélectionné quatre lycées d'enseignement secondaire. Le fait que nous n'ayons pas récupéré la totalité de nos exemplaires de questionnaire constitue l'une des limites de notre travail, aussi notre population cible constituée en majorité d'enseignants et de quelques censeurs. Nous aurions pu avoir une population plus diversifiée constituée en plus des élèves, des parents et des chefs d'établissements.

##### **6.4.2. Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées lors de notre recherche sont multiples et diverses. Nous pouvons énumérer quelques-unes :

Tout d'abord en ce qui concerne l'accès aux écrits sur notre sujet de recherche. La plupart des documents sont inaccessibles dans nos bibliothèques. A titre d'illustration, la bibliothèque centrale de Yaoundé qui ne s'est pas encore procuré les ouvrages et autres travaux de recherche nationaux et internationaux sur la covid-19. La thématique covid -19 étant également récente l'essentiel de la documentation se retrouve en ligne. Internet demeure un fourre-tout et certains documents souffrent d'une absence d'édition et parfois de pagination.

La collecte des données n'a pas été aisée. Questionner la façon dont la covid-19 a été gérée notamment dans le secteur de l'éducation apparaissait aux yeux de nos répondants comme un contrôle interne ou externe. Ces derniers n'étaient donc pas très ouverts pour répondre à nos exemplaires de questionnaires. Ce qui nous a freiné la réalisation de notre travail. Nous avons distribué 150 exemplaires de questionnaires aux répondants. Certains répondants se sont montrés indisponibles en nous demandant de revenir chercher plusieurs jours après. Nous avons pu récupérer que 115 exemplaires de questionnaires. Les proviseurs n'acceptaient pas les autorisations qui viennent de notre institution de formation.

La période choisie pour le terrain (avril/mai 2022) n'a pas été favorable au regard de la clôture de l'année avec la préparation des examens officiels.

### **6.5.Suggestions**

Etablir et évaluer l'application les mesures de planification scolaire prises par l'Etat dans le souci d'assurer la continuité pédagogique dans l'arrondissement de Yaoundé 4 en période de covid-19 est le but de l'étude. Nous l'avons fait pour améliorer la stratégie de planification en période de covid-19. Il en ressort que les résultats ont été à la hauteur de nos attentes, car ils permettent un apport considérable à notre système éducatif. De ce fait, il est judicieux de faire des suggestions aux trois niveaux de la planification éducative qui sont : stratégique, tactique et opérationnel

Au plan stratégique, l'Etat doit :

Mettre sur pied une politique réelle de planification en situation d'urgence qui prend en compte les spécificités du système éducatif. A titre d'illustration, le principe d'évaluation dans les deux sous-systèmes francophone et anglophone n'a pas la même durée par conséquent la planification doit prendre en compte cet aspect. Aussi, les cours dans les deux sous-systèmes se font différemment, dans le sous-système anglophone les cours sont plus pratiques donc en laboratoire et dans le sous-système francophone les cours sont faits dans les salles de classe d'où la planification ne doit pas être identique.

Nous suggérons également à l'Etat de reformer la loi d'orientation de l'éducation en y intégrant le droit à la connectivité comme un droit propre à l'éducation ;

Par un processus cohérent définir les priorités éducatives en situation d'urgence ;

- Allouer des moyens financiers nécessaires dans l'éducation afin de mieux pallier les difficultés multiples auxquelles le système éducatif est confronté ;
- Renforcer les données et le suivi de l'apprentissage ;
- Promouvoir une communication tous azimuts qui permet d'avoir les informations en temps réel sur la crise et la capacité de résilience du système en fonction de son niveau ;

Au plan tactique, les ministères en charge de l'éducation sont les responsables de l'offre éducative et reste les premiers porteurs de devoirs. Et les agences internationales respectent de plus en plus leurs engagements pour aligner leur soutien sur les programmes nationaux et pour renforcer leur capacité de résilience. C'est dans ce sens que nous préconisons avant tout au ministère :

- De faire preuve d'un leadership participatif qui doit reconnaître l'influence et l'importance de toutes les parties prenantes de la chaîne éducative (surtout celle des enseignants) ;
- Une communication transversale, qui permet d'avoir les informations en temps réel dans tout le système ou dans la composante éducative ;

Dans le cas où la solution de la continuité pédagogique convoque l'enseignement à distance voici un nombre de préalables que le ministère doit mettre à disposition des établissements :

- Mettre en place le socle du numérique de base dans les écoles, collèges et lycées ;
- Etablir dans chaque lycée un plan de continuité pédagogique opérationnel, sous l'autorité du chef d'établissement, reposant sur des choix partagés quant aux procédures et outils ;
- Inclure un volet de formation dans le plan de la continuité pédagogique opérationnel de chaque établissement ;
- Créer sans délai un site de données sur le numérique pour l'éducation, géré par une cellule spécialisée du ministère, mettant à disposition l'ensemble des statistiques disponibles sur les équipements, les connexions et les usages ;
- Donner aux élèves, pour les périodes de crise et pour des catégories d'élèves à déterminer, l'accès gratuit à des données au-delà de leur forfait, dans des conditions

compatibles avec la réglementation en négociant avec les opérateurs de téléphonie mobile ;

- Investir dans la formation continue des enseignants

Sur le plan opérationnel

- Les chefs d'établissements doivent avant tout faire un état des lieux dans leur établissement et c'est en rapport aux forces, faiblesses, menaces et opportunités qu'il faut mettre sur pied un plan d'action de continuité qui est propre à l'établissement, mais tout en gardant les grands objectifs stratégiques et tactiques du système éducatif.
- Renforcer la résilience des établissements
- Dans le cadre de notre travail les répondants ont fait comme proposition majeure de revenir à l'école en plein temps dans les lycées d'enseignement secondaire nous formulons donc cette suggestion majeure pour ce niveau :
  - Faire des cours dans un établissement en alternance de niveau dans le souci de garder la distanciation physique.
  - Faire passer la semaine de classe de 5 jours à 6 jours et de huit périodes à 10 périodes

**Tableau 36 : de pilotage des stratégies de planification**

<b>Objectifs</b>	<b>Activités</b>	<b>Taches</b>	<b>Acteurs</b>	<b>Moyen</b>
Au niveau stratégique : il est question de mettre en œuvre des stratégies de planification en situation d'urgence	-Faire un diagnostic de la situation en se basant sur les difficultés du système - mettre en œuvre les politiques de management en faveur de l'accessibilité aux TIC	-Audit dans le système éducatif - convention avec les ONG qui opèrent dans le secteur de l'éducation afin de nouer des partenariats d'aide.	Top management du Minesec	Toutes les ressources (matérielles, financières, humaines, informationnelles et procédurales) ;
Au niveau tactique : développer la culture du numérique et favoriser leur mise en œuvre au niveau micro	Mettre sur pied des programmes continus pour les enseignants	Organisations des colloques toutes les parties prenantes de la chaîne éducative	Directions du Minesec	Toutes les ressources (matérielles, financières, humaines et informationnelles et procédurales) ;
Au niveau opérationnel	Mise en œuvre des pratiques d'enseignement en fonction de la taille, l'environnement, la technologie et les ressources disponibles	Des réunions de concertation et d'échange liées au diagnostic de la situation	Staff administratif des établissements et délégation	Toutes les ressources (matérielles, financières, humaines, informationnelles et procédurales) ;

**Tableau 37 : planification type de l'occupation spatiale dans un lycée en situation d'urgence pour la continuité pédagogique**

<b>Période</b>	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>
Matin (7h-12h)	3 <sup>e</sup> , 1 <sup>er</sup> , Tle, 6 <sup>e</sup> 1 à 6 <sup>e</sup> 7	3 <sup>e</sup> , 1 <sup>er</sup> , Tle, 5 <sup>e</sup> 1 à 5 <sup>e</sup> 7	3 <sup>e</sup> , 1 <sup>er</sup> , Tle, 4 <sup>e</sup> 1 à 4 <sup>e</sup> 7	3 <sup>e</sup> , 1 <sup>er</sup> , Tle et 2 <sup>nd</sup> e 1 à 2 <sup>nd</sup> e 3	3 <sup>e</sup> , 1 <sup>er</sup> , Tle et 2 <sup>nd</sup> e 4 à 2 <sup>nd</sup> e 10
Soir (12h30-17h30)	6 <sup>e</sup> 8 à 6 <sup>e</sup> 12, 5 <sup>e</sup> , 4 <sup>e</sup> , 2 <sup>nd</sup> e	6 <sup>e</sup> ; 5 <sup>e</sup> 8 à 5 <sup>e</sup> 12 ; 4 <sup>e</sup> ; 2 <sup>nd</sup> e	6 <sup>e</sup> ; 5 <sup>e</sup> ; 4 <sup>e</sup> 8 à 4 <sup>e</sup> 12 ; 2 <sup>nd</sup> e	2 <sup>nd</sup> e 8 à 2 <sup>nd</sup> e 10 ; 6 <sup>e</sup> ; 5 <sup>e</sup> ; 4 <sup>e</sup>	6 <sup>e</sup> ; 5 <sup>e</sup> ; 4 <sup>e</sup> 2 <sup>nd</sup> e 1 à 2 <sup>nd</sup> e 3

Source : Auteur

Ce tableau présente la répartition de l'occupation spatiale dans un établissement, en effet dans les conditions normales le lycée dispose de 39 salles de classes, en temps de crise de covid avec la distanciation physique, le nombre de classe passe à 78. D'où le planing qui doit créer deux fois plus d'espace.

## CONCLUSION

Dans un contexte social marqué par la crise sanitaire du coronavirus, les systèmes éducatifs déjà en difficulté dans le processus de concrétisation de l'ODD4, ont vu une accentuation de ce malaise. Les gouvernements qui sont les responsables de l'éducation mettent les stratégies de planification scolaire pour résoudre ce problème. Et dans ce processus de planification ils ne prennent pas souvent en compte toutes les diversités et les disparités que présente la communauté éducative. C'est ce qui nous a amené à réaliser une étude au niveau opérationnel afin de voir comment les lycées ont pu mettre en pratique les mesures prises par le gouvernement avec ses difficultés afin d'assurer la continuité pédagogique en période de covid-19.

Notre travail a pour objectif d'examiner dans la planification scolaire stratégique les différents facteurs qui influent ou qui conditionnent la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>. Ceci en évaluant la qualité du diagnostic de la situation éducative, des ressources et procédures mobilisées et enfin du suivi-évaluation fait dans le souci de garantir une continuité pédagogique à tous les apprenants.

Nous avons mobilisé trois théories pour expliquer notre étude à savoir : la théorie de la contingence en planification de Woodward (1958), Mintzberg (1990) ; la théorie de l'engagement de Kiesler (1971), Beauvais et Joules (2014) et enfin la théorie de la résistance au changement de Bareil et Savoie (1999) ont éclairé la compréhension de notre étude. A notre question principale de recherche à savoir : Quel lien existe-t-il entre la planification scolaire et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup>, se sont greffées les questions spécifiques suivantes : quel lien existe-t-il entre le diagnostic et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> ? Quel lien existe entre les ressources, les procédures et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> ? Quel rapport existe entre le suivi-évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>ème</sup> ?

Pour répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche documentaire qui nous a permis d'élaborer un questionnaire semi-ouvert pour les composantes de notre population

d'étude. Suite à la collecte des données de terrain à travers ce questionnaire semi-ouvert, nous avons effectué l'analyse une partie des données avec le logiciel SPSS et l'autre partie des données constituée des questions ouvertes a été soumise à une catégorisation des réponses puis à une analyse de contenu. Ceci nous a permis d'avoir les résultats suivants pour nos différentes hypothèses de recherche :

**HR1** : Il existe un lien entre le diagnostic et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**HR2** : Il existe un lien entre les ressources, les procédures et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

**HR3** : Il existe un rapport entre le suivi-évaluation et la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>.

Les résultats de cette étude nous ont permis de comprendre les difficultés auxquelles établissements en général et les enseignants en particulier ont dû faire face pour assurer la continuité pédagogique en cette période de covid-19. Avec des ressources (matérielles, humaines et financières) insuffisantes, des enseignants ne bénéficiant pas d'une formation continue pour l'enseignement à distance et un suivi-évaluation régulier à l'aide des outils adéquats.

C'est ainsi que ce travail nous a permis de faire des propositions qui permettent de rendre possible la continuité pédagogique en période de crise en général et en particulier pour celle de la pandémie du covid-19 dans les lycées de la commune d'arrondissement de Yaoundé 4<sup>eme</sup>. Les structures éducatives telles que les établissements constituent le niveau de mise en œuvre, à ce titre elles dépendent des autres niveaux de planification que sont le niveau macro et le niveau méso. C'est dans cette mesure que nous avons fait des recommandations à tous les trois niveaux de planification, tout en mettant l'emphase sur le niveau opérationnel. Ces recommandations prennent en compte l'analyse de la situation, la définition des objectifs, la mise à disposition des ressources, la formation continue du personnel enseignant pour l'enseignement à distance. Le suivi et l'évaluation du processus d'enseignement apprentissage. La nécessité d'un leadership transversal de la part de toutes les parties prenantes de la chaîne éducative. Tout ceci dans l'objectif de réaliser la continuité pédagogique.

Dans la réalisation de notre travail, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés parmi lesquelles : la collecte des données de terrain, l'accès à la documentation dans

nos bibliothèques, les administrations d'établissement qui n'étaient pas très réceptifs quant aux questions de gestion des établissements en période de covid.

## REFERENCES

- Achile, M, Yannick k & kouakep T. (2020). Impact de la covid-19 sur l'éducation au Cameroun et la mise à contribution du numérique en anglais (nord-centre-littoral-ouest) et mathématique (Adamaoua-nord). *Revue d'interface entre recherche et pratique en éducation et la formation*.
- Ahmed B & al (2020). L'enseignement à distance pendant la crise de la covid-19, enquête auprès des étudiants de la ville de Fès. *Frantice.net* pp : 85-97
- Akpan C (2000). Type de planification de l'éducation/raison de planifier l'éducation. *ResearchGate*.
- Bareil S & Savoie A (2018) conduite du changement : concepts clés
- Battaglia, M. (2020, 29 avril). Un retour à l'école progressif et incertain après la fin du confinement lié au coronavirus. *Le Monde*.
- Bejelloun A, Kaddari F & Kouchou (2020) Enseignement à distance pendant la crise de la covid-19, enquête auprès des établissements
- Birimpo, L & Dodji V (2007). Atelier de formation des experts d'Afristat en planification stratégique. P 50.
- Brimol, et Petty (2007). Mécanismes psychologiques de la persuasion. *Diogène*
- Cérisier J (2021). Les élèves n'ont jamais été très demandeur de numérique à l'école. *Le monde*
- Cerisier, J-F (2020, 17 mars). Covid 19 : heurs et malheurs de la continuité pédagogique à la française. *The conversation*.
- Coombs, P. H. (1970). Qu'est-ce que la planification de l'éducation ? Institut International de Planification de l'Education
- Edtech hup, (202 0). Impact de la pandémie de covid-19 sur l'éducation en Afrique et incidence sur le recours aux technologies.

- E-learning Africa et Edtech hup (2020). Effet du covid-19 sur l'éducation en Afrique et son implication par l'utilisation des technologies. *E-learning Africa*
- El AZZABI. M (2020). L'enseignement à distance : mécanisme de gestion de gestion de la continuité pédagogique pendant le confinement au Maroc. *Revue internationale des sciences de gestion*. Pp :574-599
- Fenychuin M, Ronyhuai H & Dejianlin (2021). Assurer un apprentissage à distance efficace pendant la crise de covid-19.
- Fodouop, kengne & Tape (2010). L'armature du développement en Afrique. *Cahier de Géographie du Québec*
- Fonkeng, E.G., Chaffi, C.I. et Bomda, J. (2014). *Précis de méthodologie de recherche en sciences sociales Yaoundé*. Graphicam
- Frau-Meigs, D. (2020, 3 mai). Pédagogie à distance : les enseignements du e-confinement. *The conversation*. <https://theconversation.com/pedagogie-a-distance-les-enseignements-du-e-confinement-137327>
- Gérand D, & Lemay (2018). De la planification stratégique au management stratégique dans les municipalités
- Gomart T (2020). La crise due au Coronavirus est la première d'un monde post-Américain. *Le monde*.
- Haddad M (2020). Etat des lieux de la formation à distance à l'Université de Biskra à l'ère du covid-19 : enjeux et perspectives ? *revue Elacadimia de recherche en sciences sociales*. PP : 561-583
- Joule & Beauvois (2010). La soumission librement consentie
- Kiesler (1971). *The psychology of commitment*, academie press new York
- Meirieu Ph. (2020, 16 mai). L'école à distance n'est pas l'Ecole. *L'Union*. <https://www.lunion.fr/id150833/article/2020-05-16/philippe-meirieu-lecole-distance-nest-pas-lecole>.

Meirieu, Ph. (2020, 12 avril). L 'école à distance doit rester collective. *La République du Centre*.

Meirieu, Ph. (2020, 16 mai). L'école à distance n'est pas l'école. *L'Union*.  
[https://www.lunion.fr/i \(...\)](https://www.lunion.fr/i (...)

Meirieu, Ph. (2020, 3 avril). L'enseignement à distance accroît les inégalités. *Ouest France*.  
[https \(...\)](https (...)

Meridio H (200). Théorie des organisations : l'intérêt des perspectives multiples

N'da, P. (2015). Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article. [E. book]. L'Harmattan

Ngamassa D (2005). Problématique des grands groupes et didactique du Français au Cameroun

P Lawrence (1969). Comment gérer la résistance au changement. *Avard biness review*

Pierre C, Deslile G & Perron R (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique

Plateau, J.H (2020) pourquoi a-t-on aimé ou non la formation à distance durant le confinement sanitaire.

PNUD, (2009). *Guide de la planification du suivi et de l'évaluation axé sur résultats du développement*. PNUD. P 232

Rayou p (2019). L'origine sociale des élèves. *Recherche et formation*.

Républic du Cameroun (2020) stratégie national de développement

Russel, P. (2021). Axes socio-décisionnels de la reprise des classes post confinement en temps de covid-19 au Cameroun : entre éducation prioritaire et inégalité éducative. *Annals of university of craiova*

Schaming, Cl. & Marquet, P. (2019). ENT et coéducation école/famille. *Spirale*. 63(1).  
p. 37-49.

Sylvain W (2020) la continuité pédagogique : méandre et paradoxes en temps de pandémie.  
*Revue généraliste de recherche en éducation et formation*

Tchameni N & Karsenti T (2007). Intégration des TIC et typologie des usages : perception des directeurs et enseignants des grandes écoles du Cameroun. *Revue Africaine des médias*

Tsague N, Dounla F et Coulibaly B (2022). Expérience d'éducation à distance dans l'enseignement secondaire au Cameroun à l'ère de la covid-19 : regards et perspectives.  
*OpenEdition*

UNESCO (2020, 11 Avril). COVID-19 : un aperçu des stratégies nationales d'adaptation relatives aux examens et évaluations à enjeux élevés. unesco.org. Consulté le 5 octobre 2020 sur <https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco-covid-19-ed-webinar-4working-document-fr.pdf>.

UNESCO, (2005). *Éducation pour tous*, [www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml](http://www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml)

UNESCO, (2020). *Assurer un apprentissage à distance efficace pendant la crise de Covid 19*.  
UNESCO. P 83

## ANNEXES

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
-----  
FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION  
-----  
DEPARTEMENT DE CURRICULA ET  
EVALUATION  
\*\*\*\*\*  
MANAGEMENT DE L'EDUCATION  
.....



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
-----  
FACULTY OF EDUCATION  
-----  
DEPARTEMENT OF CURRICULA AND  
EVALUATION  
\*\*\*\*\*  
MANAGEMENT OF EDUCATION

### QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est adressé aux enseignants en service dans les lycées d'enseignement général. Il est dédié à la collecte des données sur un travail de recherche dont la thématique est : **Planification scolaire stratégique et continuité pédagogique en période de COVID-19 dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement de Yaoundé 4**. Cette recherche a pour but d'évaluer la planification qui a été faite pour assurer la continuité pédagogique. L'intérêt de cette étude est d'aboutir à la proposition d'un modèle de planification en période de crise comme celle du COVID afin d'assurer une continuité pédagogique efficace. Nous vous garantissons le strict anonymat dans l'exploitation de vos réponses.

Questionnaire N°

### IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Dans cette section, bien vouloir à chaque item, entourer la lettre correspondant à votre choix

Q1	Age : a) -30 ans ;    b) 30-40 ans ;    c) 40-50 ans ;    d) 50 et plus
Q2	Sexe : a) Masculin ; b) Féminin
Q3	Poste occupé : .....
Q4	Lycée : a) d'Anguissa ;    b) de Nkolndongo ;    c) d'Ekounou    d) de Mimboman

**PLANIFICATION SCOLAIRE STRATEGIQUE ET CONTINUTE PEDAGOGIQUE  
EN PERIODE DE COVID-19 DANS LES ETABLISSEMENTS DES  
ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES DE LA VILLE DE YAOUNDE.**

Tout à fait d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	2	3	4	5

**Veillez entourer le numéro qui correspond à votre réponse**

<b>DIAGNOSTICS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE</b>						
<b>ITEMS</b>						
<b>Q5</b>	<b>Dans le cadre de la continuité pédagogique, vous avez identifié les problèmes auxquels vous ferez face ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q6</b>	<b>vous les avez analysé ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q7</b>	<b>Vous avez procédé à une priorisation desdits problèmes.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q8</b>	<b>Vous vous êtes donné un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q9</b>	<b>Pour ce faire vous avez utilisé certains outils de pilotage(réunion, plan d'action et tableau de bord)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>RESSOURCES ET PROCEDURES</b>						
<b>ITEMS</b>						
<b>Q10</b>	<b>Vous avez reçu des ressources numériques (connexion internet, plateforme numériques) pour assurer pour maintenir le lien d'apprentissage avec les élèves.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q11</b>	<b>Vous avez bénéficié des ressources informationnelles telles que (note de service, communiqué, rapport de réunion etc. pour assurer la continuité pédagogique.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q12</b>	<b>Vous avez bénéficié dans votre établissement d'un supplément d'effectif pour assurer la continuité pédagogique.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q13</b>	<b>Vous avez reçu des ressources financières telles que les primes de risque pour assurer la continuité pédagogique.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Q14	Les cours par mi-temps vous permettent d'assurer la continuité pédagogique.	1	2	3	4	5
Q15	Les quotas horaires revus à la baisse vous ont permis d'assurer la continuité pédagogique.	1	2	3	4	5
Q16	Vous avez implémenté de nouvelles démarches pédagogiques (classe inversée ,Google class room, forum WhatsApp) pour assurer la continuité pédagogique.	1	2	3	4	5
Q17	Vous avez bénéficié de formation continue pour l'utilisation de ces nouveaux outils didactiques.	1	2	3	4	5
Q18	Vous avez eu des difficultés à vous adapter à la nouvelle donne.	1	2	3	4	5

<b>SUIVI ET EVALUATION</b>						
<b>ITEMS</b>						
Q19	Dans le cadre de la continuité pédagogique en période de covid19 vous avez subi des contrôles internes de la part de vos proviseurs.	1	2	3	4	5
Q20	Vous avez subi des contrôles externes de la part des délégués départementaux et régionaux dans le cadre de la continuité pédagogique.	1	2	3	4	5
Q21	Vous avez subi des inspections internes de la part des animateurs pédagogiques.	1	2	3	4	5
Q22	Dans le cadre de la continuité pédagogique vous avez subi des inspections internes la part des animateurs pédagogiques.	1	2	3	4	5
Q23	Dans le cadre de la continuité pédagogique vous avez subi des inspections externes des inspecteurs pédagogique départementaux et régionaux.	1	2	3	4	5

<b>CONTINUITE PEDAGOGIQUE</b>						
<b>ITEMS</b>						
Q24	Vous avez utilisé des outils numériques telque ordinateur fixe, ordinateur portable, tablette numérique et téléphone avec internet pour assurer la continuité pédagogique	1	2	3	4	5

<b>Q25</b>	<b>Vous avez utilisé des applications pour les cours à distance comme WhatsApp, Google class room, messagerie électronique etc.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q26</b>	<b>Avant le covid19 vous utilisiez déjà des outils numériques comme les manuels numériques, dépôt des ressources numériques, conception des ressources par les élèves.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q27</b>	<b>Vous déployez des activités à distance tels que : dépôt des cours sur des sites ou plateforme, échange direct avec les élèves, mutualisation des cours avec d'autres collègues.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q28</b>	<b>La façon dont les cours par mi-temps ont été modelé dans votre établissement vous ont permis d'atteindre vos objectifs de continuité pédagogique.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Q29</b>	<b>Pendant la covid-19 vous avez procédé à une évaluation des élèves</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Quels sont les avantages que l'on peut tirer de l'enseignement à distance ?.....

.....

.....

.....

Quels sont pour vous les principaux obstacles à la continuité pédagogique pendant la covid19 ?.....

.....

.....

.....

A votre avis, qu'auriez-vous proposé ? .....

.....

.....

.....

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° 375...../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'étudiant **ABWA Yan Marc**, matricule **19P3644** est inscrit en master 2 à la Faculté des Sciences de l'Éducation, Département de *CURRICULA ET ÉVALUATION*, Filière : *MANAGEMENT DE L'ÉDUCATION* option : *PLANIFICATION DES SYSTEMES EDUCATIFS*.

L'intéressé doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de masters II. Il travaille sous la direction de **Dr. CHAFFI Cyrille Ivan** (Chargé de Cours). Son sujet est intitulé : « *Planification scolaire stratégique et continuité pédagogique en période de Covid 19 dans les établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé* ».

Je vous saurais gré de bien vouloir le 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 1.4.AVR.2021.....

Pour le Doyen et par ordre  
  
DONNÉ Etienne  
Le Vice-Doyen  
Professeur

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	I
DEDICACE .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
LISTE DES SIGLES ET ACRONYME.....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	V
LISTE DES FIGURES .....	VIII
RESUME .....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....	3
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	4
1.1. Contexte et justification. ....	4
1.2. Constat .....	10
1.3. Problème de recherche .....	17
1.4. Question de recherche .....	18
1.4.1. Question de recherche principale .....	18
1.4.2. Questions secondaires .....	18
1.5. Objectif de l'étude .....	19
1.5.1. Objectif général de l'étude.....	19
1.5.2. Objectifs spécifiques .....	19
1.6. Intérêts de l'étude .....	20
1.6.1. Intérêt scientifique.....	20
1.6.2. Intérêt social.....	20
1.6.3. Intérêt managérial.....	20
1.7. Délimitation de l'étude.....	21
1.7.1. Délimitation thématique .....	21
1.7.2. Délimitation géographique de l'étude .....	21
1.8. Approche notionnelle.....	21
1.8.1. De la planification à la planification scolaire stratégique.....	22
1.8.2. Continuité pédagogique .....	25
1.8.3. Etablissement d'enseignement secondaire .....	25

1.8.4. Diagnostic en planification stratégique .....	26
1.8.5. Les ressources et procédures pour la planification stratégique.....	26
1.8.6. Suivi-évaluation en planification .....	27
1.8.7. La pandémie à Covid-19.....	27
1.8.8. Enseignement à distance.....	28
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE .....	30
2.1. Revue de la littérature .....	30
2.1.1. Planification scolaire stratégique .....	30
2.1.2. Diagnostic .....	33
2.1.3. Les ressources et les procédures de planification scolaire en temps de covid-19.....	36
2.1.4. Suivi et évaluation de la stratégie de planification.....	39
2.1.5. Continuité pédagogique .....	43
CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES .....	53
3.1. L'analyse du diagnostic sous le prisme de la théorie de la contingence en planification de Mintzberg (1990) et Woodward (1958).....	53
3.2. L'analyse des ressources et procédures sous l'angle de la théorie de l'engagement de Beauvois et Joule (2014).....	58
3.3. L'analyse du suivi-évaluation sur le prisme de la théorie de la résistance au changement de Bareil et Savoie (1999) .....	60
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE.....	63
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	64
4.1. Rappel des questions de recherche .....	64
4.1.1. Rappel de la question principale .....	64
4.1.2. Rappel des questions spécifiques de recherche .....	65
4.1.3. Formulation et opérationnalisation des hypothèses de l'étude : .....	65
4.2. Formulation de l'HG.....	66
4.2.1. Hypothèses secondaires .....	66
4.2.2. Les variables de l'hypothèse générale .....	66
4.2.3. La variable dépendante.....	66
4.2.4. La variable indépendante.....	67
4.2.5. Opérationnalisation des variables .....	67
4.2.6. Opérationnalisation de l'HG .....	67
4.3. Type de recherche.....	68
4.3.1. Démarche scientifique .....	68

4.3.2. Site de l'étude .....	69
4.4. Population de l'étude .....	69
4.4.1. Population accessible .....	69
4.4.2. Population cible.....	69
4.5. Présentation de terrain.....	70
4.6. Technique d'échantillonnage et Échantillon.....	71
4.7. Présentation de l'instrument de collecte de données et justification .....	71
4.7.1. Technique de collecte des données .....	71
4.7.2. Questionnaire .....	72
4.7.3. Validation du questionnaire .....	73
4.7.4. Administration du questionnaire .....	79
4.7.5. Méthode d'analyse des données.....	79
CHAPITRE 5 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS... ..	83
5.1. Présentation des résultats .....	83
5.1.1. Identification des enquêtés .....	83
5.2. Analyse des données liées aux variables de l'étude .....	84
5.2.1. Présentation des données liées à la variable (VI1).....	85
5.3. Analyse de contenu .....	99
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	102
6.1. Hypothèse secondaire 1 .....	103
6.2. Hypothèse secondaire 2 .....	105
6.3. Hypothèse secondaire 3 .....	108
6.4. Limites de l'étude et difficultés rencontrées .....	111
6.4.1. Limites de l'étude.....	111
6.4.2. Difficultés rencontrées.....	111
6.5. Suggestions.....	112
CONCLUSION .....	117
REFERENCES.....	120
ANNEXES .....	124
TABLE DES MATIERES .....	129