

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST GRADUATE SCHOOL FOR
HUMAN, SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL UNIT OF RESEARCH AND
TRAINING IN SCIENCE OF
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION



UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

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

UNITÉ DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
ÉDUCATIVES ET INGÉNIERIE
ÉDUCATIVE

FACULTÉ DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET
ÉVALUATION

PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET PERFORMANCES DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES AUX EXAMENS OFFICIELS : CAS DU LYCEE BILINGUE ET CLASSIQUE D'ABONG-MBANG

Mémoire Master en Sciences de l'Éducation soutenu le 20 Septembre 2024

Filière : *Management de l'Éducation*
Spécialité : *Planification de l'Éducation*

par

EYENGA MVONDO Rose De Lima
21V3680

Licenciée en Allemand



Qualités	jury Noms et grade	Universités
Président	NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel, MC	UYI
Rapporteur	BESSALA Aubin Kisito, MC	UYI
Examineur	TOUA Léonie, CC	UYI

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de son utilisation.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Éducatives de l'université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

DÉDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	4
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	5
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE.....	17
DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE	39
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	40
CHAPITRE IV : TRAVAUX DE TERRAIN ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	52
CHAPITRE V : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	77
CONCLUSION.....	84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	87
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIÈRES	90

À
Mes parents et mon fils

REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce au concours de plusieurs personnes pour lesquelles nous trouvons ici l'occasion d'exprimer notre gratitude. Nous souhaitons tout d'abord adresser nos sincères remerciements à notre encadrant le Pr BESSALA Aubin Kisito, ses éclairages édifiants et instructifs, ses conseils précieux et avisés. Ces apports ont été déterminants dans la rédaction de ce travail. Nous nous considérons privilégiés d'avoir fait cette expérience sous ses ailes et d'avoir bénéficié de son expertise.

Au chef de Département de Management de l'Éducation, le Professeur MAINGARI Daouda pour l'intérêt porté à notre formation ; Nous nous inclinons respectueusement devant tout le corps enseignant du Département de Management de l'Education (MED) qui n'a ménagé aucun effort pour le bon déroulement de cette dernière. Merci pour l'écoute, les échanges et l'attention à chacune de nos difficultés.

Un merci particulier à l'endroit du :

- Pr. DJEBAKAL Emmanuel pour nous avoir donné le goût du management des organisations éducatives, pour les valeurs qu'il a su inculquer en nous durant la formation.
- Merci aussi au Pr CHAFFI pour l'écoute et l'attention à chacune de nos difficultés. Au cours de notre initiation à la méthodologie de recherche, sa pédagogie à la fois simpliste et magistrale a permis de nous familiariser avec la démarche scientifique.
- Nous tenons à remercier aussi vivement Dr NDJONMBOG Joseph Roger qui, de par sa disponibilité, sa rigueur, ses orientations, a su nous imprégner les bases de notre spécialité.
- Notre gratitude va aussi à l'endroit de Pr KUÉTÉ Martin pour sa disponibilité, son soutien, son écoute et sa rigueur dans la rédaction d'un travail bien fait et dans le respect de la méthodologie.
- Un merci particulier au Dr ONANA Gervais pour ses conseils, son sens de l'écoute et sa disponibilité à toujours nous guider et nous encourager.
- Gratitude également exprimée au Dr NZOKO Armand pour son soutien inconditionnel, ses encouragements et ses conseils avisés pour l'aboutissement de ce travail.
- Nos sincères remerciements s'adressent également aux proviseurs et enseignants des différents établissements que nous avons parcourus. Merci pour la facilitation dans la collecte des données relatives à cette recherche.
- Merci à toute ma famille, mes collègues mes amis, mes promotionnaires grigous et le club des voisins.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

DSCE :	Document de Stratégie pour la Croissance de l'Emploi
DSRP :	Document de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté
EPT :	Éducation Pour Tous
HG :	Hypothèse Générale
HR :	Hypothèse de Recherche
IPE :	Institut Internationale de la Planification de l'Education
OBC :	Office du Baccalauréat du Cameroun
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD :	Objectif de Développement Durable
OMD :	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations Unies
PASEC :	Programme d'Analyse du Système Éducatif Camerounais
PNUD :	Programme des Nation Unies pour le Développement
PS :	Planification Stratégique
RESEN :	Rapport d'Etat du Système Educatif Camerounais
SMART :	Spécifique, Mesurable, Atteignable et Réalisable dans le Temps
SND₃₀ :	Document National de Développement 2020 – 2030
SR:	Sans Réponse
SWOT:	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNESCO :	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
VD :	Variable dépendante
VI :	Variable Indépendante

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Taux de réussite des lycées du Haut Nyong aux Baccalauréat 2021-2023	12
Graphique 2: Répartition des participants selon la programmation effective des séances de remédiation	53
Graphique 3: Répartition des participants selon le taux de participation des apprenants	54
Graphique 4: Répartition des participants selon le temps alloué aux séances.	55
Graphique 5: Répartition des participants selon la progression des résultats entre différentes séances de remédiation	56
Graphique 6: répartition des participants selon la disponibilité des ressources adéquates.....	57
Graphique 7: Répartition des participants selon l’approche pédagogique employée pendant ces séances	58
Graphique 8: Répartition des participants selon le climat scolaire appliqué à ces séances.....	59
Graphique 9: taux d’assiduité des élèves aux dites séances et amélioration des performances aux examens officiels ?	60
Graphique 10: Répartition des participants selon la qualité des interactions durant les séances.....	61
Graphique 11: Répartition des participants : le suivi parental accordé à ces séances et l’amélioration des performances aux examens officiels.....	62
Graphique 12: Répartition des participants selon le ratio élèves/enseignants	63
Graphique 13: Répartition des participants selon la stabilité du corps enseignant au cours des dites séances et la production des performances des apprenants aux examens officiels	64
Graphique 14: Répartition des participants selon la disponibilité des salles de classe et la performance de ces enfants au examens officiels	65
Graphique 15: répartition des participants selon la disponibilité des enseignants qualifiés et les performances des élèves aux examens officiels.....	66
Graphique 16: Répartition des participants selon la prise en charge financière des séances de travail allouées à la remédiation et la performance des élèves aux examens officiels.....	67
Graphique 17: répartition des participants selon le Sexe.....	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Classement national de l'examen Baccalauréat (2021-2023).....	10
Tableau 2 : Classement national de l'examen probatoire (2021-2023).....	11
Tableau 3 : Rangs des lycées du Haut Nyong dans le classement national des établissements.....	12
Tableau 4 : Tableau d'opérationnalisation	44
Tableau 5 : Tableau synoptique	45
Tableau 6:Tableau synoptique de la validation du questionnaire	51
Tableau 7 : Répartition des participants selon la programmation effective des séances de remédiation.....	53
Tableau 8: Répartition des participants selon le taux de participation des apprenants	54
Tableau 9 : Répartition des participants selon le temps alloué à ces séances.....	55
Tableau 10: Répartition des participants selon la progression des résultats entre différentes séances de remédiation	56
Tableau 11: Répartition des participants selon la disponibilité des ressources adéquates	57
Tableau 12: Répartition des participants selon l'approche pédagogique employée pendant les séances	58
Tableau 13: Répartition des participants selon le climat scolaire appliqué à ces séances.....	59
Tableau 14: Répartition des participants selon le taux d'assiduité des élèves aux dites séances.....	60
Tableau 15: Répartition des participants selon la qualité des interactions durant les séances .	61
Tableau 16: Répartition des participants selon le suivi parental accordé à ces séances.....	62
Tableau 17: Répartition des participants selon le ratio élèves/enseignants.	63
Tableau 18: Répartition des participants selon les programmes scolaires dits inclusifs	64
Tableau 19: Répartition des participants selon la disponibilité des salles de classe	65
Tableau 20: Répartition des participants selon la disponibilité des enseignants qualifiés	66
Tableau 21: Répartition des participants selon la prise en charge financière des séances de travail allouées à la remédiation.....	67
Tableau 22 : Répartition des participants selon le Sexe	68
Tableau 23: Fréquences observées et théoriques relatives à HS1	70
Tableau 24: Calcul du Khi carré (χ^2) pour HS1.	71
Tableau 25: Fréquences observées et théoriques relatives à HS2.....	72
Tableau 26: Calcul du Khi carré (χ^2) pour HS2.	73
Tableau 27: Fréquences observées et théoriques relatives à H3.....	75
Tableau 28: Calcul du Khi carré (χ^2) pou	75

RÉSUMÉ

Notre étude dans le cadre de ce travail a eu pour objectif général la quête du possible lien entre la planification stratégique et le développement des performances aux examens officiels dans l'arrondissement d'Abong-Mbang, département du Haut-Nyong dans la région de l'Est Cameroun. Il s'agit concrètement de faire une analyse des ressources exploiter afin d'améliorer les résultats scolaires. Nous sommes partis d'un constat selon lequel les résultats aux examens officiels d'une manière globale dans cette zone rurale n'excèdent généralement pas les 50% en termes de plafond dans le sous-secteur de l'enseignement secondaire public. Un constat qui, d'après un préalable questionnement à savoir ce qui était à l'origine d'une performance aussi médiocre. Cela nous a permis de poser le problème selon lequel il existe une inadéquation entre la planification stratégique employée c'est-à-dire les ressources et la performance aux examens officiels du second cycle ce qui implique les résultats scolaires. Nous avons émis en guise d'hypothèse générale qu'une bonne planification stratégique répond favorablement au développement des performances desdits établissements auxdits examens. La théorie de l'effet d'établissement et le modèle SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats comme cadre de référence théorique a permis d'opérationnaliser ladite hypothèse générale. Après opérationnalisation, trois principales variables ont été stabilisées permettant de ressortir trois principales hypothèses de recherche de cette étude. Sur une rigueur méthodologique, un échantillon homogène de 135 enseignants a été arrêté. L'étude a été qualitative, descriptive et corrélationnelle. Un questionnaire structuré sous une approche qualitative à partir d'une échelle nominale réduite à trois niveaux (Oui ; Non et Sans réponse) a permis au test du χ^2 de Pearson 1900 de ressortir le lien mathématique existant entre les différentes variables de l'étude. A l'issue, il revient de retenir que, le développement des performances aux examens officiels en zone rurale en générale et particulièrement dans l'arrondissement d'Abong-Mbang dans le Haut-Nyong, région de l'Est-Cameroun a pour cadre de référence la prise en compte des variables telles que : la mise en œuvre des séances régulières **de remédiation/TD, l'implémentation d'une bonne culture organisationnelle et la gestion de grands groupes.**

Mots clés : Planification stratégique ; Performances ; Examen officiel ; Zone rurale.

ABSTRACT

The general objective of the study was to explore the possible link between strategic planning and the development of performance in official examinations in the district of Abong-Mbang, Department of Haut-Nyong in the Region of Eastern Cameroon. We go from an observation according to which the results in official examinations overall in this rural area do not generally exceed 50% in terms of ceiling in the sub-sector of public secondary education. An observation which, according to preliminary questioning, allowed us to express as a general hypothesis that strategic planning responds favorably to the development of the performance of said establishments in said examinations. The establishment effect theory and the SWOT model: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats as a theoretical reference framework made it possible to operationalize said general hypothesis. After operationalization, three main variables were stabilized, allowing three main research hypotheses to emerge from this study. Based on methodological rigor, a homogeneous sample of 135 teachers was chosen. The study was qualitative, descriptive and correlational. A questionnaire structured using a qualitative approach based on a nominal scale reduced to three levels (Yes; No and No response) allowed the Pearson 1900 Chi² test to highlight the mathematical link existing between the different variables of the study. At the end, it should be noted that the development of performance in official examinations in rural areas in general and particularly in the district of Abong-Mbang in Haut-Nyong, region of East Cameroon has as its framework reference taking into account variables such as: the implementation of regulated remediation/TD sessions, the implementation of a good organizational culture and the management of larges groups.

Keywords: Strategic planning; Performance; Official examination; Rural area.

INTRODUCTION

Le Cameroun, dans son Document de Stratégie de Développement, s'est doté d'une vision à long terme. Celle-ci ambitionne une effectivité économique, ainsi qu'une inclusion sociale favorable à son milieu humain. Après le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRDP) de 2000, une évaluation aux résultats assez prometteurs, mais très insuffisants a donné naissance à une nouvelle réflexion politique. Celle-ci, enclenchée en 2010 sous l'étiquette du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) a nourri ladite ambition de développement. C'est ainsi que la mise en œuvre de certains grands projets de première génération tels : le complexe industrialo-portuaire de Kribi, les barrages de Lom-Panagar, de Meking et Memve'ele, du deuxième pont sur le Wouri entre autres ont vu le jour. D'où le relèvement substantiel (de quoi ?) de 3% sous la période du DSRP et de 4,6% entre 2010 et 2018. Les défis étant toujours croissants au regard de la dynamique de l'évolution du monde sur le plan international, les pouvoirs publics redynamisent cette stratégie qui manifestait des limites malgré les réalisations de cette dernière. La Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 suscitera des points d'honneur plus structurés.

Elle s'appuie sur les aspects fondamentaux basés sur l'économie, la santé et l'éducation. Selon cette dernière, « *l'objectif de l'émergence doit être érigé en grande cause nationale qui mobilise l'ensemble des concitoyens afin de faire du Cameroun un pays moderne et social* ». Parmi les divers intrants de cette cause nationale, le secteur éducatif apparaît comme le maillon essentiel de cette vision. Il est la mamelle nourricière du capital humain capable de fournir efficacement une main d'œuvre efficace et durable dans tous les secteurs clés structurés dans ladite vision comme le présage la loi d'orientation de l'éducation de 98 au Cameroun. Ce qui justifie le choix du thème de cette étude qui **s'intitule planification stratégique et performance des établissements scolaires aux examens officiels, cas du lycée bilingue et classique d'Abong-Mbang**. Nous pensons que ce sujet est d'une pertinence certaine. En effet, les grands défis de cohérence entre éducation et système de production se pose. Il en est de même de la question de l'orientation politique et administrative. Ces concepts revêtent un intérêt particulier pour le champ de la planification de l'éducation. Il va sans dire qu'une société qui se métamorphose au rythme des dynamiques internationales, qui traîne avec elle des orientations en termes de : programme de formation, évaluation des enseignements, des enseignants, des apprenants, des modèles managériaux de pilotage productive mérite de poser sur lui un regard futuriste. Ces notions visent globalement la construction et la production d'une identité professionnelle performante. Autant le besoin de consommation s'étend dans les divers secteurs d'activités ; autant sont variés les cadres de références en matière de performances scolaires. Dans ce sens, les systèmes scolaires, sur le plan analogique et opératoire embrassent

l'établissement scolaire en tant qu'outil-entreprise qui produit, par un aller et retour, input-output des produits qui passent nécessairement par une transformation aux objectifs escomptés. De ce qui précède, l'implication de la stratégie qui fait le choix de l'analyse de la planification dans le cadre de cette étude. Dans ce sens, la planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et des capacités. Pour y parvenir, il est envisagé d'élaborer une approche méthodique basée sur cinq principaux chapitres indépendants. Il s'agira de partir d'un constat théorique et chiffré, afin de ressortir une problématique débouchant de façon plus élaborée sur le problème mis en objet et ayant suscité l'étude. Elle est assortie d'abord de la question de départ ainsi que de l'objectif général au chapitre 1 : puis suivent, l'élaboration du cadre épistémologique qui s'appuie sur la recension des écrits, l'approche conceptuelle et en aval la théorie de référence à l'étude au chapitre 2. Le chapitre 3 quant à lui met en exergue les travaux de terrain qui s'appuient sur le cadre méthodologique et opératoire. Enfin, les chapitres 4 et 5 présentent les conclusions des différentes hypothèses émises. Elles s'appuient à leur tour sur une analyse qualitative et descriptive et corrélative selon les règles de l'art.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE
L'ÉTUDE**

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Toute recherche scientifique dont les résultats doivent se répercuter sur la société débute par un constat initié par un problème. C'est par ce dernier que commence la recherche. Il s'agit de voir les écarts par rapport aux normes préétablies. C'est aussi comme le dit (Fonkeng et *al.*, 2014) la différence entre ce qui existe et ce qui devrait être. L'observation des performances scolaires aux examens officiels demande à revisiter la planification et la stratégie mise en place.

1.1.Contexte d'étude et justification

Dans un contexte économique dont la mouvance est le résultat des changements scientifiques et technologiques, une adéquation entre les systèmes éducatifs et le marché de l'emploi s'impose pour réduire le taux élevé de chômage. Dans le but de s'assurer que les systèmes s'arriment au besoin du moment, l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) a adopté en 1961 la charte portant sur l'éducation pendant la conférence d'Addis-Abeba. Cette dernière a été suivie de la création d'un Institut International de Planification de l'Education (IIEP) et rendu officiel en 1970 par l'ONU. Il a été créé à l'intention des pays en voie de développement. L'éducation est un droit inaliénable, dont l'importance est sans pareil au vu de la place qu'elle occupe dans le développement d'un pays. Le développement d'un pays passe nécessairement par l'éducation de son peuple. Elle est le pilier de la croissance et de la réduction de la pauvreté (Wolfensohn, 2015). Elle est l'outil par excellence de la résolution des problèmes relatifs à la santé, à la sécurité, à la paix, et au développement durable etc. C'est dans le souci du respect ce droit que plusieurs organismes se sont mis en œuvre parmi lesquels, L'UNESCO.

Depuis le 16 novembre 1946, date de sa création, l'UNESCO s'est fixée pour objectif premier de « contribuer au maintien de la paix et de la sécurité dans le monde en resserrant les liens de collaboration entre les nations » (P.35). Les efforts consentis par ce dernier pour améliorer l'éducation dans les pays en voie de développement justifie qu'il recommande à ces pays de reformer leurs systèmes éducatifs. A cet effet, plusieurs forums portant sur l'éducation ont eu lieu. On peut citer : Jomtien sur l'éducation pour tous en 1990 ; les assises internationales de Bamako en 1998 ; Séoul en 1999 suivi du Cadre de l'Action du forum Mondial sur l'Education et, enfin Dakar en 2000. Celui de Dakar qui s'est tenu du 26 au 28 avril 2000 était comme un bilan de la décennie de Jomtien. Il visait en plus de la réduction des insuffisances quantitatives en éducation, à l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Les Etats africains ne se sont pas tourné les pouces (les Etats africains ont tiré profit de ces réformes qui leur ont permis d'être à la hauteur du rendez-vous mondial sur l'éducation). Ils ont saisi le taureau par les cornes afin de rattraper les autres parties du monde dans les politiques

éducatives. C'est pourquoi les débats sur l'éducation postcoloniale vont être surtout marqués par la conférence des ministres de l'éducation nationale d'Afrique tenue à Addis-Abeba en 1961 et qui s'est achevée par la déclaration de la démocratisation de l'enseignement dans les pays représentés.

L'Etat camerounais n'est pas en reste. Après plusieurs réformes, il a voté la loi numéro 98/004 du 14 avril 1998 portant orientations de l'éducation au Cameroun. Son article 2 alinéa 1 dit : « l'éducation est une grande priorité » et dans son Article 6 il est dit « l'Etat assure à l'enfant un droit de l'éducation ». En plus les objectifs de développement durable (ODD) engagent le pays à « ne laisser personne de côté », l'Etat réitère la vision donnée à l'éducation dans sa sous-partie ODD4 qui stipule que l'école doit former l'enfant, veiller à son épanouissement intellectuel, physique, civique et moral ; veiller également à son insertion sans faute dans la société et ce sans discrimination aucune. Ainsi, entre 2010 et 2020 la Stratégie de l'Education et de la Formation Professionnelle prévoyait un ensemble de formations couvrant tous les cycles du primaire, secondaire, professionnelle et formation continue (confère la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 SND30). Les actions menées ont permis la création de plusieurs écoles dont le taux d'achèvement avoisine les 90%. L'ouverture de plusieurs écoles normales pour la formation des enseignants. Toutes ces institutions encadrées par les ministères de tutelle correspondants à chaque niveau. L'état camerounais tient à remplir sa promesse au sujet de l'éducation à savoir : « promouvoir un système éducatif à l'issue duquel tout jeune diplômé et sociologiquement intègre, bilingue, compétent dans un domaine capital pour le développement du pays et conscient de ce qu'il doit faire pour y continuer. » (P.14). De ce qui précède, et ce pour l'effectivité de ce projet, il s'est doté de trois niveaux d'interventions que sont : accès et équité, qualité et employabilité et renforcement du système éducatif principalement. Pour ce dernier, l'Etat s'est arrangé à ce qu'il y'ait une meilleure gestion du personnel ; une meilleure répartition des infrastructures éducatifs sur le territoire national ; transfert complet des ressources de la décentralisation ; promotion des investissements privés dans le secteur de l'éducation et de la formation.

- **Constat**

Chaque établissement scolaire pour mieux se vendre a besoin d'avoir des performances qui parlent de lui dans le but de rehausser son image et sa valeur marchande ou son attractivité sur le plan national et international. Seulement, nous nous rendons compte que dans nos établissements publics, les résultats ne présentent pas fière allure. Ceci passe par plusieurs points que sont : le mauvais classement de nos établissements publics sur le plan national et international ; la piètre image vendue au niveau disciplinaire. En effet on note une

recrudescence de la violence en milieu scolaire à la fois sur les apprenants et sur les enseignants. On est passé en un temps record du simple au double et ce à une vitesse exponentielle. C'est le cas de l'assassinat de NJOMI TCHAKOUNTE Boris Kévin qui était en cours d'intégration à la fonction publique et vacataire au lycée de Nkolbisson où il a trouvé la mort après avoir reçu un coup de poignard de la part d'un élève. Ce même cas, en se référant à l'indiscipline caractérisée a conduit à un mouvement d'humeur et au vandalisme des biens matériels au lycée bilingue d'Etoug Ebé causant une psychose générale. La mauvaise gestion de l'implémentation d'une culture organisationnelle, sachant que l'année scolaire tient sur neuf mois, la période des examens y compris, il est important de savoir comment préparer les élèves aux examens officiels après la composition des évaluations du troisième trimestre. Cette préparation est d'autant plus nécessaire que ces derniers ont tendance à disparaître après cette période alors qu'il y a encore souvent un mois avant le début réel des examens officiels de l'Office de Baccalauréat du Cameroun (OBC). Ce mois est généralement prévu pour des travaux dirigés plus connu par les textes sous le nom de remédiation. En effet, dans l'APC, entendu comme approche par les compétences, l'évaluation est au service des apprentissages. C'est la raison pour laquelle, après chaque évaluation, il convient de procéder à une remédiation. Celle-ci constitue donc une étape essentielle qui vise la mise à niveau individuelle ou collective des apprenants. Elle est un outil d'aide à la production de la performance de l'élève. La remédiation se fonde sur l'exploitation des erreurs récurrentes recensées avec précision pendant l'évaluation afin de les combler et les éviter la prochaine fois. Il s'agit, concrètement de s'interroger sur l'erreur pour aider l'apprenant à améliorer ses acquis. Notons qu'il existe deux types de remédiation à savoir la remédiation qui accompagne les activités d'enseignement/apprentissage tout au long de la séquence et la remédiation consécutive à une évaluation de fin de séquence.

Cette dernière est précisément celle qui nous intéresse. Non seulement elle résume toute la séquence, mais aussi lorsqu'elle intervient, au troisième trimestre, souvent considérée comme le trimestre de la dernière chance, l'ultime ; elle revisite tout le programme annuel. Elle consiste tout d'abord au repérage précis des erreurs en les inscrivant dans le contexte de leur utilisation dans l'évaluation, ensuite on procède à leur catégorisation c'est-à-dire que l'enseignant décrit et classe les erreurs selon des critères qui réfèrent par exemple aux éléments de compétences énoncés en début de séquence. Après vient l'identification des sources d'erreurs. Ici il s'agit pour l'enseignant d'établir des typologies qui lient les erreurs à la contextualisation de la tâche, à la compréhension de la consigne, à l'organisation interne et à la maîtrise des outils. Et enfin la mise en place d'un dispositif qui se fonde par exemple sur la fréquence et l'importance de

l'erreur en vue de la stratégie appropriée pour y remédier. On se demande donc comment les élèves se retrouvent entraînés de bafouer une étape aussi importante dans la recherche de la performance et même quand ils sont présents, manifestent un désintérêt caractérisé. En effet, pendant cette période, ils préfèrent se rabattre ou se concentrer soit dans des révisions individuelles, soit dans des cours de répétitions hors de leurs établissements, soit carrément et c'est le cas le plus récurrent, payer une autre inscription dans le collège privé de la place ayant de meilleurs résultats.

Aussi, l'explosion démographique de cette classe de la société et l'insuffisance des structures d'accueil constituent des casses - têtes pour les gestionnaires des systèmes éducatifs africains en général et dans cette partie du Cameroun en particulier. Cette explosion des effectifs d'élèves accentue la crise de l'école et impose à revoir l'organisation tout entière des effectifs scolaires. En effet, la question de la taille des classes est un sujet récurrent pour tous les systèmes éducatifs dans des contextes où la pression de la demande éducative, les choix politiques et l'insuffisance des ressources financières devraient orienter vers une prise de décision conséquente. Les conditions d'apprentissage deviennent défavorables au fur et à mesure que le nombre d'élèves par classe augmente. Le chiffre de 40 élèves par classe a été fixé comme un objectif raisonnable dans le cadre de l'initiative du Partenariat mondial pour l'Éducation. Les effets estimés de la taille des classes à l'école élémentaire sont positifs : sur les neuf études recensées sur les performances scolaires des élèves, sept trouvent des résultats statistiquement significatifs. En effet, le dédoublement d'une classe de 24 élèves (soit une diminution de 12 élèves par classe) permet de faire progresser un élève médian de deux ou trois rangs dans la classe à la fin de l'année. Mais nous constatons avec émoi que les effectifs frôlent le double voire le triple de ces chiffres. Ce qui rend la tâche très difficile non seulement aux enseignants, mais également aux élèves qui n'arrivent pas à se concentrer afin de produire une performance meilleure. Selon Amakoe Delali Alognon, (2009) il est difficile d'imputer les performances des élèves à la taille réduite de leurs classes, un effectif pléthorique de ces dernières ne favorise pas l'acquisition des connaissances par les élèves.

On note en effet qu'au Cameroun, et dans la région de l'Est en particulier, précisément l'arrondissement d'Abong-Mbang une insuffisance des infrastructures et les capacités d'accueil des établissements n'augmentent pas proportionnellement au nombre d'élèves dans tous les niveaux d'enseignement du système éducatif. Cette situation poserait un problème particulier dans les écoles où l'on retrouve des salles surpeuplées.

Selon l'enquête mondiale basée sur la perception éducation équipe classement, (28 mars 2022) qui a classé les meilleurs systèmes éducatifs dans le monde en 2021, nous constatons que

dans le top 20 du classement ne figure aucun pays Africain. S'agissant du classement par région au niveau national nous nous référons en effet aux informations contenues dans le document « PALMARES » conçu par l'Office du Baccalauréat du Cameroun pour rendre compte des performances de tous les établissements scolaires du Cameroun. Ainsi depuis trois ans, le classement national à l'examen baccalauréat et ce, au niveau des régions est le suivant :

Tableau 1: Classement national de l'examen Baccalauréat (2021-2023)

REGION	Rang	2021 (%)	Rang	2022 (%)	Rang	2023(%)
ADAMAOUA	10	68,33	7	56,87	9	66
CENTRE	2	77,18	1	77,66	3	80,34
EST	3	73,82	6	61,64	6	71,29
EXTREME -NORD	9	68,94	9	50,0	10	57,92
LITTORAL	8	70,94%	3	68,70%	5	78,47
NORD	7	70,99	10	49,33	8	68,95
NORD OUEST	9	73,58	8	53,18	1	94,08
OUEST	5	73,18	2	70,88	2	80,34
SUD	6	72,71	5	61,96	7	69,89
SUD-OUEST	1	83,73	4	61,16	4	78,50

Source : PALMARES 2023

Comme nous pouvons le constater, les résultats en termes de pourcentage sont généralement bons dans l'ensemble. Nous remarquons également la présence constante de certaines régions dans le top 5 notamment le Centre, le Littoral et l'Ouest. Quel est leur secret ? S'agissant de la région qui nous concerne, nous notons qu'en dehors de l'année 2021 où la région de l'Est a séjourné à la troisième place, il y a que, depuis deux ans, elle stagne à la sixième place et le taux de réussite n'est pas très stable.

A l'examen probatoire, nous constatons qu'il est difficile d'atteindre les 50%. En 2021 par exemple, le taux de réussite général était de 48,72 et a chuté de 6% en 2022 soit un pourcentage de 42,90%. Puis une légère et pénible mais louable augmentation de 10% en 2023 pour un taux de réussite de 55,70% tant on sait qu'il a fallu 6 années de travail. La région de l'Est qui nous incombe, quant à elle, depuis les trois dernières années, ne flirte même pas avec les tops 5 mais au contraire s'enfonce. Classée respectivement cinquième, septième et huitième sur le plan national bien et ce bien en deçà de la moyenne de la moyenne requise pour une session comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Classement national de l'examen probatoire (2021-2023)

REGION	RANG	ANNEE 2021	RANG	ANNEE 2022	ANNEE 2023
ADAMAOUA	5	48,45	7	37,58	44,92
CENTRE	1	55,9	1	48,82	57,87
EST	5	44,05	7	40,75	43,46
EXTREME-NORD	10	35,50	10	27,52	46,19
LITTORAL	3	53,08	2	50,44	65,22
NORD	9	73	9	31,55	46,73
NORD-OUEST	2	70	4	43,89	42,47
OUEST	6	46,31	5	42,77	
SUD	8	42,45	8	36,37	41,22
SUD-OUEST	4	49,13	1	52,12	56,81

Source : PALMARES

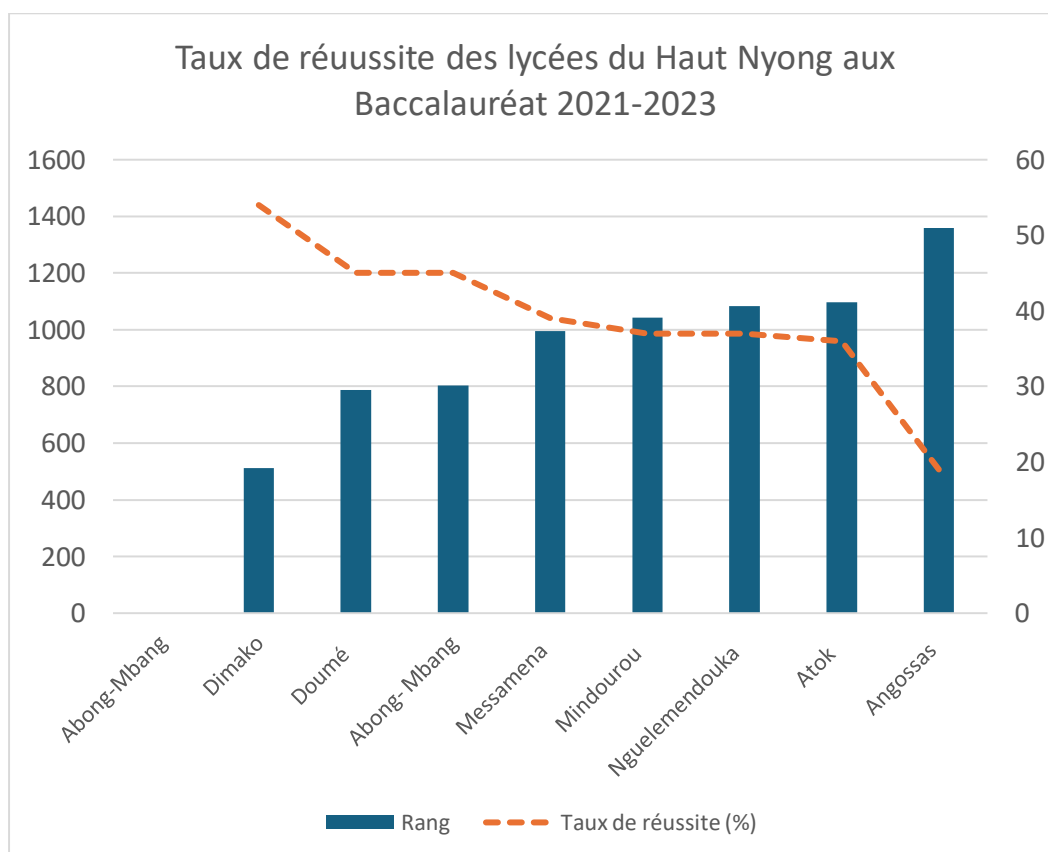
Sur le plan spécifique des établissements scolaires proprement dit ; l'Office du Baccalauréat du Cameroun qui est l'instance organisationnelle de tous ces examens nous présente le baromètre de performances réalisé par ces derniers sur le triangle national ceci durant la session 2022-2023. Ainsi, nous pouvons remarquer que sur 1393 établissements classés tous ordres confondus, la majeure partie dans le top 50 des premiers sont des établissements confessionnels à savoir Jean TABI ; collège Fx VOGT ; LIBERMANN ; St Benoit et collège SONARA de Limbe pour ne citer que ceux-là avec des taux explosifs de 99,78%. Notons que ne peut être classé et pris en compte qu'un établissement ayant présenté au moins 60 candidats aux examens.

Revenons à notre région cible. Nous saluons avec bravoure la performance du lycée technique de Lomié région de l'Est, département du Haut Nyong, arrondissement de Lomié. S'agissant de notre cas qui concerne les établissements de l'enseignement secondaire général, le constat est ahurissant lorsqu'on voit que dans le même département le premier établissement de cet ordre n'arrive qu'à la 324^e place malgré le taux de réussite qui est à 60,19%. Sur les 14 arrondissements que ce département compte, seuls dix sont classés et uniquement deux ont un taux supérieur ou égal à 50%. Il s'agit du lycée classique d'Abong-Mbang et du lycée de Dimako (512^e avec 53,88%. Ce classement est consacré au tableau ci-dessous. Nous remarquons et concluons donc la médiocrité dans laquelle est enrôlé ce département.

Tableau 3 : Rangs des lycées du Haut Nyong dans le classement national des établissements

Lycées	Rang	Taux de réussite (%)
Abong-Mbang	324	60,19
Dimako	512	53,88
Doumé	788	45,69
Abong- Mbang	803	45,24
Messamena	996	39,33
Mindourou	1043	37,83
Nguelemendouka	1084	36,61
Atok	1096	36,07
Angossas	1358	19,38

Graphique 1 : Taux de réussite des lycées du Haut Nyong aux Baccalauréat 2021-2023



Nous échelonnons à trois niveaux ces piètres performances. Nous questionnons en premier lieu les services en charge de l'éducation à savoir le déroulement des enseignements apprentissages à l'intégration et surtout l'accent mis au service de remédiation. Quel est l'accent

mis sur cette dernière partie surtout à l'approche des examens ? En effet, le projet pédagogique définit les orientations politiques, les actions prioritaires et les résultats d'un établissement scolaire. A cet effet, il prévoit à son sein une période de révisions appelée « intégration pour consolider les enseignements, une période d'évaluation et une période de compte-rendu et remédiation pour consolider les savoirs. Seulement, à l'approche de l'examen selon les classes, il est généralement constaté que la grande majorité des élèves s'absentent des cours ou, quand ils sont présents, manifestent un désintérêt caractérisé. Ce qui rend impossible cette étape pourtant cruciale. Pire encore, certains enseignants passent dessus en justifiant que le programme est trop vaste et long et qu'il faut avancer.

En deuxième plan, nous interrogeons l'efficacité de l'implémentation de la culture organisationnelle dans l'amélioration des performances. Nous parlerons ici de la discipline, de l'absentéisme. Et en troisième plan enfin nous questionnerons la gestion des grands groupes à savoir les effectifs pléthoriques et la surcharge professionnelle des enseignants.

1.2.Position du problème

Le problème de recherche se voit comme étant « un sentiment d'ignorance, par le désir de connaître et par la volonté de savoir plus en ce qui concerne le réel observable par un questionnement » (Gauthier et al. 1986, p. 51). Il exprime ainsi un écart par rapport à une norme établie et a besoin d'être observé avec minutie. Pour cela, nous devons dans l'optique de le résoudre avoir des connaissances appropriées et des méthodes adéquates. Cela étant, notre sujet pose le problème de l'inadéquation entre les stratégies mises en place et les performances scolaires des établissements publics aux examens officiels. Nous partons du fait tous les établissements de l'enseignement général publics dépendent de l'Etat. Les enseignants qui y enseignent sont formés dans les écoles normales de l'Etat. Les programmes sont harmonisés au niveau national et les évaluations se font au même moment. On n'arrive pas à comprendre comment avec autant de cohérence et d'harmonisation les établissements publics de la région de l'Est, et du département du Haut Nyong en particulier et de l'arrondissement d'Abong-Mbang plus précisément n'arrivent pas à rivaliser avec leur alter ego des autres régions, des autres arrondissements. A cet effet, nous avons examinés plusieurs aspects pouvant favoriser pareils résultats. Tout d'abord les effectifs pléthoriques qui poussent les élèves à se serrer 3 ou 4 sur des bancs prévus pour deux au maximum. On se retrouve avec des effectifs de plus d'une centaine d'élèves dans une seule salle de classe. Cette même situation prévaut au Rwanda dans la ville de Kigali où les mêmes causes ont produit les mêmes effets. D'après Djimrassem (2016), les effectifs pléthoriques sont à la base de l'échec et des déperditions scolaires car un

enseignant qui doit préparer son cours, le dispenser, ensuite évaluer ses élèves et effectuer des remédiations, ne peut s'en sortir avec 120 ou 130 élèves dans une classe.

Ensuite nous avons le difficile suivi des élèves dans leurs travaux ainsi les lacunes de ces derniers ne sont pas facilement détectées ce qui influence les résultats. L'enseignant ne peut pas accorder l'attention à tous les élèves que ce soit pendant la période d'enseignement ou pendant l'apprentissage. Le laxisme quant à appliquer les séances de remédiation. Ce qui joue aussi sur les résultats. Toutes ces conditions incohérentes à la production des performances vont à l'encontre des normes prévues par l'UNESCO qui voudrait qu'il y ait 25/30 élèves par salle de classe, et également à celles de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2011) qui met la moyenne par classe à 24 élèves au second cycle un suivi des apprentissages et des évaluations.

Le niveau actuel des établissements scolaires publics est alarmant au vu de leur classement aux différents examens officiels. Cette situation est généralisée dans l'ensemble des établissements publics nationaux, et surtout chez ceux de la région de l'Est et précisément dans le département du Haut Nyong. Nous référant à la SND30 dans laquelle le pays s'engage à ne laisser personne de côté dans le cadre accès et équité, nous arrivons à la conclusion selon laquelle la piètre performance des établissements scolaires publics aux examens officiels est due à une insuffisante planification stratégique.

1.3. Questions de recherche :

Elles se déclinent en deux volets majeurs à savoir : une question principale et des questions secondaires de l'étude.

1.3.1. Question de recherche principale :

De quelle manière la planification stratégique peut-elle entraîner de meilleures performances aux examens officiels des établissements scolaires publics ?

1.3.2. Questions secondaires de recherche :

QS¹. En quoi la mise en œuvre des séances régulières de remédiation peut-elle influencer les performances scolaires des établissements publics aux examens officiels ?

QS². Comment l'implémentation d'une culture organisationnelle efficace peut-elle améliorer le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels ?

QS³. Dans quelle mesure pouvons-nous dire que la gestion des grands groupes favorise-t-elle le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels ?

1.4.Objectifs de recherche

Un objectif est la finalité de quelque chose, le but à atteindre. Comme les questions de recherche, elles se déclinent également en deux volets à savoir un objectif principal et des objectifs spécifiques

1.4.1. Objectifs Général de recherche

Etablir une corrélation entre la planification stratégique et le développement des performances scolaires aux examens officiels.

1.4.2. Objectifs secondaires de recherche :

^{OS1}. Montrer la mise en œuvre des séances régulières de remédiation permet d'accroître les performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

^{OS2}. Mettre en lien l'implémentation d'une culture organisationnelle et le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels

^{OS3}. Montrer qu'une bonne gestion des grands groupes favorise le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

1.5.1.5. Hypothèses de recherche.

Elles répondent provisoirement aux questions de recherche préalablement posées. Dans le souci de congruence à l'étude. Elles se déclinent également en une hypothèse générale et des hypothèses de recherche.

1.5.1. Hypothèse de recherche principale

La planification stratégique favorise avec incidence direct le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

1.5.2. Hypothèses de recherche secondaires :

^{HR1}. La mise en œuvre des séances régulières de remédiation a une étroite influence sur les performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

^{HR2}. La bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels

^{HR3}. Une bonne gestion des grands groupes favorise avec efficacité le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

1.6.Intérêt de l'étude

Il s'agit à ce niveau de donner l'importance qui nous à mener cette étude. (Sillamy, 2006, p145), définit l'intérêt comme étant : « ce qui importe à un moment donné ». A ce sujet, nous noterons les intérêts à deux niveaux.

1.6.1. Intérêt pédagogique

Cette étude suggère aux établissements des stratégies pédagogiques pouvant améliorer les résultats scolaires aux examens officiels.

1.6.2. Intérêt social

Il est question ici de donner la même chance à toutes les couches sociales surtout dans cette région où le niveau d'éducation est en pleine redécouverte après les différents troubles qui y ont eu lieu.

1.7.Délimitation de l'étude

Nous partons sur le fait que notre travail ne doit pas aller dans tous les sens. Il s'agit donc pour nous de lui donner de limites bien précises. Nous allons circonscrire à ce niveau les différentes limites de notre étude tant sur le plan spatio-temporel que sur le plan thématique.

1.7.1. Délimitation spatio-temporelle

Il s'agit des établissements secondaires publics de la région de l'Est, du département du Haut Nyong, de l'arrondissement d'Abong-Mbang, cas du lycée bilingue et classique de ce même arrondissement.

1.7.2. Délimitation thématique

Nous sommes dans le cadre de la planification stratégique en management de l'éducation. Notre travail porte sur les mécanismes d'une planification stratégique pouvant améliorer les performances scolaires aux examens officiels dans le Haut Nyong à l'Est-Cameroun.

**CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE**

Ce chapitre met en exergue un ensemble d'éléments théoriques qui encadrent sa structure. De manière systématique, il se décline en une revue critique de la littérature qui s'appuie sur une méthodologie dont le but est de dérouler les grandes thématiques du champ d'étude : c'est l'approche dite thématique. Il s'agira ensuite de fixer un cadre conceptuel inhérent à la problématique de la planification stratégique et sa relation avec les établissements d'enseignement secondaire en quête de performances scolaires, le cas plus spécifiques des examens officiels de fin d'années. En aval, le chapitre présentera la théorie de référence à cette étude afin de définir clairement le modèle susceptible de guider l'action souhaitée en matière de planification stratégique en éducation.

2.1. La revue critique de la littérature

2.1.1. La Planification

La planification est un processus cognitif qui consiste à établir des objectifs, à déterminer les actions nécessaires pour les atteindre, à évaluer les ressources disponibles et à élaborer une séquence logique d'étapes pour les mettre en œuvre. Elle joue un rôle essentiel dans la gestion du temps, des ressources et des projets, que ce soit au niveau individuel, organisationnel ou communautaire. Selon une abondante littérature francophone, la planification peut être abordée sous différents angles et dans divers domaines. Par exemple, dans le domaine de la gestion, Martory et Raveyre (1991) soulignent l'importance de la planification stratégique, qui permet de définir les orientations à long terme d'une organisation et d'élaborer des plans d'action pour les concrétiser. Ils mettent en évidence les étapes clés de ce processus, telles que l'analyse de l'environnement, la définition des objectifs, l'identification des actions à entreprendre, ainsi que le suivi et l'évaluation des progrès réalisés. La planification permet de structurer et d'organiser les efforts futurs, ce qui facilite la réalisation des objectifs et la gestion efficace des projets. Elle implique généralement les étapes suivantes telle que : l'établissement des objectifs. C'est-à-dire la définition claire et précise des objectifs à atteindre. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART).

L'analyse de la situation : celle-ci repose sur le fait de réaliser une analyse approfondie de la situation actuelle, en évaluant les ressources disponibles, les contraintes, les opportunités et les risques, Martory et Raveyre (1991). Il s'agit en outre de l'identification des actions. Une fois les objectifs établis et la situation analysée, il est nécessaire d'identifier les actions spécifiques à entreprendre pour atteindre ces objectifs. Cela peut inclure la définition des tâches,

des responsabilités et des échéances. L'allocation des ressources. La planification implique également d'allouer les ressources nécessaires, telles que le personnel, le budget, le temps, les équipements, entre autres, de manière appropriée pour soutenir la mise en œuvre des actions planifiées. Elle s'accompagne de l'établissement d'un calendrier ou d'un plan chronologique, qui détermine l'ordre et la séquence des actions à entreprendre, ainsi que les délais pour chaque étape. En fin, le suivi et évaluation. Pendant la mise en œuvre, il est important de suivre les progrès réalisés, d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés et d'apporter des ajustements si nécessaires. Cela permet de s'assurer que la planification reste adaptée et efficace tout au long du processus.

Dans le domaine de la psychologie, Michel Sabourin (2008) examine la planification comme une compétence cognitive essentielle pour l'organisation du comportement et l'atteinte des objectifs personnels. Il souligne que la planification implique l'anticipation des étapes nécessaires à la réalisation d'une tâche, la mise en place d'une hiérarchie de sous-objectifs et la coordination des ressources disponibles. Cet auteur met également en lumière l'importance de la flexibilité dans le processus de planification, car il peut être nécessaire d'ajuster les stratégies en fonction des changements de circonstances.

2.1.2. La planification de l'éducation

La planification de l'éducation est un domaine complexe qui a profondément évolué au fil des décennies. Son histoire remonte au début du 20^e siècle, lorsque les gouvernements ont commencé à reconnaître l'importance de structurer et d'organiser les systèmes éducatifs pour répondre aux besoins croissants de la société. Les années 1920-1930 marquent les premières formes de planification de l'éducation qui émergent, avec un accent sur l'expansion des systèmes éducatifs pour répondre à la demande croissante en éducation primaire. Ensuite, nous avons eu les années 1940-1950. Après la Seconde Guerre mondiale, la planification éducative acquiert une importance mondiale, avec un intérêt accru pour l'accessibilité, la qualité et la pertinence de l'éducation pour converger vers les années 1960-1970. Cette période voit l'émergence de modèles plus sophistiqués de planification de l'éducation, mettant l'accent sur la planification à long terme, la gestion des ressources et l'évaluation des politiques éducatives, Œuvre qui n'a cessé d'évoluer jusqu'à ce jour.

La planification de l'éducation peut être définie comme un processus systématique de prise de décision visant à définir les objectifs éducatifs, à identifier les moyens nécessaires pour les atteindre, à élaborer des stratégies pour les mettre en œuvre et à évaluer les résultats obtenus. Elle vise des buts multiples. Optimiser les ressources ; assurer une utilisation efficace des

ressources disponibles telles que : les enseignants, les infrastructures et le financement. C'est également le cas de l'amélioration de la qualité, c'est-à-dire garantir la qualité de l'éducation dispensée en alignant les objectifs pédagogiques sur les besoins des apprenants et de la société. Elle vise également à assurer l'accessibilité à l'éducation pour tous, en particulier les groupes marginalisés et défavorisés. Elle encourage enfin l'innovation et l'adaptation aux évolutions sociales, technologiques et économiques. Elle s'appuie également sur des fondements bien structurés.

Lunenburg (2010) quant à lui considère la planification de l'éducation comme un processus continu visant à améliorer la qualité et l'efficacité des programmes scolaires. Il insiste sur le rôle crucial de la planification dans la création d'environnements d'apprentissage propices à la réussite des apprenants. Ces différentes perspectives offrent un aperçu varié de la planification de l'éducation, mettant en lumière ses multiples facettes et son importance dans le développement des systèmes éducatifs.

Les fondements de la planification de l'éducation reposent sur des principes clés qui guident le processus de conception et de mise en œuvre des politiques éducatives. Il s'agit de :

☛ **L'Analyse des Besoins**

Avant de planifier un programme éducatif, il est crucial d'identifier les besoins et les demandes de la population cible. Ceci implique de comprendre les caractéristiques des apprenants, les enjeux sociaux et les objectifs éducatifs à atteindre.

☛ **Définition des Objectifs**

La planification de l'éducation exige une clarification des objectifs éducatifs à court, moyen et long terme. Ces objectifs doivent être clairs, mesurables et alignés sur les besoins de la société et des apprenants.

☛ **Mise en Œuvre Stratégique**

Une planification efficace nécessite la mise en œuvre de stratégies appropriées pour atteindre les objectifs fixés. Cela implique la mobilisation des ressources nécessaires, la formation des enseignants et la mise en place de structures de suivi et d'évaluation.

Évaluation Continue

L'évaluation des programmes éducatifs est essentielle pour mesurer l'efficacité des interventions et apporter des ajustements si nécessaires. L'évaluation permet d'assurer l'amélioration continue de la qualité de l'éducation.

En abordant ces défis de manière proactive et en s'appuyant sur des approches innovantes, la planification de l'éducation peut continuer à jouer un rôle essentiel dans la création de systèmes éducatifs résilients et adaptés aux besoins du 21^e siècle.

2.1.3. La Stratégie

Mintzberg est un auteur et chercheur renommé dans le domaine de la stratégie. Il a développé plusieurs idées influentes, y compris sa vision de la définition de la stratégie. Selon (Mintzberg, 1998), la stratégie ne peut être réduite à une simple formule ou un plan préétabli, mais doit plutôt être comprise comme un processus complexe et émergent. Il considère la stratégie comme un modèle de comportement, un schéma de décisions ou un plan d'action cohérent qui guide les actions d'une organisation dans le but d'atteindre ses objectifs à long terme. Il met l'accent sur le fait que la stratégie se développe et évolue au fil du temps en réponse à l'environnement dynamique dans lequel l'organisation opère.

Selon (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998), il existe plusieurs dimensions de la stratégie : La dimension planifiée : Elle se réfère aux intentions délibérées et formelles de l'organisation qui sont généralement élaborées par la haute direction et formalisées dans des plans stratégiques. La dimension stratégique émergente : Elle fait référence aux actions et aux schémas qui se développent de manière informelle, souvent en réponse aux opportunités ou aux défis imprévus rencontrés par l'organisation. La dimension stratégique réalisée : Elle représente le résultat réel de la mise en œuvre de la stratégie, qui peut différer des intentions initiales. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) soulignent également que, la stratégie est influencée par les interactions entre les acteurs internes et externes de l'organisation, ainsi que par les contraintes et les opportunités de l'environnement. Il insiste enfin sur l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'adaptation continue pour développer une stratégie efficace.

(Chanut & Gueguen-Hallouët, 2005) quant à eux développent une approche basée sur les modèles théoriques de base en stratégie. L'analyse SWOT : Le modèle SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) est utilisé pour évaluer la situation d'une entreprise en identifiant ses avantages et ses inconvénients internes, ainsi que les opportunités et les menaces

externes qui lui sont associées. Cela permet de formuler une stratégie en exploitant les forces, en réduisant les faiblesses, en saisissant les opportunités et en atténuant les menaces. Pour (Chanut & Gueguen-Hallouët, 2005), cela permet de formuler une stratégie en exploitant les forces, en réduisant les faiblesses, en saisissant les opportunités et en atténuant les menaces. Elle s'appuie sur des éléments tels que : Les avantages concurrentiels. A ce niveau, ils explorent les différentes sources d'avantages concurrentiels qu'une organisation peut développer pour se démarquer de ses concurrents. Ils abordent des concepts tels que les avantages liés aux coûts, les avantages de différenciation, les avantages liés à la focalisation et les avantages basés sur les ressources et les capacités. Nous avons en outre les stratégies de croissance : Les auteurs discutent des différentes stratégies de croissance qu'une organisation peut adopter pour développer son activité. Cela inclut des approches telles que la pénétration de marché, le développement de produits, l'expansion géographique, la diversification et l'intégration verticale.

C'est également le cas du positionnement stratégique ; (Chanut & Gueguen-Hallouët, 2005) abordent le concept de positionnement stratégique, qui consiste à déterminer la manière dont une entreprise se positionne par rapport à ses concurrents sur le marché. Ils explorent des stratégies telles que le leadership par les coûts, la différenciation et le positionnement par la focalisation. Les alliances stratégiques : Les auteurs examinent la gestion des alliances stratégiques, qui sont des collaborations entre des entreprises distinctes dans le but d'atteindre des objectifs communs. Ils abordent les avantages, les défis et les meilleures pratiques pour la formation et la gestion de telles alliances. Le contrôle stratégique : L'ouvrage explore les mécanismes de contrôle stratégique qui permettent aux organisations de suivre et d'évaluer la mise en œuvre de leur stratégie. Cela inclut des outils tels que les tableaux de bord stratégiques, les systèmes de mesure de la performance et les mécanismes de rétroaction, (Chanut & Gueguen-Hallouët, 2005).

(Jarzabkowski, 2003) quant à lui aborde la question de la stratégie sous le prisme sociologique. Selon lui, l'approche sociologique des processus stratégiques est une perspective qui examine les décisions et les actions stratégiques des organisations en tenant compte des facteurs sociaux et des dynamiques sociales qui les influencent. Cette approche met l'accent sur le rôle des acteurs sociaux, des structures organisationnelles, des relations interpersonnelles et des contextes sociaux dans la formulation, la mise en œuvre et l'évolution des stratégies.

Au lieu de considérer la stratégie comme un processus rationnel uniquement axé sur la maximisation des profits ou des avantages concurrentiels, l'approche sociologique souligne que, les stratégies sont façonnées par des forces sociales complexes, (Jarzabkowski, 2003). Elle

reconnaît que les décisions stratégiques sont influencées par des facteurs tels que les normes sociales, les valeurs, les croyances, les politiques organisationnelles, les réseaux sociaux, les conflits et les dynamiques de pouvoir.

Chez (Mintzberg & Quinn, 1991), cette approche met également en évidence l'importance des processus sociaux dans la mise en œuvre des stratégies. Elle reconnaît que les stratégies ne sont pas simplement élaborées par la direction et mises en œuvre de manière linéaire, mais qu'elles sont souvent négociées, contestées et interprétées par les différents acteurs de l'organisation. Les conflits, les coalitions, les jeux de pouvoir et les dynamiques interpersonnelles jouent un rôle crucial dans la façon dont les stratégies sont mises en œuvre et adaptées au fil du temps. En adoptant une approche sociologique des processus stratégiques, les chercheurs et les praticiens cherchent à mieux comprendre les influences sociales, les relations organisationnelles et les dynamiques de pouvoir qui façonnent les décisions et les actions stratégiques, (Jarzabkowski, 2003). Cela permet de prendre en compte des facteurs souvent négligés dans les approches plus traditionnelles de la stratégie, et de développer une compréhension plus holistique et nuancée de la manière dont les organisations élaborent et mettent en œuvre leurs stratégies. Corbel & Koenig (2010) soulignent que la stratégie dans son processus social peut dans ce sens adopter plusieurs formes à savoir :

➤ L'analyse des réseaux sociaux

L'approche sociologique examine les réseaux sociaux et les relations interpersonnelles au sein de l'organisation pour comprendre comment ces relations influencent les processus stratégiques. Par exemple, une étude pourrait analyser comment les relations entre les membres du conseil d'administration ou entre les dirigeants hiérarchiques affectent les décisions stratégiques et les relations de pouvoir au sein de l'organisation. Corbel & Koenig (2010).

➤ L'étude des cultures organisationnelles

L'approche sociologique met l'accent sur la culture organisationnelle et son impact sur les stratégies. Les chercheurs peuvent analyser les valeurs, les croyances et les normes partagées au sein de l'organisation pour comprendre comment ces éléments façonnent les décisions stratégiques. Par exemple, une organisation avec une culture orientée vers l'innovation peut adopter des stratégies axées sur la recherche et le développement de nouveaux produits.

➤ Analyse des coalitions et des conflits

L'approche sociologique examine les coalitions et les conflits au sein de l'organisation pour comprendre comment ils influencent les choix stratégiques. Les chercheurs peuvent étudier les alliances informelles entre les acteurs clés, les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêts pour comprendre comment ces dynamiques sociales façonnent les stratégies. Étude des processus de légitimation

En somme, pour Corbel & Koenig (2010) l'approche sociologique examine comment les organisations cherchent à obtenir et à maintenir leur légitimité sociale. Les chercheurs peuvent étudier comment les organisations adaptent leurs stratégies pour répondre aux attentes et aux normes sociales, et comment elles utilisent des stratégies de communication et de relations publiques pour se légitimer auprès de diverses parties prenantes.

(Barney, 1991, P.110) examine dans son cas, le lien entre les ressources des entreprises et leur avantage concurrentiel durable. L'article propose une approche théorique pour comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent à maintenir un avantage concurrentiel sur le long terme, tandis que d'autres luttent pour le conserver. L'auteur soutient que, les ressources internes d'une entreprise, qu'elles soient tangibles ou intangibles, peuvent jouer un rôle clé dans le développement d'un avantage concurrentiel durable. Selon lui, pour qu'une ressource soit une source d'avantage concurrentiel, elle doit répondre à plusieurs critères : elle doit être précieuse, rare, difficile à imiter et non substituable. Les ressources qui répondent à ces critères peuvent conférer à une entreprise un avantage concurrentiel soutenu, car elles sont difficiles à reproduire par les concurrents.

L'article souligne également l'importance de la gestion stratégique des ressources. Barney met en évidence les différentes stratégies que les entreprises peuvent adopter pour développer, acquérir et exploiter des ressources afin de renforcer leur avantage concurrentiel. Il insiste sur l'idée que, les ressources doivent être gérées de manière dynamique pour s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel.

2.1.4. Planification stratégique

(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) offrent une exploration approfondie des différentes écoles de pensée en matière de gestion stratégique. Cet ouvrage propose une perspective novatrice sur la planification stratégique en présentant dix écoles de pensée qui permettent de comprendre les différentes approches et concepts liés à la stratégie. Les auteurs s'inspirent de la métaphore d'un safari pour guider les lecteurs à travers les "territoires

sauvages" de la gestion stratégique. Chaque école de pensée est représentée comme un animal symbolique qui incarne une approche spécifique de la planification stratégique. Parmi les écoles de pensée abordées dans les travaux de (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998), on trouve l'école de la conception, l'école de la planification, l'école entrepreneuriale, l'école cognitive, l'école du pouvoir, l'école culturelle, l'école environnementale, l'école de la configuration, l'école de l'apprentissage et l'école politique. Cependant cette étude s'appuie sur le cas de quelques écoles qui cadre avec la problématique qu'elle soulève. Celle de l'implication de la planification stratégique sur les performances des établissements scolaires aux examens officiels dans la région de l'Est en général, de façon plus particulière dans le haut Nyong.

- L'école de la conception

L'école de la conception en planification stratégique est une approche qui met l'accent sur la formulation d'une vision claire de l'avenir de l'organisation et sur la création d'un plan stratégique détaillé pour atteindre cet objectif. (Mintzberg, 1994) remet en question l'approche traditionnelle de la planification stratégique et propose une réflexion critique sur son efficacité. Il met en évidence les limites de l'approche planifiée et met l'accent sur l'importance de la pensée créative et de l'adaptation continue des organisations dans le processus de planification stratégique. L'auteur soutient que la planification stratégique ne devrait pas être uniquement axée sur des analyses rationnelles et des plans détaillés, mais devrait également prendre en compte les réalités changeantes de l'environnement concurrentiel, les compétences et connaissances tacites des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie. Il propose une approche plus souple et itérative de la planification stratégique, mettant l'accent sur une compréhension profonde de l'organisation et de son environnement, ainsi que sur l'implication active des parties prenantes dans le processus de prise de décision stratégique. Cet ouvrage remet en question les prémisses traditionnelles de l'école de la conception en soulignant les limitations de l'approche planifiée rigide et en proposant une approche plus flexible et adaptative de la planification stratégique.

- L'école de la planification

L'école de la planification considère que la planification stratégique est cruciale pour le succès à long terme d'une organisation. Selon les travaux de (Ackoff, 1981) mettent en avant l'importance de la planification en tant qu'outil pour façonner l'avenir d'une organisation plutôt que de simplement s'adapter aux circonstances. Il souligne la nécessité d'une planification proactive et visionnaire, ainsi que la coordination de tous les aspects de l'organisation pour

atteindre les objectifs stratégiques. Elle met l'accent sur la nécessité de définir des objectifs clairs, d'analyser l'environnement externe et interne, de formuler des stratégies appropriées et d'élaborer des plans détaillés pour atteindre ces objectifs. L'approche de la planification stratégique implique généralement plusieurs étapes, telles que l'analyse de l'environnement concurrentiel, l'évaluation des ressources et des compétences internes, l'identification des opportunités et des menaces, la définition d'objectifs spécifiques, la formulation de stratégies et le développement de plans d'action concrets. C'est également le cas des travaux de (Bourgeois, 1980). Cet article propose une analyse de l'interaction entre la planification stratégique et l'environnement externe de l'organisation. Il met en évidence l'importance de la prise en compte des facteurs environnementaux lors de l'élaboration des plans stratégiques, soulignant que la planification doit être adaptée aux réalités et aux contraintes du contexte externe. Cet auteur pense également que l'école de la planification devrait permettre de souligner également l'importance de la coordination et de la communication à tous les niveaux de l'organisation pour assurer la mise en œuvre efficace des plans stratégiques. Elle encourage la participation des parties prenantes et la clarification des rôles et des responsabilités afin de garantir l'alignement et l'engagement de tous les acteurs.

Cependant, il convient de noter que cette école de la planification a également été critiquée. Certains chercheurs ont souligné que l'environnement dynamique et complexe dans lequel évoluent les organisations rend difficile la prédiction et la planification précises à long terme. De plus, une approche trop rigide de la planification peut entraver l'adaptation et la réactivité aux changements imprévus. Néanmoins, l'école de la planification a joué un rôle important dans le développement de la gestion stratégique en mettant en évidence l'importance de la réflexion et de la préparation préalable dans la prise de décisions stratégiques. Elle a contribué à la formalisation des processus de planification stratégique et à la diffusion d'outils et de techniques pour soutenir cette démarche.

En résumé, l'école de la planification en gestion stratégique met en avant la nécessité d'une approche systématique et rigoureuse de la planification pour guider les décisions stratégiques. Elle met l'accent sur la définition d'objectifs clairs, l'analyse approfondie de l'environnement et l'élaboration de plans détaillés pour atteindre les objectifs fixés. Toutefois, il est important de prendre en compte les limites de cette approche et de l'adapter aux réalités changeantes de l'environnement.

- L'école du pouvoir

Les travaux de (Porter, 2019) ont beaucoup participé à la compréhension de la planification stratégique. Selon lesdits travaux, l'école du pouvoir considère que les décisions stratégiques ne sont pas prises de manière neutre et rationnelle, mais sont influencées par les rapports de force, les intérêts divergents et les jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Selon l'auteur, cette école met en évidence le rôle des acteurs clés et des coalitions dans le processus de planification stratégique, ainsi que les tactiques utilisées pour influencer les décisions. Selon cette approche, le pouvoir peut prendre différentes formes, telles que le pouvoir formel (découlant de la position hiérarchique), le pouvoir d'expertise (lié aux connaissances spécialisées), le pouvoir de récompense (basé sur la capacité à distribuer des récompenses) et le pouvoir de coercition (relatif à la capacité de punir ou de sanctionner).

(Ansoff, 2015) dans sa logique pense que, les jeux de pouvoir peuvent se manifester à différentes étapes du processus de planification stratégique. Par exemple, lors de la formulation de la stratégie, les acteurs peuvent chercher à promouvoir leurs propres intérêts, à défendre leur position ou à influencer les priorités stratégiques. Pendant la mise en œuvre, des conflits et des rivalités peuvent surgir autour de l'allocation des ressources, de la coordination des actions ou de la résistance au changement. Les auteurs associés à l'école du pouvoir ont mis en évidence l'importance de comprendre ces dynamiques de pouvoir pour une planification stratégique efficace. Ils soulignent que la prise de décision stratégique ne peut pas être considérée de manière isolée, mais doit être analysée dans le contexte des relations de pouvoir existantes au sein de l'organisation. Hambrick & Fredrickson (2005) ; (Bryson, 2018).

Selon ces auteurs, en reconnaissant ces aspects politiques et de pouvoir, l'école du pouvoir met en garde contre une vision simpliste de la planification stratégique qui néglige les réalités complexes des organisations. Elle souligne la nécessité de développer des compétences en matière de gestion des relations interpersonnelles, de négociation et de leadership pour naviguer avec succès dans les jeux de pouvoir et les dynamiques politiques. Il convient de noter que l'école du pouvoir n'est qu'une des nombreuses approches de la planification stratégique et que d'autres écoles, telles que l'école de la conception, l'école de l'apprentissage ou l'école de l'entrepreneuriat, offrent des perspectives différentes sur le processus de planification stratégique.

(Bryson, 2018) propose dans un tel contexte, une approche pratique et complète de la planification stratégique, en mettant l'accent sur la réalisation des objectifs organisationnels et la durabilité à long terme. L'auteur présente un cadre détaillé pour la planification stratégique,

en fournissant des étapes claires et des outils pratiques. Il explore les concepts fondamentaux de la planification stratégique, tels que : la mission, la vision, les objectifs, les stratégies et les mesures de performance. L'analyse peut aborder la pertinence et l'efficacité de ce cadre dans le contexte des organisations publiques et à but non lucratif, le cas en occurrence des établissements scolaires étudiés ici. Il insiste également sur l'implication des parties prenantes en soulignant l'importance de l'implication des parties prenantes dans le processus de planification stratégique. Il propose des techniques pour identifier, engager et gérer les parties prenantes internes et externes. L'analyse peut évaluer la manière dont l'ouvrage aborde cette question et son impact sur la qualité et la légitimité des décisions stratégiques. (Bryson, 2018) examine également le rôle de la gouvernance et du leadership dans la planification stratégique. Il explore comment les structures de gouvernance et les mécanismes de prise de décision peuvent influencer la planification et la mise en œuvre des stratégies. L'analyse peut évaluer la pertinence de ces discussions et leur contribution à la compréhension de la gouvernance et du leadership stratégiques.

En résumé, l'école du pouvoir en planification stratégique met en évidence l'importance des jeux de pouvoir, des intérêts divergents et des relations politiques dans le processus de prise de décision stratégique. Elle souligne que la planification stratégique ne peut pas être séparée des réalités de pouvoir au sein des organisations et nécessite une compréhension approfondie de ces dynamiques pour être efficace. Un état de chose qui implique l'apport de ce paradigme dans la planification d'une vision inhérente à la performance des établissements scolaires qui sont généralement pris comme des entreprises à but non lucratives mais qui nécessitent l'application des intrants organisationnels en termes de management et de planification stratégique.

2.1.5. Planification stratégique et éducation

La planification stratégique est un processus essentiel pour les institutions éducatives afin de définir leur vision, leurs objectifs et les moyens de les atteindre. Il s'agit en effet pour un établissement qui se veut performant doit se donner une certaine éthique pour atteindre son objectif. Cette revue de littérature explore les liens entre la planification stratégique et l'amélioration de la qualité de l'éducation, mieux, la performance aux examens officiels à l'enseignement secondaire en mettant l'accent sur les approches et les résultats de recherche pertinents. En examinant les études antérieures, cette revue vise à fournir un aperçu des meilleures pratiques en matière de planification stratégique dans le domaine de l'éducation. Les critères de sélection ont inclus des études publiées entre 2010 et 2021, en anglais et en français,

axées sur le lien entre la planification stratégique et l'éducation. Les résultats de cette revue de littérature ont identifié plusieurs thèmes clés liés à la planification stratégique et à l'éducation parmi lesquels :

- L'alignement des objectifs éducatifs (Smith, 2015 ; Johnson et al., 2018).

L'étude menée par Smith (2015) se concentre sur l'importance de l'alignement des objectifs éducatifs dans le cadre de la planification stratégique. L'auteur examine comment la planification stratégique peut contribuer à aligner les objectifs éducatifs avec les besoins des apprenants, les attentes des parties prenantes et les exigences du marché du travail. Les travaux de Smith (2015) reposent sur une recherche qualitative menée dans un district scolaire particulier. L'auteur a utilisé des entretiens semi-structurés avec des administrateurs, des enseignants, des élèves et des membres de la communauté pour recueillir des données sur la planification stratégique et l'alignement des objectifs éducatifs. Les résultats de l'étude indiquent que l'alignement des objectifs éducatifs est un élément essentiel de la planification stratégique. Selon lui, lorsque les objectifs éducatifs sont alignés avec les besoins des apprenants, cela peut favoriser l'engagement des élèves et améliorer les résultats scolaires. De plus, l'alignement des objectifs avec les attentes des parties prenantes, telles que les parents et les membres de la communauté, peut renforcer le soutien et la collaboration. L'étude de Smith (2015) souligne également l'importance d'aligner les objectifs éducatifs avec les exigences du marché du travail. En tenant compte des compétences et des connaissances nécessaires pour réussir sur le marché du travail, la planification stratégique peut aider à préparer les élèves à des carrières futures et à répondre aux besoins de l'économie.

En définitive, l'étude de Smith (2015) met en évidence l'importance de l'alignement des objectifs éducatifs dans le cadre de la planification stratégique. L'alignement des objectifs avec les besoins des apprenants, les attentes des parties prenantes et les exigences du marché du travail peut contribuer à améliorer la qualité de l'éducation. Cette étude souligne l'importance de prendre en compte ces différents aspects lors de l'élaboration de plans stratégiques dans le domaine de l'éducation.

Par ailleurs, l'étude réalisée par Johnson et *al.* (2018) examine également l'alignement des objectifs éducatifs dans le contexte de la planification stratégique. Les auteurs cherchent à comprendre comment la planification stratégique peut contribuer à aligner les objectifs éducatifs avec les besoins des apprenants et les attentes des parties prenantes. Cette étude repose sur une méta-analyse de recherches antérieures portant sur la planification stratégique en éducation. Johnson et *al.* (2018) ; Jarillo (1988) ont examiné un ensemble d'études pour

identifier les tendances et les résultats communs en ce qui concerne l'alignement des objectifs éducatifs.

Les résultats de leurs travaux indiquent que la planification stratégique peut jouer un rôle clé dans l'alignement des objectifs éducatifs. Lorsque les institutions éducatives établissent des objectifs clairs et les intègrent dans leur planification stratégique, cela peut favoriser la cohérence et l'harmonisation des efforts éducatifs. L'étude de Johnson et *al.* (2018) souligne également l'importance de la participation des parties prenantes dans le processus de planification stratégique. Lorsque les différentes parties prenantes, telles que les enseignants, les élèves, les parents et les membres de la communauté, sont impliquées dans l'élaboration des objectifs éducatifs, cela renforce l'engagement et la collaboration, ce qui contribue à un meilleur alignement des objectifs. De plus, l'étude met en évidence l'importance de surveiller et d'évaluer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux objectifs éducatifs alignés. En évaluant les résultats et en ajustant les stratégies si nécessaire, les institutions éducatives peuvent s'assurer que l'alignement des objectifs se traduit par des améliorations concrètes dans la qualité de l'éducation.

En conclusion, les travaux de Johnson et *al.* (2018) mettent en évidence l'importance de la planification stratégique pour l'alignement des objectifs éducatifs. L'élaboration d'objectifs clairs, la participation des parties prenantes et le suivi régulier sont des éléments clés pour assurer un alignement efficace des objectifs éducatifs. Ces résultats soulignent l'importance de considérer ces aspects lors de la mise en œuvre de la planification stratégique dans le domaine de l'éducation.

➤ L'amélioration de la performance scolaire (Brown, 2012 ; Thompson, 2016).

Les travaux de (Brown, 2012) dans un premier temps sur l'amélioration des performances scolaires demeurent d'un apport indéniable dans le cadre de cette étude. Selon l'auteur, plusieurs facteurs sont à considérer dans le cadre d'une planification stratégique en lien avec les performances scolaires recherchées chez les apprenants. La qualité de l'enseignement. Selon lui, un enseignement de qualité est essentiel pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration des performances scolaires. En outre, l'auteur s'appuie sur la compétence des enseignants compétents, car, lorsque ceux-ci sont bien formés et motivés, cela peut avoir un impact significatif sur les résultats des élèves. C'est également en guise d'un autre facteur stratégique le cas du soutien pédagogique. Selon (Thompson, 2016), les interventions pédagogiques ciblées peuvent aider les élèves à surmonter les difficultés et à progresser académiquement. L'auteur déduit que, des programmes de soutien supplémentaires, tels que le

tutorat, l'encadrement et les classes d'aide, peuvent être bénéfiques pour les élèves en difficulté et par ricochet améliorer les performances des apprenants. Le cas échéant, en situation d'examens.

L'auteur y voit également l'engagement des élèves comme élément de pertinence dans la quête des performances scolaires : L'engagement actif des élèves dans leur apprentissage est un facteur important pour améliorer leurs performances scolaires. Lorsque les élèves sont motivés, intéressés et impliqués dans leurs études selon lui, ils ont tendance à obtenir de meilleurs résultats. C'est encore le cas de la disponibilité des ressources. Dans le cas des travaux de (Thompson, 2016) en analyse stratégique, les ressources matérielles, les manuels, les technologies éducatives et l'accès à une bibliothèque bien approvisionnée peuvent contribuer à créer un environnement propice à l'apprentissage et à l'amélioration des performances scolaires. Le climat scolaire n'est pas en reste dans l'analyse de ces auteurs. Pour eux, un climat scolaire positif et favorable, caractérisé par des relations harmonieuses entre les élèves, les enseignants et l'administration, peut favoriser un meilleur engagement et des performances scolaires plus élevées. Entre autres facteurs, les auteurs évoquent les pratiques d'évaluation car, ces pratiques d'évaluation équilibrées et formatives qui fournissent des commentaires constructifs aux élèves peuvent les aider à comprendre leurs forces et leurs faiblesses, et à s'améliorer progressivement. Enfin la collaboration entre l'école et les familles lorsqu'elle est forte, forte collaboration entre soutien significativement apprentissage des élèves. L'implication des parents dans l'éducation de leurs enfants peut avoir un impact positif sur les performances scolaires. Le cas échéant, aux examens de fin d'année.

Pour le cas de l'engagement des parties prenantes, une planification stratégique inclusive, impliquant les enseignants, les élèves, les parents et les membres de la communauté, peut favoriser l'engagement et la collaboration, ce qui se traduit par de meilleurs résultats éducatifs (Clark et al., 2014 ; Garcia, 2019). C'est en outre le cas de l'adaptation aux changements car, la planification stratégique permet aux institutions éducatives de s'adapter aux changements socio-économiques, technologiques et culturels, en assurant la pertinence et la durabilité de l'éducation dispensée (Roberts, 2013 ; Chen, 2017).

En somme, ces travaux mettent en évidence l'importance de la planification stratégique dans l'amélioration de la qualité de l'éducation. Mieux encore de l'amélioration des performances scolaires, le cas échéant aux examens officiels en fin d'années au sein des établissements d'enseignement secondaires publics comme le cas étudié. Les résultats suggèrent que la planification stratégique peut favoriser l'alignement des objectifs éducatifs, l'amélioration de la performance scolaire, l'engagement des parties prenantes et l'adaptation

aux changements. Cependant, il est nécessaire de mener davantage de recherches pour explorer les meilleures pratiques et les défis liés à la mise en œuvre de la planification stratégique dans le contexte éducatif. C'est ce qui justifie l'investigation menée dans le cadre de cette étude qui porte sur la planification stratégique et performance des établissements scolaires du département du haut Nyong aux examens officiels dans la région de l'Est-Cameroun.

2.2. Cadre conceptuel de l'étude

☞ Planification

☞ La **planification** dans son acception générale consiste à partir d'un problème identifié, dans les orientations politiques éducatives et sectorielles, à se fixer des objectifs à atteindre en fonction des moyens disponibles et à élaborer un cadre d'action. Elle consiste à partir des besoins identifiés après une analyse des orientations de politiques éducatives sectorielles et des opportunités à se fixer en fonction des moyens et ressources. En somme, nous pouvons conclure que planifier, c'est concevoir un futur désiré et de se donner les moyens d'y parvenir. Ce qui est pour le cas échéant le développement des performances scolaires et la satisfaction des résultats aux examens officiels.

☞ **La Planification** n'est pas un exercice nouveau chez les humains. Le souci de connaître l'avenir et de se préparer en conséquence a toujours été l'une des principales motivations humaines. Ainsi, la « volonté de spartiates de planifier l'éducation afin de l'adapter aux objectifs militaires », « le plan proposé par Platon dans la République, le plan quinquennal de la jeune Union soviétique en 1923 » (Coombs, 1970, p. 17), les plans de guerre, pour ne citer que ceux-là, constituent quelques exemples qui témoignent de la présence des diverses formes de planification dans le passé. Toutefois, la perception de la planification évolue en fonction du contexte et de ceux qui en font l'usage.

☞ Planification de l'éducation

La planification de l'éducation est l'élaboration de stratégies à long terme pour le développement et l'amélioration des systèmes éducatifs. Comme le mentionne Stufflebeam (1983), la planification de l'éducation intègre des processus d'analyse des besoins, de formulation d'objectifs, de conception de programmes, de mise en œuvre, et d'évaluation.

Selon Stufflebeam (1983), la planification de l'éducation comme un processus systématique impliquant l'identification des besoins, l'établissement des objectifs, la conception des programmes, la mise en œuvre et l'évaluation. Il met l'accent sur la nécessité d'une approche globale et réfléchie dans la planification éducative. Chez Glatt Horn (1987) la planification de l'éducation consiste à déterminer les objectifs éducatifs, à élaborer des stratégies pour les atteindre, à organiser les ressources nécessaires et à évaluer les progrès. Il souligne l'importance d'une planification claire et axée sur les résultats pour garantir le succès des initiatives éducatives. C'est dans ce prisme que la planification de l'éducation est pensée dans le cadre de cette étude comme processus qui permet d'anticiper sur la stratégie favorable à l'atteinte des objectifs inhérents aux performances des établissements scolaires en matière d'examens officiels dans le Haut Nyong, région de l'Est-Cameroun.

☛ **La mise en œuvre**

La mise en œuvre renvoie à la réalisation concrète des programmes et des politiques éducatives sur le terrain. Selon Fullan (1991), la mise en œuvre efficace exige un engagement des acteurs, des ressources adéquates, un soutien continu, et une adaptation aux besoins locaux.

☛ **L'évaluation**

L'évaluation en éducation consiste à collecter et interpréter des données pour mesurer les progrès, les performances, et l'efficacité des systèmes éducatifs. Scriven (1967) a introduit le concept d'évaluation formatrice et sommative, soulignant l'importance d'utiliser les résultats pour améliorer l'apprentissage.

☛ **Politiques éducatives**

Les politiques éducatives sont des décisions prises par les autorités pour orienter le développement et la gestion des systèmes d'éducation. Les travaux de Ball (1990) mettent en lumière l'interaction complexe entre les politiques, les pratiques, et les contextes socio-économiques dans l'éducation.

☛ **Intentions éducatives**

Les intentions éducatives représentent les objectifs, les valeurs, et les aspirations sous-jacents aux pratiques éducatives. Selon Schön (1983), les intentions éducatives peuvent être implicites ou explicites et façonnent les choix pédagogiques des enseignants.

☞ **Diagnostic du secteur de l'éducation**

Le diagnostic du secteur de l'éducation consiste en une évaluation approfondie des différents aspects du système éducatif, tels que les infrastructures, les ressources humaines, les politiques en place, les programmes d'études, les résultats scolaires, entre autres. L'objectif principal est de comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui existent dans le secteur éducatif afin d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et des interventions stratégiques.

☞ **Plan sectoriel d'éducation (PSE)**

Un plan sectoriel d'éducation est un document stratégique qui définit les objectifs à long terme du secteur de l'éducation, les politiques éducatives à mettre en œuvre, les programmes prioritaires, les ressources nécessaires, ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation. Ce plan vise à orienter le développement global du système éducatif sur une période donnée, en prenant en compte les besoins spécifiques du secteur.

☞ **Formulation politique**

La formulation politique en éducation fait référence au processus par lequel les autorités éducatives conçoivent et élaborent des politiques éducatives. Cela implique l'identification des problèmes à résoudre, la définition des objectifs à atteindre, la consultation des parties prenantes, la recherche et l'analyse des solutions possibles, la prise de décisions et la rédaction des politiques éducatives. Une formulation politique efficace nécessite une compréhension approfondie des enjeux éducatifs et une vision claire des objectifs à poursuivre.

☞ **Stratégie**

Le concept de **stratégie** vient du verbe grec « stratego ». Même s'il est étymologiquement lié à l'art militaire, il fait également ses humanités dans divers champs disciplinaires parmi lesquels, celui de la planification. Dans le paradigme des organisations, (Chandler, 1962) a introduit que, la stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. La stratégie, pour sa part, serait à la fois un plan, un modèle, une position et une perspective

(Mintzberg, 1994, p.27). Ce serait en quelque sorte un bâton d'aveugle utile pour trouver un sens à la réalité organisationnelle (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, p.33; Giroux, 2000, p.397). Tel que résumé par Mintzberg, Raisinighani et Théorêt, « strategic simply means important » (Mintzberg, Raisinighani et Théorêt, 1976, p.246).

☛ **La planification stratégique**

Elle ne saurait être définie sans une décomposition de ces deux concepts là comme fait ci-dessus. Olsen et Eadie (1982) proposent cette définition de la planification stratégique : « *[strategic planning is a] disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does, and why it does it* » (Olsen et Eadie, cités dans Bryson, 2004, p6). C'est grâce à ce processus que l'organisation examine les opportunités et les menaces de l'environnement, analyse les forces et les faiblesses, révisé ou définit sa mission, élabore ses priorités, fixe ses objectifs et détermine les moyens pour les atteindre. (Charih et Paquin, 1993a P5). La planification stratégique serait ainsi un processus continu à travers lequel nous définissons et exécutons un plan d'action pour atteindre des objectifs ou des buts organisationnels, à travers l'analyse de la situation actuelle et le future souhaitée dans l'environnement de l'entreprise ou pour notre cas l'environnement d'un établissement scolaire et de ses lacunes existantes. Dans son rôle en éducation, la planification stratégique est « un instrument de prévision et de correction des déséquilibres » (Moisset, 2018a). Nous sollicitons ce type de planification car il s'agit de la première étape pour devenir un établissement de renommée. C'est également un facilitateur pour guider le processus de développement des performances pour ce qui est de notre cas.

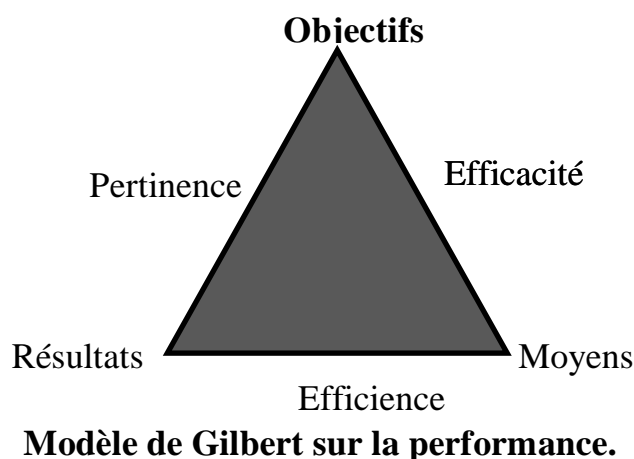
La performance est un rendement meilleur. C'est obtenir des résultats dans un domaine précis par quelqu'un. Elle est évaluée en degré de progression. Généralement utilisé en sport, la performance est le résultat obtenu par un sportif. Elle est aussi perçue comme l'ensemble des résultats attendus par rapport à des objectifs fixés et à des attentes. Pour LORTONO, ((2001) la performance est « la réalisation des objectifs stratégique ».

Nous disons que la performance est également multidisciplinaire ou multidimensionnelle. On peut la retrouver dans différents champs d'action avec des critères aussi différents les uns que les autres pour évaluer leur pertinence. Ceci étant, nous notons que malgré la multitude de

critères, la performance marche avec efficacité et efficience. En ce sens, la recherche fixe à quatre niveaux les critères de performance que sont :

- **Social** qui privilégie l'apport de valeurs humaines
- **Économique** qui s'appuie sur l'efficience économique et la recherche mesurée de la productivité et la comparaison, des indicateurs dans le temps dans l'optique d'optimiser la prise de décision.
- **Politique** car elle prône la légalité, la légitimité et l'organisation des parties prenantes en évaluant les intérêts différenciés de ces derniers.
- **Systemique** dans la mesure où elle privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise ou de l'établissement à un environnement qui va permettre sa pérennité.

Dans une approche plus classique, la question de performance s'est imposée en fédérant les individus autour d'un seul objectif. Ainsi le triangle de performance de Gibert (1980) ou triangle de contrôle a été présenté afin de mettre en relation les objectifs fixés, les moyens alloués et les résultats escomptés.



Comme nous pouvons le constater, dans les trois angles du triangle, on retrouve les objectifs, les résultats et les moyens. Sur la base qui va des moyens aux résultats, nous avons l'efficience qui nous aide à savoir si l'entreprise ou dans notre cas un établissement a atteint ses objectifs à coûts et moyens réduits. Des moyens aux objectifs, nous avons le mot pertinence qui vise le respect des normes utilisées, leur légitimité pour l'atteinte des objectifs. Et enfin, le pan qui va

des objectifs aux résultats lui nous aide à savoir si l'entreprise, l'établissement est suffisamment efficace pour atteindre les objectifs.

Dans le cadre de notre travail, et en ce qui concerne les établissements scolaires, nous allons parler de performance comme amélioration des résultats scolaires afin d'obtenir un meilleur classement et un bon pourcentage car la situation des établissements publics dans cet arrondissement est alarmante. Nous nous aiderons donc de ce triangle pour un certain nombre de vérifications.

2.3. Théorie de référence à l'étude

Les théories en éducation sont des cadres conceptuels qui aident à expliquer, prédire et influencer les phénomènes éducatifs. Des auteurs tels que Vygotsky, Piaget, Bandura, et Bruner ont contribué à diverses théories cognitives, comportementales, et constructivistes qui guident la compréhension de l'apprentissage et du développement. Cette étude étant basée sur la recherche de performance à travers la planification stratégique de l'éducation, nous avons pensé à deux théories. Tout d'abord la théorie de l'effet d'établissement et le modèle théorique SWOT dans la planification de l'éducation.

- **La théorie de l'effet d'établissement**

Elle explique la performance scolaire en fonction du type d'établissement fréquenté. Cette théorie se construit sur les travaux des chercheurs anglosaxons Beck et Murphy, (1998) qui ont essayé d'identifier les spécificités des établissements performants. Grisay en (2006) a démontré que dans les établissements performants, les enseignants privilégient les éléments fondamentaux. Ils définissent et poursuivent des objectifs clairs avec les élèves. Les cours sont bien planifiés et structurés, les évaluations fréquentes ce qui permet de réguler l'enseignement, ce qui permet de faire face à la concurrence des autres établissements et aux pressions des parents. Grisay (2006), a confirmé à nouveau que dans les établissements performants, la qualité des enseignements est plus forte, car les élèves s'investissent davantage et les enseignants ont des exigences plus fortes vis-à-vis des apprentissages. Sheerens (2000) avance que l'Etat et la communauté de l'école ont a mission de former les citoyens pour qu'ils soient à mesure de participer au développement du pays dans lequel ils évoluent. Dans cette théorie, on interroge les résultats afin d'orienter les actions pour les améliorations à y apporter et les différentes stratégies.

- **Modèle théorique SWOT dans la planification de l'éducation :**

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse stratégique largement utilisé dans divers domaines, y compris la planification de l'éducation. Il permet d'identifier les forces et les faiblesses internes d'un système éducatif, ainsi que les opportunités et les menaces externes qui peuvent influencer sa performance et son développement. Le cas échéant de cette étude, l'analyse de l'atteinte des objectifs liés à la performance aux examens officiels des établissements d'enseignement secondaire dans le Haut Nyong, Région de l'Est-Cameroun.

- L'approche de Jenny Stine (né en 1949)

Jenny Stine, spécialisée dans l'enseignement supérieur, a exploré l'application du modèle SWOT dans le domaine de l'éducation. Elle a mis en évidence comment l'analyse SWOT peut être utilisée pour évaluer les programmes éducatifs, les institutions scolaires et les politiques éducatives afin d'identifier les domaines à renforcer et les orientations stratégiques à privilégier.

- L'approche de Nicole Rondeau (né en 1964) et Sébastien Tran (né en 1979)

Ces auteurs explorent l'application du modèle SWOT dans la planification stratégique des institutions éducatives, en mettant en lumière l'importance de l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces pour orienter les décisions et les actions visant à améliorer la qualité de l'éducation.

L'analyse SWOT dans la planification de l'éducation permet d'identifier les leviers sur lesquels s'appuyer (forces), les domaines à améliorer (faiblesses), les pistes de développement à explorer (opportunités) et les défis à relever (menaces). En intégrant cette analyse, les décideurs et au mieux les planificateurs peuvent prendre des décisions éclairées pour améliorer les performances des systèmes éducatifs, renforcer leur positionnement et préparer l'avenir de l'éducation.

Planifier un modèle stratégique dans le cadre de cette étude réside à mettre en œuvre en matière de performance, un schéma qui prend en compte la régularité des élèves et des enseignants aux cours, le suivi/évaluation des apprentissages, le respect des échéanciers de formation, les procédures administratives et pédagogiques, les cours de remise à niveau, la motivation des enseignants entre autres. Cette théorie de l'effet d'établissement et le cadre théorique SWOT de référence permet ici d'établir les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui entourent le lieu d'implantation de l'établissement ainsi que son environnement. Le cas échéant des établissements secondaires étudiés.

**DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET
OPÉRAIRE**

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

De l'avis de Zumatwo cité par Yekeye (2001, p. 19) «la méthodologie est l'ensemble des démarches, approches, réflexions, organisations, hypothèses, susceptibles de permettre d'atteindre un objectif pédagogique ou de recherche à caractère scientifique ou un autre ». 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.

3.1. Rappel des questions de recherche

3.1.1. Rappel de la question principale

La question principale de notre recherche était la suivante : quel lien existe-t-il entre la planification stratégique et la performance des établissements scolaires publics du Haut Nyong Cameroun aux examens officiels ?

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 : planification stratégique. À partir de ce dernier, découle les facteurs ci-après :

- Les séances régulées de remédiation
- L'implémentation d'une culture organisationnelle efficace.
- La gestion des effectifs dans les salles de classe pendant cette période

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 :

- Les séances régulées de remédiation
- L'implémentation d'une culture organisationnelle efficace.
- La gestion des effectifs dans les salles de classe pendant cette période

3.1.2. Rappel des questions secondaires de recherche

^{QS1}. En quoi la mise en œuvre des séances régulées de remédiation peut-elle influencer les performances scolaires des établissements publics aux examens officiels ?

^{QS2}. Comment l'implémentation d'une culture organisationnelle efficace peut-elle améliorer le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels ?

^{QS3}. Dans qu'elle mesure pouvons-nous dire que la gestion des grands groupes favorise-t-elle le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels ?

3.2. Formulation et opérationnalisation de l'hypothèse de l'étude

- **Hypothèse générale**

La planification stratégique a une incidence directe sur le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

- **Hypothèses secondaires de recherche**

^{HR1}. La mise en œuvre des séances régulées de remédiation a une étroite influence sur les performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

^{HR2}. La bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels

^{HR3}. Une bonne gestion des grands groupes favorise avec efficacité le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

- **Les variables de l'hypothèse générale**

D'après De Landsheere (1976 :216), 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).

➤ **La variable dépendante**

D'après Yao (2005 : 89), 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 la réponse des participants. Dans le cadre de notre étude, elle est : performance des établissements scolaires aux examens officiels ayant pour modalités : très faible, faible, moyen, élevé, très élevé.

- **La variable indépendante**

Selon Yao (2005 : 89), 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 : planification stratégique. La variable indépendante aura pour modalité les indicateurs dans le tableau d'opérationnalisation

➤ **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 :

- Les séances régulées de remédiation
- L'implémentation d'une culture organisationnelle efficace.
- La gestion des effectifs dans les salles de classe pendant cette période

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

- Facteur 1 : les séances régulées de remédiation
- Facteur 2 : l'implémentation d'une culture organisationnelle efficace
- Indicateur 3 : la gestion des effectifs dans les salles de classe pendant cette période

Tableau 4 : Tableau d'opérationnalisation

Facteurs	Variables	Indicateurs
- Les séances régulées de remédiation	- Les séances régulées de remédiation	- Programme de séance de remédiation - Le temps alloué - Taux de participation - Progression des résultats
- L'implémentation de la culture organisationnelle	- l'implémentation de la culture organisationnelle	- climat scolaire - taux d'assiduité - qualité des interactions - approche pédagogique
- La gestion des effectifs dans les salles de classe.	- La gestion des effectifs dans les salles de classe	- Ratio élèves / enseignants - Disponibilité des salles de classe - Stabilité du corps enseignant - Disponibilité du corps enseignant.

Source : Résultat de l'opérationnalisation du facteur principal, septembre 2023

➤ **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 :**

VD : Performance des établissements secondaires aux examens

VI : La planification stratégique.

Tableau 5 : Tableau synoptique

Hypothèses	Variables	Indicateurs	Modalités
HR : la planification stratégique influence a une incidence directe le développement des performances des établissements aux examens officiels	VD : performance aux examens officiels	Résultats scolaires	- Oui
			- Non
HR1 : la mise en œuvre de séances régulières de remédiation a une étroite influence les performances scolaires	VI : la planification stratégique	- existence des séances régulières de remédiation ;	- Oui
		- implémentation de la gestion organisationnelle	- Non
HR2 : bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances des établissements aux examens	VD : performances scolaires	- gestion des effectifs dans les salles de classe	- Sans réponse
HR2 : bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances des établissements aux examens	VI : séances régulières de remédiation	- Programme de séance de remédiation	- Oui
		- Le temps alloué	- Non
HR2 : bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances des établissements aux examens	VI : culture organisationnelle	- Taux de participation	- Sans réponse
		- Progression des résultats	
HR2 : bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances des établissements aux examens	VD : performance aux examens	/	- - Oui
			- Non
HR2 : bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances des établissements aux examens	VI : culture organisationnelle	/	- Sans réponse
		Climat scolaire	- Oui
HR2 : bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances des établissements aux examens	VI : culture organisationnelle	- taux d'assiduité	- Non
		- qualité des interactions	- Sans réponse

	-	approche pédagogique	
		Effectivité des séances	
HR3 : une bonne gestion des effectifs dans les salles de classes favorise avec efficacité les performances des établissements officiels.	VD : performance aux examens officiels		- Oui - Non - Sans réponse
	VI : gestion des groupes	- Ratio élèves / enseignants	- Oui - Non
		- Disponibilité des salles de classe	- Sans réponse
		- Stabilité du corps enseignant	
		- Disponibilit é du corps enseignant	

Source : enquête de terrain, février 2024

3.3. Type de recherche

Notre recherche est de type qualitatif, descriptif et corrélational. Il s'agit d'établir uniquement la corrélation qui existe entre les différentes variables de l'étude. Un questionnaire est structuré à cet effet sous une approche qualitative avec une échelle nominale réduite à trois niveaux à savoir : (Oui ; Non et Sans réponse). C'est dire que les données qui seront collectées seront purement qualitative et le test appliqué escompté ici est le Khi2 de Person 1900.

3.4. Population de l'étude

Se référant à Quivy et Campenhouldt (1995), la population de la présente recherche est l'ensemble des enseignants et du personnel administratif des Lycées d'enseignement secondaire général du Tchad. 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 ville d'Abong-Mbang. La taille de cette population cible étant toujours trop grande, nous l'avons réduit à une population accessible qui est

l'ensemble des enseignants et personnel administratif des lycées : classique et bilingue de la même ville

- **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 par choix raisonné suivi d'une technique aléatoire simple. En d'autres termes, la constitution de l'échantillon relative à cette étude s'est faite de manière aléatoire (probabiliste). Cette technique consiste à constituer un échantillon d'individu en fonction des traits caractéristique. Le choix relatif à cette technique d'échantillonnage est lié à deux raisons. Premièrement, le sujet abordé (*l'insertion sociale*) est une question très sensible car elle touche à des aspects internes et même confidentiels d'une organisation de l'Etat. Solliciter des réponses liées aux actions des travailleurs d'une organisation par exemple ne va pas de soi. Du coup, quand la plupart des chefs constataient que le thème touchait à ces éléments qui relevaient un peu de leurs secrets, ils avaient du mal à se prêter au jeu.

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 qu'ils aient 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.

3.5. Présentation de l'instrument de collecte de données et justification

3.5.1. Technique de collecte des données

Pour collecter les données, nous avons donc élaboré un questionnaire suivant les principes du questionnaire quantitatif Mucchielli (1985). Cela a été fait en ayant en vue pour principaux objectifs 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.

Le choix de cet instrument se justifie par la nature même de la recherche (sondage d'opinions) et l'absence d'emprise de la VD.

3.5.2. Questionnaire

Il est structuré à partir des différentes variables qui ont constitué les différentes hypothèses de recherche de l'étude. Il sera donc ici question de les structurer sous forme de thèmes qui seront opérationnalisés en indicateurs afin de ressortir les différents items y afférentes. Chaque thème sera ainsi soumis à la mesure à partir de l'échelle nominale qui a été fixée au niveau de la variable dépendante de l'étude. Ces différents thèmes se déclinent ainsi qu'il suit :

- Séances régulées de remédiation
- Implémentation de la gestion organisationnelle
- Gestion des effectifs dans les salles de classe
- Identification des répondants

Sur le plan structurel, le questionnaire se divise en deux parties. La première concerne les items du questionnaire et la deuxième à l'introduction au questionnaire.

Sur le plan thématique, le questionnaire se divise en 5 principaux qui sont :

- Thème 1 : séances régulées de remédiation.
- Thème 2 : implémentation de la gestion organisationnelle.
- Thème 3 : gestion des effectifs dans les salles de classe.
- Thème 4 : Identification des répondants.

3.5.3. Validation du questionnaire

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 d'Abong-Mbang et Yaoundé. Il s'agit de vérifier les qualités psychométriques de notre instrument.

Cet essai 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. Ainsi, nous avons procédé au :

➤ **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 « dispaçant » 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'enquêté). 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 :

- Test de fidélité ou test-prétest.

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.

- 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 nous 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 à la question personnalisée, nous avons assuré l'anonymat.
- Contre la peur des mots « forts » ou « inquiétants », nous avons utilisé des vocables et expressions courants, peu choquants et effectivement peu changeants.
- 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, formé de phrases courtes et claires, mais aussi soigné à la typographie du questionnaire

3.5.4. Validité interne du questionnaire

Pour garantir la validité interne de notre questionnaire, nous avons assuré la congruence entre le problème de recherche, les questions de recherche, les objectifs de recherche, les hypothèses de l'étude, les variables de l'étude, les indicateurs des variables et les modalités des réponses. Le tableau ci-dessous appelé tableau synoptique, présente cette congruence.

Thème / items	Questions posées	Modalités de réponses		
1		Oui <input type="checkbox"/> 1	Non <input type="checkbox"/> 2	SR <input type="checkbox"/> 3
2				

Tableau 6:Tableau synoptique de la validation du questionnaire

	Problème de l'étude	Objectif de l'étude	Questions de recherche	Objectifs de recherche	Hypothèses de l'étude	Variables des hypothèses	Indicateurs des variables	Modalités
Principal	Inadéquation entre les stratégies mises en place dans ces établissements scolaires et leurs performances aux examens officiels	Comprendre cette inadéquation et y proposer de remédiations	De quelle manière la planification stratégique peut-elle entraîner de meilleures performances des établissements scolaires publics officiels ?	Comprendre cette inadéquation et y proposer des remédiations	La planification stratégique influence avec incidence directe le développement des performances des établissements scolaires publics aux examens officiels.	VD : performance des établissements aux examens officiels VI : planification stratégique	Existence des séances régulières de remédiation ; - implémentation de la gestion organisationnelle - gestion des effectifs dans les salles de classe	-Oui -Non -Sans réponse -Oui - Non -Sans réponse
Spécifiques	Séances régulières de remédiation	Montrer que la mise en œuvre des séances régulières de remédiation permet d'accroître les performances	En quoi la mise en œuvre des séances régulières de remédiation peut-elle influencer les performances.	Montrer que la mise en œuvre des séances régulières de remédiation permet d'accroître les performances	Les séances régulières de remédiation influencent la performance	VD : performance aux examens officiels VI : planification stratégique	·Programme de séance de remédiation ·Le temps alloué ·Taux de participation ·Progression des résultats	-Oui -Non -Sans réponse -Oui -Non -Sans réponse

Une bonne gestion des grands groupes influence les performances.	Montrer qu'une bonne gestion des grands groupes dans les salles de classes influence les performances.	Dans quelle mesure pouvons-nous dire que la gestion des grands groupes influence les performances.	Vérifier l'existence du rapport entre une bonne gestion des grands groupes et la production de la performance	Une bonne gestion des grands groupes effectifs dans les salles de classes influence les performances.	VD : performance aux examens officiels		-Oui -Non -Sans réponse	
					VI planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio élèves / enseignants - Disponibilité des salles de classe - Stabilité du corps enseignant - Disponibilité du corps enseignant. 	-Oui -Non -Sans réponse	
Une bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances aux examens	Mettre en lien l'implémentation d'une culture organisationnelle et le développement des performances scolaires aux examens officiels	Mettre en lien l'implémentation d'une culture organisationnelle efficace le développement des performances aux examens officiels	Vérifier l'existence du lien entre une bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace et le développement des performances aux examens	Une bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances aux examens	VD : performance aux examens officiels	VI : culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - climat scolaire - taux d'assiduité - qualité des interactions - approche pédagogique 	Oui - Non -Sans réponse - Oui - Non -Sans réponse

Source : enquête de terrain, février 2024

3.5.5. Administration du questionnaire

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, étaient remises à mains propres aux responsables administratifs et au personnel enseignant rencontrés dans leurs postes de travail. Les questionnaires remplis sur place sont immédiatement retournés au chercheur. Tous les répondants de l'échantillon ont subi entièrement le questionnaire et tous les questionnaires distribués ont été récupérés.

3.5.6. Méthode d'analyse des données

Nous avons effectué une analyse qualitative des données empiriques collectées. L'analyse s'est déroulée en plusieurs phases :

- La première a consisté au dépouillement manuel des 100 questionnaires.
- La seconde a consisté à un dépouillement et vérification informatique.

Nous avons utilisé le logiciel SPSS version 2015.

L'analyse quantitative proprement dite comprenait deux grandes étapes : l'analyse qualitative primaire et l'analyse qualitative secondaire. L'analyse qualitative 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 du khi carré.

**CHAPITRE IV : TRAVAUX DE TERRAIN ET
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Dans ce chapitre, il est question de présenter les résultats obtenus après le dépouillement des informations recueillies sur le terrain, d'analyser les résultats, de vérifier les hypothèses préalablement évoquées.

4.1. Présentation des résultats

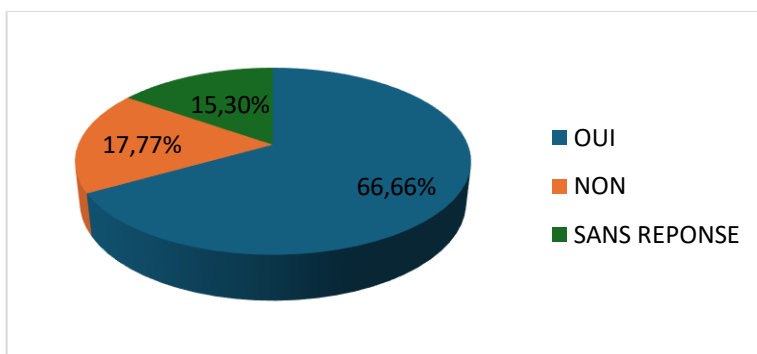
Thème 1. Séances régulées de remédiation ou TD

Tableau 7 : Répartition des participants selon la programmation effective des séances de remédiation.

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	90	66,66
NON	24	17,77
SANS REPONSE	21	15,3
Total	135	100

Q1. A votre avis, la programmation effective des séances de remédiation dans votre établissement peut-elle influencer la performance aux examens officiels ?

Graphique 2: Répartition des participants selon la programmation effective des séances de remédiation



A la question de savoir si la programmation effective des séances de remédiation dans les établissements enquêtés a un lien avec leur performance aux examens officiels, le tableau et la figure ci-dessus présentent les données issues de l'enquête de terrain. Au regard des données, ils sont 66,66%, soit 90 participants à donner un avis positif « Oui ». Cependant, 17,77% dudit échantillon a donné un avis contraire à partir de la méthode des extrêmes qui a été employée pour l'analyse descriptive. Il en découle ainsi un effectif cumulé de 24 participants ayant donné un avis contraire par le choix de la modalité « Non » à une possible. C'est également le cas de

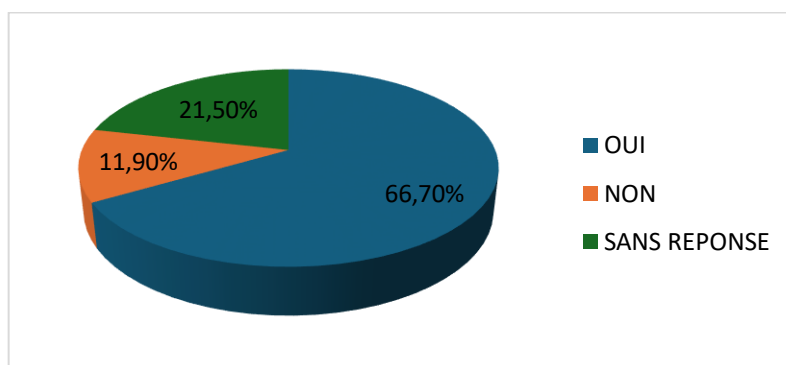
la modalité « Sans réponse » qui regroupe 15,60% de la fréquence cumulée » pour un effectif global de 21 participants sur les 135 enquêtés au total.

Tableau 8: Répartition des participants selon le taux de participation des apprenants

Q2. Pensez-vous que le taux de participation des apprenants à ces séances peut améliorer la performance des élèves aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	90	66,7
NON	16	11,9
SANS REPONSE	29	21,5
Total	135	100

Graphique 3: Répartition des participants selon le taux de participation des apprenants



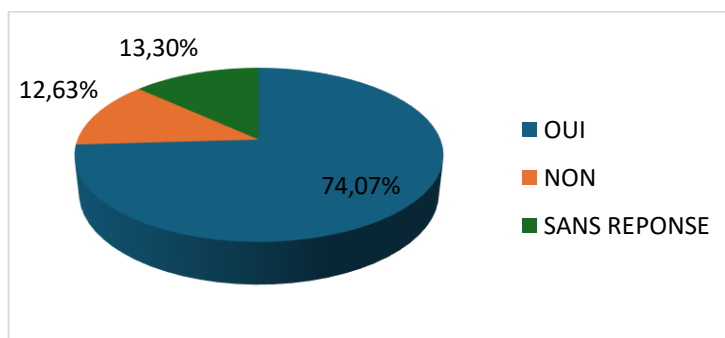
Pensez-vous que le taux de participation des apprenants à ces séances peut améliorer la performance des élèves aux examens officiels ? Cet item a marqué un fort intérêt auprès des différents participants à l'étude. D'après le tableau et la figure ci-dessus, la modalité « Oui » fortement représentée au regard de l'effectif total. Ces enquêtés regroupent une fréquence cumulée qui va jusqu'à 66%, soit un effectif cumulé de 90 répondants sur l'échantillon total. La modalité « Non » quant à elle représente l'échelle inférieure. Car ceux-ci n'y voient pas une véritable liaison qui s'y découle. Selon la fréquence cumulée de cette catégorie, seul 11,90%, pour une cumulation de 16 participants de l'échantillon total. Néanmoins, la modalité « Sans réponse » a été matérialisée par une cumulée de 21,50%. Un élément qui va nécessiter un approfondissement au niveau de l'interprétation ou encore de la discussion des résultats

Tableau 9 : Répartition des participants selon le temps alloué à ces séances.

Q3. Selon vous, le temps alloué à ces séances est-il suffisant pour impacter efficacement leur performance aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	100	74,07
NON	17	12,63
SANS REPONSE	18	13,3
Total	135	100

Graphique 4: Répartition des participants selon le temps alloué aux séances.



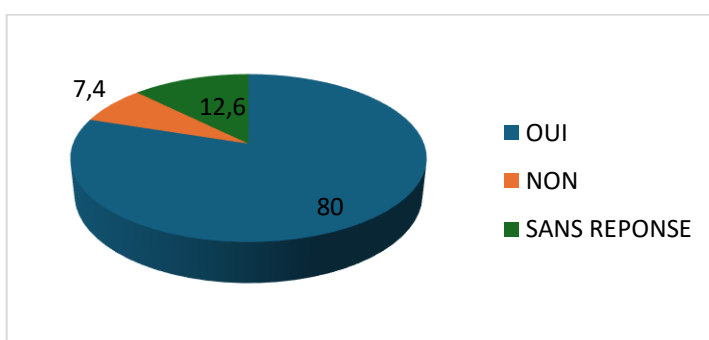
A la question de savoir si, le temps alloué à ces séances est-il suffisant pour impacter efficacement leur performance aux examens officiels, 135 participants ont permis d'avoir des avis mitigés sur la question. Dans le cadre de l'analyse descriptive issue qui découle de la technique des extrêmes, les trois modalités ont retenu l'attention de trois catégories de répondants. Dans un premier temps, c'est la modalité « Non » par l'extrême qui s'affiche avec une fréquence cumulée de 12,63%. Soit en effectifs, 17 participants au total. Il est intéressant d'observer d'après le tableau et la figure du fait des données matérialisées que la modalité « Oui » quant à elle, regroupant les 74,07%, soit 100 participants en effectifs cumulés partagent le fait de porter une attention particulière sur le temps alloué aux séances de remédiations si les examens officiels veulent avoir une finalité escomptée en termes de qualité et de quantité.

Tableau 10: Répartition des participants selon la progression des résultats entre différentes séances de remédiation

Q4. A votre avis, la progression des résultats entre différentes séances de remédiation participe-t-elle à l'amélioration de la performance des élèves aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	108	80
NON	10	7,4
SANS REPONSE	17	12,6
Total	135	100

Graphique 5: Répartition des participants selon la progression des résultats entre différentes séances de remédiation



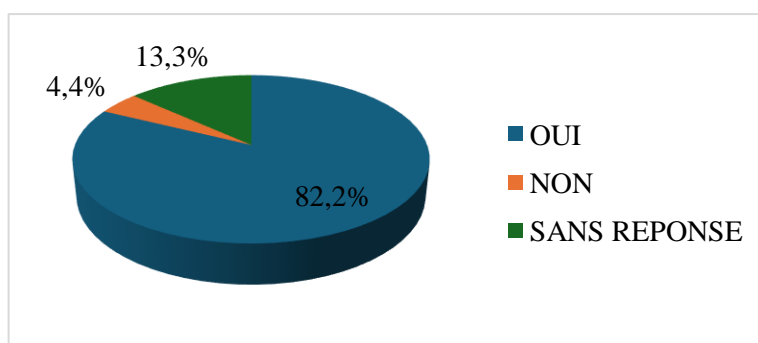
Le tableau et la figure ci-dessus sont des instruments d'analyse mathématique qui nous ont permis de ressortir la description des données brutes collectées sur le terrain de l'enquête. Il était dans le cadre de cet item, question de mesurer le lien existant entre la progression des résultats entre différentes séances de remédiation et l'amélioration de la performance des élèves aux examens officiels dans au niveau des établissements d'enseignement secondaire publiques dudit département. Sur les 135 enquêtés échantillonnés, 108 participants en effectifs cumulés ont été d'avis en cochant sur la modalité « Oui », soit 80% de l'échantillon total de l'étude. Cet indicateur représente un poids significatif pour ce thème, voir un signe qui présage déjà la validation de cette hypothèse en aval de cette partie statistique. Dans le même temps, une poignée de participants a été contre en s'accrochant sur la modalité « Non ». Soit uniquement 7,4% de l'échantillon de cette étude. L'on note également 12,6% de « Sans réponse ».

Tableau 11: Répartition des participants selon la disponibilité des ressources adéquates

Q5. Pensez-vous qu'il puisse exister un lien entre la disponibilité des ressources adéquates et l'amélioration de la performance des élèves aux examens officiels dans votre établissement ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	111	82,2
NON	6	4,4
SANS REPONSE	18	13,3
Total	135	100

Graphique 6: répartition des participants selon la disponibilité des ressources adéquates



Le tableau et la figure ci-dessus présentent de manière globale, le comportement des répondants face à l'échelle de mesure qui a été attribuée aux différents items qui ont meublé et guidé l'enquête. Dans ce premier temps, l'analyse descriptive relève des résultats qui se veulent très expressifs. 82,2% des enquêtés ont penché sur la modalité « Oui ». Ce qui traduit selon cette catégorie de la population que, la disponibilité des ressources adéquates aux activités de remédiation est un facteur très fondamental dans leur organisation et par ricochet favorise l'atteinte des objectifs escomptés en termes de résultats aux examens officiels dans lesdits établissements publics. Cette frange représente en effectif observée un effectif global de 111 participants à l'étude. En revanche, seul 4,4% du même échantillon pense le contraire. L'observation relève également une poignée de participants à l'étude qui s'est exprimé par un avis « Sans réponse ». Soit 13,3% de l'effectif global. L'étude s'y attèlera dans sa partie discursive.

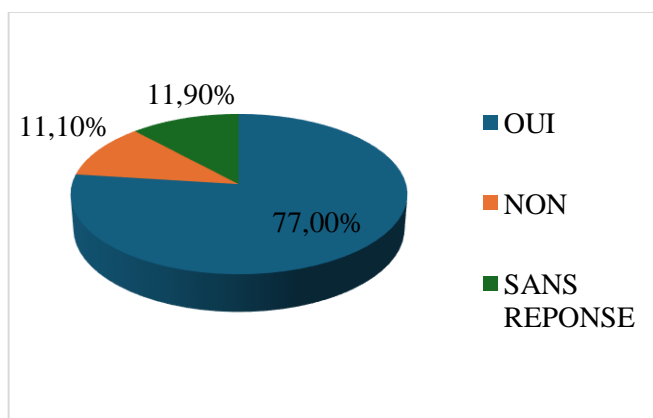
Thème 2/ Implémentation d'une bonne culture organisationnelle

Tableau 12: Répartition des participants selon l'approche pédagogique employée pendant les séances

Q6. Pensez- vous que l'approche pédagogique employée pendant ces séances améliore t'elle la performance des apprenants aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	104	77
NON	15	11,1
SANS REPONSE	16	11,9
Total	135	100

Graphique 7: Répartition des participants selon l'approche pédagogique employée pendant ces séances



Pensez- vous que l'approche pédagogique employée pendant ces séances améliore t'elle la performance des apprenants aux examens officiels ? Cette figure et ce tableau nous renseignent sur le comportement des enquêtés à propos de cet item. A partir de l'analyse descriptive, l'on peut aisément observer des avis mitigés selon que nous soyons d'une modalité ou d'une autre. L'on peut au regard de ladite analyse se rendre compte ce que, les modalités « Non » et « Sans réponse » correspondent relativement à la même intensité de réponses. Elles marquent selon le cas une fréquence de 11,10% dans le premier cas et 11,90% dans le deuxième cas. Ce qui suppose que nous relevons quand-même une frange partie dudit échantillon qui ne partagent pas du tout cet avis. Cependant, force est de constater que, 77% en fréquence observée

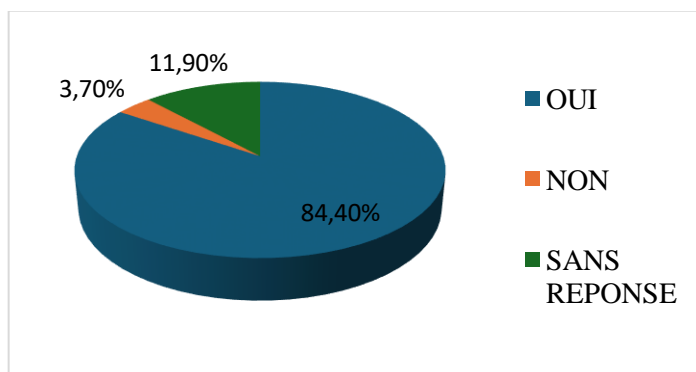
de l'échantillon partagent ce point de vue par un « Oui », soit une représentativité en effectif global de 104 participants à cette étude. Selon eux, l'approche pédagogique employée joue un rôle considérable dans la quête de meilleurs résultats aux examens officiels dans lesdits établissements. Cet écart majeur entre les modalités ayant donné des avis contraires mérite une analyse particulière au niveau de l'interprétation, voire de la discussion des résultats dans la partie suivante.

Tableau 13: Répartition des participants selon le climat scolaire appliqué à ces séances

Q7. Selon-vous le climat scolaire appliqué à ces séances influence t'il la production de performance aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	114	84,4
NON	5	3,7
SANS REPONSE	16	11,9
Total	135	100

Graphique 8: Répartition des participants selon le climat scolaire appliqué à ces séances



Le tableau et la figure ci-dessus présentent les résultats inhérents à la quête de savoir si le climat scolaire appliqué à ces séances peut-il influencer la production de performance aux examens officiels. Les deux extrêmes exploités au regard du tableau et de la figure ci-dessus présentent des données mitigées. Ils sont à l'extrême supérieur 84,40% à pencher sur la modalité « Oui », ce qui suppose la manifestation d'un avis favorable, alors qu'ils représentent seulement 3,70% de l'échantillon total en fréquence observée pour ce cas. C'est dire que, seuls 5 participants ont été contre cette avis, contre 114 enquêtés sur les 135 participants. Cette valeur est également forte car, elle présage déjà que cet indicateur dégage un poids considérable pour la validation de cette hypothèse au niveau de l'analyse corrélationnelle de l'étude. La partie

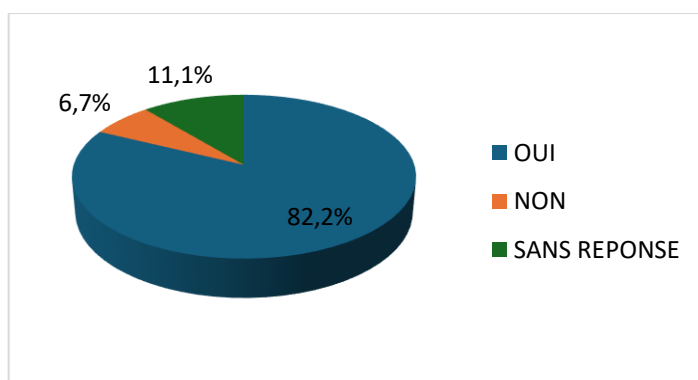
discursive qui sera faite après le test de corrélation nous permettra d'en saisir sa véritable pertinence.

Tableau 14: Répartition des participants selon le taux d'assiduité des élèves aux dites séances

Q8. À votre avis le taux d'assiduité des élèves aux dites séances participe-t-il à l'amélioration des performances aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	111	82,2
NON	9	6,7
SANS REPONSE	15	11,1
Total	135	100

Graphique 9: taux d'assiduité des élèves aux dites séances et amélioration des performances aux examens officiels ?



Cet item est fortement significatif et digne d'intérêt au regard des données issues de ce tableau et de cette figure. Même si les avis sont partagés chez les différents participants à l'étude, il est à noter qu'une large différence reste néanmoins perceptible. A l'observation de ces outils d'analyse, une forte majorité représentant 82% de cet échantillon partage le fait que le taux d'assiduité aux séances de remédiation peut représenter une valeur considérable dans l'amélioration des performances aux examens officiels au sein des établissements d'enseignement publics en question. C'est-à-dire que, 111 participants sur les 135 enquêtés partagent en effectifs cumulés ce point de vue en s'appuyant sur la modalité « Oui ». Or selon la technique des extrêmes, le bas de l'échelle renseigne qu'ils sont 9 participants, soit 6,7% en

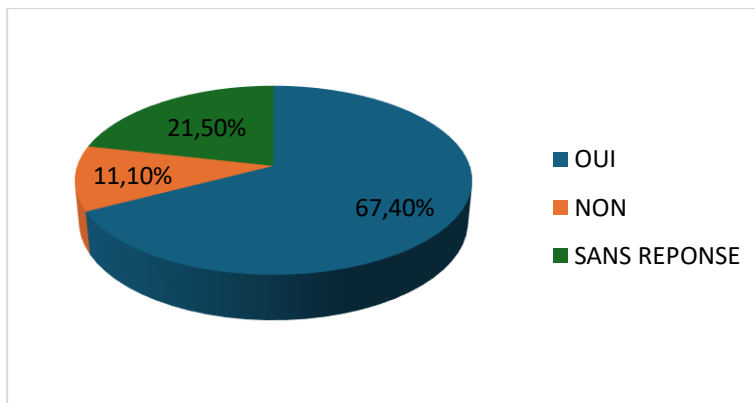
fréquence observé à penser le contraire par le choix du « Non ». C'est-à-dire que le reste des participants, soit 11,1% de l'effectif est resté « Sans réponse ».

Tableau 15: Répartition des participants selon la qualité des interactions durant les séances

Q9. Pensez-vous que la qualité des interactions durant les séances soit susceptible de favoriser l'amélioration des performances ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	91	67,4
NON	15	11,1
SANS REPONSE	29	21,5
Total	135	100

Graphique 10: Répartition des participants selon la qualité des interactions durant les séances



Pensez-vous que la qualité des interactions durant les séances soit susceptible de favoriser l'amélioration des performances ? La corrélation entre cet item et la variable dépendante de l'étude ressort à partir des avis donnés par les différents enquêtés. Le tableau et la figure matérialisés renseignent en fréquences et en effectifs le comportement des répondants au regard des données observées. La technique des extrêmes renseigne que ; au niveau inférieur, 11,10% en fréquence pour un effectif de 15 participants dit « Non », c'est-à-dire ne partagent pas cette idée. Alors qu'à l'opposée, ils sont en fréquence 67,40% qui pensent effectivement qu'il y'a une forte corrélation entre la qualité des interactions qui naissent durant ces séances entre les élèves et les pédagogues et leurs performances aux examens officiels en fin d'année.

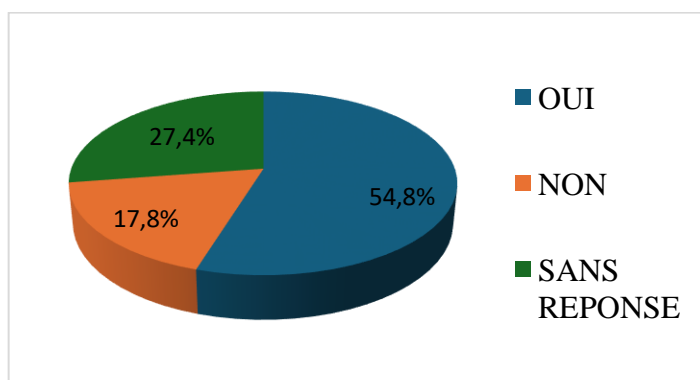
Les valeurs accordées à cet avis témoignent du fait de la forte proportion du « Oui » observée par ces deux instruments de représentation et de répartition qui ont été le tableau et le camembert. C'est-à-dire qu'en effectifs, 91 participants pensent que, la qualité des interactions durant ces séances de remédiation est d'une extrême importance pour les objectifs escomptés en termes de résultats aux examens officiels.

Tableau 16: Répartition des participants selon le suivi parental accordé à ces séances

Q10. Selon vous, le suivi parental accordé à ces séances est-t-il favorable à l'amélioration des performances aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	74	54,8
NON	24	17,8
SANS REPONSE	37	27,4
Total	135	100

Graphique 11: Répartition des participants : le suivi parental accordé à ces séances et l'amélioration des performances aux examens officiels



Les données matérialisées dans le tableau et la figure ci-dessus nous renseignent fortement sur le comportement des enquêtés à propos de cet item. Selon ce résultat, les avis ont été mitigés. En fréquence observée, 54,8% des participants pensent par le « Oui » que c'est faisable, alors que 27% pensent le contraire. « Non », affirment-ils. Il faut noter néanmoins qu'il y'a également une forte concentration non négligeable de participants qui a donné un avis « Sans réponse ». Une matière à discuter. En somme, l'on peut retenir à partir d'une observation sommaire issue de ces données que, le suivi parental se veut d'une extrême importance et la

valeur mathématique de cette corrélation nous permettra d'avantage d'approfondir l'analyse au niveau de la discussion des résultats de cette étude.

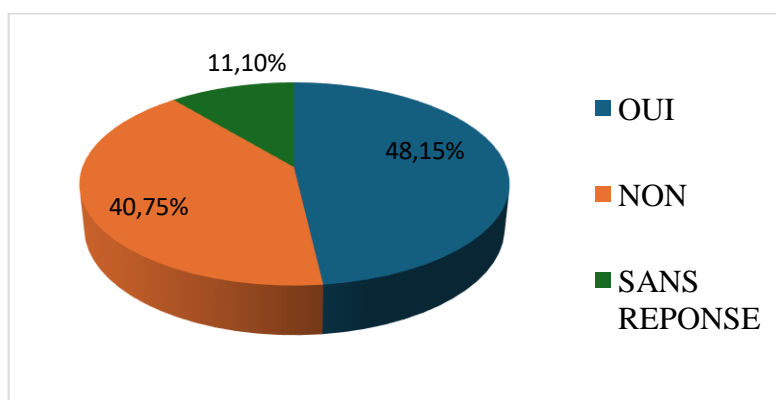
Thème3 : La Gestion de groupe/ Effectif

Tableau 17: Répartition des participants selon le ratio élèves/enseignants.

Q11. Êtes-vous d'avis que le ratio élèves/enseignants influence la production de performance aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	65	48,15
NON	55	40,75
SANS REPONSE	15	11,1
Total	135	100

Graphique 12: Répartition des participants selon le ratio élèves/enseignants



Le ratio élèves/enseignants a toujours été un élément essentiel non seulement dans la qualité de l'éducation en général, mais un indicateur de performance organisationnel dans le secteur éducatif. La figure et le tableau qui précèdent nous démontrent que le choix de cet indicateur dans le cadre des séances de remédiation dans les établissements d'enseignement secondaire publics n'a pas été mal apprécié par les participants à cette étude. Il ressort clairement au regard de l'observation que, 65 participants sur les 135 enquêtés sont d'avis que le ratio/élèves/enseignants influence de façon significative la performance de ces derniers aux examens officiels. Toutefois, et selon l'extrême inférieur 11,10% sont restés « Sans réponse » c'est-à-dire sans avis. C'est-à-dire, uniquement 15 participants. A l'opposé, force est de constater néanmoins que 48,15% en fréquence observée partage cet avis par le choix de la

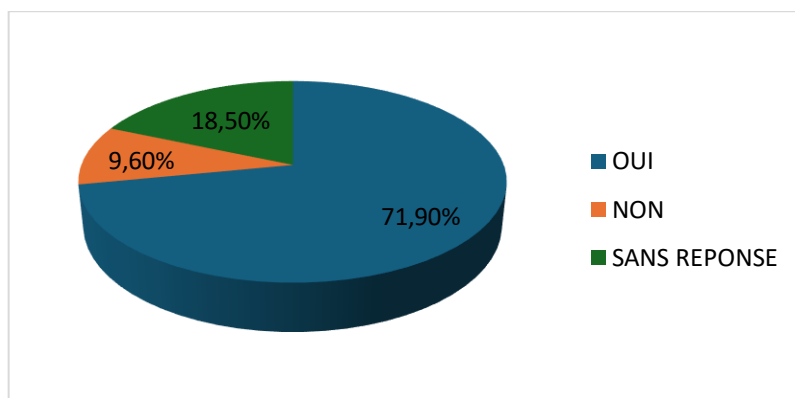
modalité « Oui ». Néanmoins, la modalité « Non » est aussi fortement représentée surtout au niveau de la figure. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en zone rurale, il est parfois difficile de voir de prendre en compte ce paramètre malgré son caractère important matérialisé par l'enquête.

Tableau 18: Répartition des participants selon les programmes scolaires dits inclusifs

Q12. Êtes-vous d'avis que, la stabilité du corps enseignant au cours des dites séances influence la production de performance des apprenants aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	97	71,9
NON	13	9,6
SANS REPONSE	25	18,5
Total	135	100

Graphique 13: Répartition des participants selon la stabilité du corps enseignant au cours des dites séances et la production des performances des apprenants aux examens officiels



Les examens officiels permettent de mesurer de façon effective la performance managériale des établissements scolaires en fin d'année. Il est donc question pour les différents managers de prendre en compte un certain nombre de paramètres. La stabilité du corps enseignant au regard de l'actualité encours peut avoir une incidence particulière à ces examens officiels selon que celle-ci soit prise en compte ou non. Les données recueillies et matérialisées dans ce tableau et cette figure nous donne d'avantage les avis différenciés des différents participants à cette étude. À cet item, le tableau et la figure ci-dessus présentent des résultats variés. Néanmoins, force démontre que, 97 participants, soit 71,90% ont penché pour la

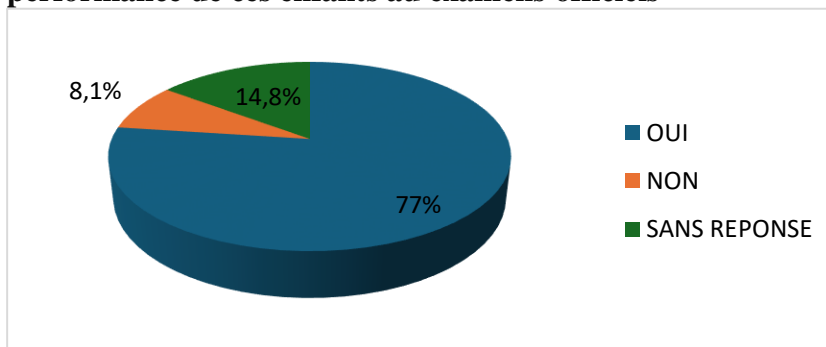
modalité « Oui ». Ce qui traduit que, ce lien est bel et bien possible. L'extrême inférieur représente quant à lui représente uniquement 9,60% de répondants qui pensent le contraire. Soit 13 en effectifs cumulés qui émettent un avis contraire par le choix de la modalité « Non », alors que 18,50% dudit échantillon, soit 25 en effectifs qui est resté « Sans réponse ». Les valeurs cumulées de ces modalités nous permettrons de ressortir mathématiquement le niveau de corrélation à partir du test de corrélation qui sera effectué dans la suite de l'analyse.

Tableau 19: Répartition des participants selon la disponibilité des salles de classe

Q13. Approuvez-vous que la disponibilité des salles de classe influence la performance de ces enfants au examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	104	77
NON	11	8,1
SANS REPONSE	20	14,8
Total	135	100

Graphique 14: Répartition des participants selon la disponibilité des salles de classe et la performance de ces enfants au examens officiels



Le tableau et la figure ci-dessus donne les résultats sous l'auspice auditif et visuel. L'on observe avec force que ; 104 répondants, soit 77% en fréquence observée affirment par un « Oui » à la préoccupation selon laquelle la disponibilité des salles de classe influence la performance des élèves aux examens officiels alors que 11 en effectifs cumulés, soit 8,1% en fréquence observée restent en désaccord avec un « Non ». Une représentation considérable de 14% de cet échantillon est restée sans avis c'est-à-dire « Sans réponse » à cet item. Selon ces enquêtés dans leur majorité, on peut retenir de cet indicateur que, malgré la saturation du calendrier annuel des activités scolaires, il est fort nécessaire d'en faire des planifications pour

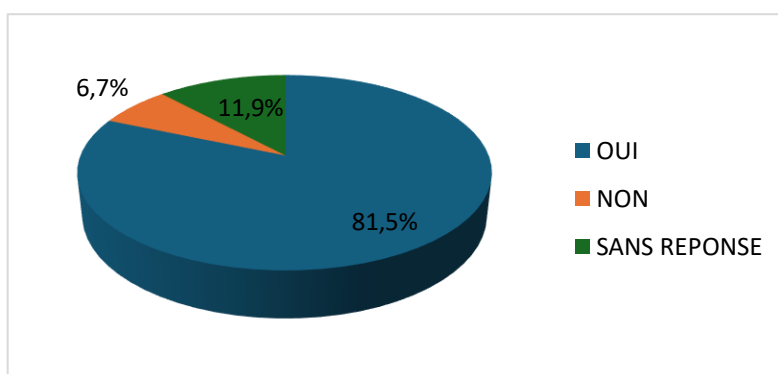
des activités de remédiation inhérentes à l'encadrement et à la préparation des examens officiels de fin d'année dans lesdits établissements.

Tableau 20: Répartition des participants selon la disponibilité des enseignants qualifiés

Q14. Selon vous, la disponibilité des enseignants qualifiés améliore-t-elle la performance des apprenants ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	110	81,5
NON	9	6,7
SANS REPONSE	16	11,9
Total	135	100

Graphique 15: répartition des participants selon la disponibilité des enseignants qualifiés et les performances des élèves aux examens officiels



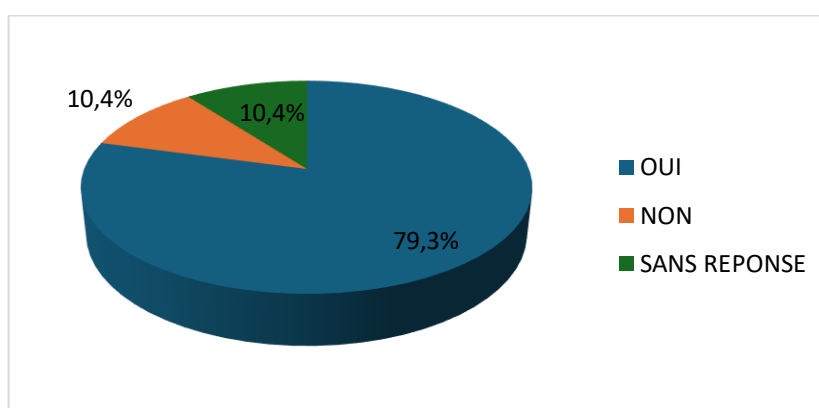
À cet item, le tableau et la figure ci-dessus renseignent à l'observation que ; 81,5% de participants, soit 110 en effectifs ont répondu favorablement par un « Oui », alors qu'ils ne sont que 6,7% dudit échantillon à choisir le « Non ». Force est également de constater que jusqu'à 11,9% dudit échantillon est resté « Sans réponse », néanmoins, il est important de relever la large différence qui existe entre ces différentes modalités qui nous ont permis de mesurer cet indicateur qui fait l'unanimité de 110 participants de l'étude. Il sera ainsi question pour la suite de l'analyse de ressortir le lien mathématique à partir du test de corrélation qui sera employé afin de mieux asseoir la discussion de l'hypothèse qui en découle.

Tableau 21: Répartition des participants selon la prise en charge financière des séances de travail allouées à la remédiation

Q15. Partagez-vous le fait que, la prise en charge financière des séances de travail allouées à la remédiation influence sur la performance des élèves aux examens officiels ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	107	79,3
NON	14	10,4
SANS REPONSE	14	10,4
Total	135	100,0

Graphique 16: Répartition des participants selon la prise en charge financière des séances de travail allouées à la remédiation et la performance des élèves aux examens officiels



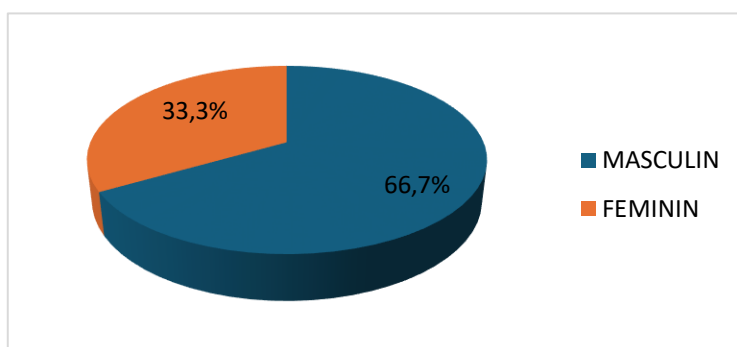
À la question de savoir si la prise en charge financière des séances de travail allouées à la remédiation influence sur la performance des élèves aux examens officiels, le tableau et la figure renseignent que ; le « Oui » vole haut avec un taux de représentativité de 79,3%, soit un effectif cumulé de 107 participants. A l’opposé, l’on relève un équilibre de 10,4% représentant la fréquence de « Non », de même que 10,4% représentant la fréquence observée de « Sans réponse ». Au demeurant, ils sont 14 participants ayant dit « Non » et 14 ayant pris position « Sans réponse ». La suite de l’analyse dans sa deuxième phase s’attellera sur la partie corrélationnelle à partir du test du Khi2 de Pearson 1900.

Thème 4 / Identification du répondant (Sexe ; tranche d'âge)

Tableau 22 : Répartition des participants selon le Sexe

Q16. Sexe ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
MASCULIN	90	66,7
FEMININ	45	33,3
Total	135	100



Graphique 17: répartition des participants selon le Sexe

D'après nos deux représentations, tableau et graphique, le sexe Masculin est prépondérant avec 66,7% en fréquence observée, pour un effectif de 90 participants alors que le sexe féminin ne représente que les 33,3% de notre échantillon. Ce qui suppose que le sexe masculin reste prédominant en zone rurale plus que le sexe féminin dans la répartition de la ressource humaine au sein des différents établissements scolaires.

ANALYSE CORRÉLATIONNELLE DES DONNÉES.

Étapes du calcul du khi carré

L'utilisation de ce test passe par les étapes suivantes :

- 1^{ère} étape : formulation des hypothèses statistiques

La formulation des hypothèses statistiques renvoie à la définition de l'hypothèse nulle (H0) et de l'hypothèse alternative (Ha) ;

- 2^{ème} étape : détermination de α

La définition du seuil de signification sert à indiquer la marge d'erreur. Dans le cadre de cette étude, nous définissons le seuil de signification à 5% ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$) ;

- 3^{ème} étape : détermination du nombre de degré de liberté (nddl)

Le nombre de degré de liberté (nddl) s'obtient par la présente formule : $nddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1)$. Dans cette formule il s'agit du nombre de colonne et du nombre de lignes du tableau de contingence.

- 4^{ème} étape : le calcul du Khi carré (χ^2).

Pour faire ce calcul il faut d'une part déterminer les fréquences observées (F_o), d'autres part les fréquences théoriques (F_e) dont l'expression est la suivante :

$$F_e = \frac{TL \cdot TC}{N}$$

T_c = Le total des individus par colonne

T_l = le total des individus par ligne

N = l'effectif total des individus

Ainsi une fois que les fréquences sont calculées ou déterminées, on peut poser et appliquer la formule du khi carré (χ^2).

$$\chi^2 = \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

χ^2 = Khi Carré

F_o = fréquence observée

F_e = la fréquence théorique

Si la moitié des effectifs théoriques sont inférieurs à la 5 alors, on effectue la correction de continuité de Yates en appliquant la formule du Khi carré corrigé :

$$\chi^2_{cor} = \frac{(F_o - F_e)^2 - 0.5}{F_e}$$

- 5^{ème} étape : la lecture du Khi carré dans le tableau

Cette lecture se fait en fonction du nddl et α . Le résultat obtenu est noté χ^2_{lu} (Khi carré lu) ;

- 6^{ème} étape ; la prise de décision.

Pour y parvenir on compare le χ^2 calculé au χ^2_{lu} en tenant compte du nombre de degré de liberté et du seuil de signification retenus :

Si le χ^2 calculé est inférieur au χ^2_{lu} ; on confirme l'hypothèse nulle (H_0) et on rejette l'hypothèse alternative (H_a). À la fin, on tire la conclusion selon laquelle il existe un lien significatif entre les variables.

Si le χ^2 calculé est supérieur au χ^2_{lu} (ou critique), on rejette l'hypothèse nulle et on confirme

l'hypothèse alternative. Ainsi on dira qu'il n'existe un lien significatif entre les variables. Si l'hypothèse de recherche est validée alors on passe à la 7^{ème} étape.

- Analyse corrélacionnelle de l'étude

Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse spécifique 1 (H₁)

Rappel de l'hypothèse de recherche 1

H₁ : La mise en œuvre des séances réguliées de remédiation/TD influence significativement la performance des élèves aux examens officiels.

1^{ère} étape : la définition de l'hypothèse alternative (H_a) et de l'hypothèse nulle (H₀)

H₀ : Les séances réguliées de remédiation/TD n'a aucune influence sur la performance des élèves aux examens officiels.

H_a : La mise en œuvre des séances réguliées de remédiation/TD influence significativement la performance des élèves aux examens officiels.

2^{ème} étape : la définition du seuil de signification

Dans cette étude, nous définissons le seuil de signification à 5% ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$) ;

3^{ème} étape : Calcul du χ^2 relatif à la contingence des réponses des participants

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule : $Fe = \frac{TLxTC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 23: Fréquences observées et théoriques relatives à HS1

La mise en œuvre des séances réguliées de remédiation/TD		La performance des élèves aux examens officiels						TOTAL
		Oui		Non		Sans réponse		
		Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
Q1	113	104,8	6	11,4	16	18,8	135	
Q2	91	104,8	28	11,4	16	18,8	135	
Q3	109	104,8	6	11,4	20	18,8	135	
Q4	105	104,8	11	11,4	19	18,8	135	
Q5	106	104,8	6	11,4	23	18,8	135	
TOTAL		524		57		94	675	

- 4^{ème} étape : le calcul du Khi carré (χ^2)

Pour calculer le khi carré, il est indispensable de présenter les fréquences observées et de calculer les fréquences théoriques. C'est ce à quoi nous nous attelons dans un premier temps.

À partir de ce tableau de contingence, nous avons calculé les fréquences théoriques en appliquant la formule : $Fe = \frac{TL \cdot TC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 24: Calcul du Khi carré (χ^2) pour HS1.

	Fo	Fe	Fo-Fe	$\frac{(Fo-Fe)^2}{2}$	$^2 = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
Oui	113	104,8	8,2	67,24	0,64160305
	91	104,8	-13,8	190,44	1,81717557
	109	104,8	4,2	17,64	0,16832061
	105	104,8	0,2	0,04	0,00038168
	106	104,8	1,2	1,44	0,01374046
Non	6	11,4	-5,4	29,16	2,55789474
	28	11,4	16,6	275,56	24,1719298
	6	11,4	-5,4	29,16	2,55789474
	11	11,4	-0,4	0,16	0,01403509
	6	11,4	-5,4	29,16	2,55789474
Sans réponse	16	18,8	-2,8	7,84	0,41702128
	16	18,8	-2,8	7,84	0,41702128
	20	18,8	1,2	1,44	0,07659574
	19	18,8	0,2	0,04	0,00212766
	23	18,8	4,2	17,64	0,93829787
	TOTAL				36,3519343

$$\chi^2_{\text{cal}} = 36,35$$

4^{ème} étape : Calcul du degré de liberté

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

- Application numérique $ddl = (5-1) (3-1) = 8$

Le calcul du khi carré général, invite cette étude a procédé au calcul des différents khis-carré relatifs à chaque question, afin fait une sommation du Kh2 général. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous

5^{ème} étape : Détermination du Khi-carré lu

La lecture du Khi carré dans le tableau du χ^2

Avec ddl= 8 et $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu (χ^2_{lu}) est 15,51

6^{ème} étape : Comparaison et prise de décision

Le χ^2 cal (36,35) est supérieur au χ^2 lu (15,51) donc H0 rejetée et Ha acceptée ce qui traduit statistiquement que. Par voie de conséquence, HS1 est validée. La mise en œuvre des séances régulées de remédiation/TD influence significativement la performance des élèves aux examens officiels.

Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse spécifique 2 (H₂)

La bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

1^{ère} étape : la définition de l'hypothèse alternative (Ha) et de l'hypothèse nulle (H0)

H0 : il n'existe pas de lien significatif entre la bonne implémentation d'une bonne culture organisationnelle et la performance des élèves aux examens officiels.

Ha : La bonne implémentation d'une culture organisationnelle efficace contribue à améliorer le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

2^{ème} étape : la définition du seuil de signification

Dans cette étude, le seuil de signification est défini à 5% ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$) ;

3^{ème} étape : Calcul du χ^2 relatif à la contingence des réponses des participants

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule : $Fe = \frac{TLxTC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 25: Fréquences observées et théoriques relatives à HS2.

		La performance des élèves aux examens officiels.						TO TA L
		Oui		Non		Sans réponse		
L'implémen tation d'une bonne culture organisation nelle		Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
	Q6	107	105,6	13	10,4	15	19	135
	Q7	106	105,6	10	10,4	19	19	135
	Q8	113	105,6	8	10,4	14	19	135

Q9	102	105,6	12	10,4	21	19	135
Q10	100	105,6	9	10,4	26	19	135
TOTAL	528		52		95		675

Pour calculer le khi carré général, nous avons procédé au calcul des différents khis-carré relatifs à chaque question, puis nous avons ensuite fait une sommation. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessus.

Tableau 26: Calcul du Khi carré (χ^2) pour HS2.

	Fo	Fe	Fo-Fe	$\frac{(Fo-Fe)^2}{2}$	$z = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
Oui	107	105,6	1,4	1,96	2,01856061
	106	105,6	0,4	0,16	2,00151515
	113	105,6	7,4	54,76	2,51856061
	102	105,6	-3,6	12,96	3,12272727
	100	105,6	-5,6	31,36	0,2969697
Non	13	10,4	2,6	6,76	0,65
	10	10,4	-0,4	0,16	0,01538462
	8	10,4	-2,4	5,76	0,55384615
	12	10,4	1,6	2,56	0,24615385
	9	10,4	-1,4	1,96	0,18846154
Sans Réponse	15	19	-4	16	0,84210526
	30	19	0	0	2,97658947
	14	19	-5	25	1,31578947
	21	19	2	4	0,21052632
	26	19	7	49	2,57894737
	Total				20,55954791

$$\chi^2_{\text{cal}} = 20,55$$

4^{ème} étape : Calcul du degré de liberté

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$\text{ddl} = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

- Application numérique $\text{ddl} = (5-1) (3-1) = 8$

Le calcul du khi carré général, invite cette étude à procéder au calcul des différents khis-carré relatifs à chaque question, afin fait une sommation du Kh2 général. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

5^{ème} étape : Détermination du Khi-carré lu

La lecture du Khi carré dans le tableau du χ^2

Avec ddl= 8 et $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu (χ^2_{lu}) est 15,51

6^{ème} étape : Comparaison et prise de décision

Le χ^2 cal (20,55) est supérieur au χ^2 lu (15,51) donc H0 rejetée et Ha acceptée ce qui traduit statistiquement que ; L'implémentation d'une bonne culture organisationnelle a un lien significatif avec la performance des élèves aux examens officiels.. En conclusion que ; la H₂ est validée.

- **Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse (H3)**

La gestion des grands groupes favorise le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

1^{ère} étape : la définition de l'hypothèse alternative (Ha) et de l'hypothèse nulle (H0)

H0 : La gestion des grands groupes favorise de façon significative le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

Ha : La gestion des grands groupes favorise le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.

2^{ème} étape : la définition du seuil de signification

Dans cette étude, le seuil de signification est défini à 5% ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$) ;

3^{ème} étape : Calcul du χ^2 relatif à la contingence des réponses des participants

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants.

Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule : $Fe = \frac{TLxTC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Le calcul du khi carré général, invite cette étude a procédé au calcul des différents khis-carré relatifs à chaque question, ensuite faire une sommation. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 27: Fréquences observées et théoriques relatives à H3.

Performances scolaires des établissements publics aux examens officiels.								
La gestion des grands groupes		Oui		Non		Sans réponse		TOTAL
		Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
	Q11	61	68,2	35	30,2	39	36,6	135
	Q12	80	68,2	30	30,2	25	36,6	135
	Q13	70	68,2	27	30,2	38	36,6	135
	Q14	75	68,2	28	30,2	32	36,6	135
	Q15	55	68,2	31	30,2	49	36,6	135
	TOTAL	341		151		183		675

Le calcul du khi carré général, invite cette étude a procédé au calcul des différents khi-carré relatifs à chaque question, ensuite faire une sommation. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 28: Calcul du Khi carré (χ^2) pou

	Fo	Fe	Fo-Fe	$\frac{(Fo-Fe)^2}{2}$	$z = \frac{(Fo-Fe)^2}{Fe}$
Oui	61	68,2	-7,2	51,84	0,7601173
	80	68,2	11,8	139,24	2,04164223
	70	68,2	1,8	3,24	0,04750733
	75	68,2	6,8	46,24	0,67800587
	55	68,2	-13,2	174,24	2,55483871
Non	35	30,2	4,8	23,04	0,76291391
	30	30,2	-0,2	0,04	0,0013245
	27	30,2	-3,2	10,24	0,33907285
	28	30,2	-2,2	4,84	0,1602649
Sans réponse	31	30,2	0,8	0,64	0,02119205
	39	36,6	2,4	5,76	0,15737705
	25	36,6	-11,6	134,56	3,67650273
	38	36,6	1,4	1,96	0,05355191

32	36,6	-4,6	21,16	0,57814208
49	36,6	12,4	153,76	4,2010929
TOTAL				16,0335463

$$\chi^2_{\text{cal}} = 16,03$$

4^{ème} étape : Calcul du degré de liberté

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

- Application numérique $ddl = (5-1) (3-1) = 8$

Le calcul du khi carré général, invite cette étude à procéder au calcul des différents khi-carré relatifs à chaque question, afin de faire une sommation du Kh2 général. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

5^{ème} étape : Détermination du Khi-carré lu

La lecture du Khi carré dans le tableau du χ^2

Avec $ddl = 8$ et $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu (χ^2_{lu}) est 15,51

6^{ème} étape : Comparaison et prise de décision

Le χ^2_{cal} (16,03) est supérieur au χ^2_{lu} (15,51) donc H_0 rejetée et H_a acceptée ce qui traduit statistiquement que, la gestion des grands groupes favorise le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels. En conclusion, la H_3 est validée.

**CHAPITRE V : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES
RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

5.1. Interprétation des résultats

La planification stratégique permet aux établissements scolaires de se doter d'une vision à court, moyen et long terme. Elle permet de favoriser une gestion plus efficace et une amélioration continue de la qualité de l'éducation. Elle se fonde sur des outils de pilotage tels que : une vision claire dans la mesure où elle s'appuie à priori sur une vision basée sur l'alignement des objectifs. Lesdits objectifs prenant appui sur des activités prioritaires. Il faut ensuite analyser la situation dans les détails en évaluant les forces, les faiblesses et les menaces inhérentes aux objectifs escomptés afin de desceller les domaines prioritaires à améliorer, voire exploiter. Il s'agit tout de même d'impliquer les différentes parties prenantes afin de favoriser la mise en œuvre du plan d'action. En s'appuyant sur le plan d'action détaillé, la phase opérationnelle qui s'appuie sur des objectifs concrets décline également des responsabilités, des ressources et un calendrier détaillé de la mise en œuvre. C'est également le lieu de prendre en compte l'aspect suivi et évaluation afin de mesurer les progrès réalisés en ajustant si nécessaire le plan initial en vue d'obtenir les résultats escomptés.

Cette étude centrée sur cette thématique s'investit sur le lien susceptible de s'établir entre ladite planification stratégique et la performance des établissements aux examens officiels à l'enseignement secondaire public dans le département du Haut-Nyong en particulier et dans la région de l'Est-Cameroun en général. Pour ce faire, l'hypothèse générale opérationnalisée s'est appuyée sur trois variables principales. Lesquelles ont été expérimentées à partir d'une logique méthodologique basée sur une étude qualitative, descriptive et corrélationnelle à partir d'un échantillon homogène de 135 enquêtés qui ont participé à l'étude. A partir de l'opérationnalisation de l'hypothèse générale, trois principales variables ont constitué le socle des intrants d'une planification stratégique favorable à la production de meilleures performances aux examens officiels à l'enseignement secondaire public dans le site de l'étude.

- **La mise en œuvre des séances régulées de remédiation/TD**

La mise en œuvre rigoureuse de séances régulées de remédiation en lien étroit avec les performances scolaires contribue de manière significative à l'amélioration des résultats des élèves dans l'enseignement secondaire public. Telle a été la première hypothèse de recherche qui a motivée cette étude. L'occasion a ainsi été donnée d'expérimenter cette variable sous la base de laquelle plusieurs indicateurs ont été opérationnalisés, manipulés et observés. C'est le cas de *la programmation effective des séances de remédiation* au sein desdits établissements. Il s'agit ici de s'atteler sur l'analyse en détail des résultats des évaluations formatives et sommatives des élèves. Cela passe par l'identification des apprentissages où les élèves

rencontrent d'énormes et de récurrentes difficultés. A partir de celle-ci, la définition d'objectifs clairs peut se décliner en termes de remédiation spécifiques et mesurables pour chaque sous-groupe-classe. Ceci a été partagé par une franche représentative de la population de l'étude car, selon les données observées au niveau de l'analyse descriptive, 66,66% de l'échantillon a émis un avis favorable par le « Oui » comme modalité de réponse. Comme autre indicateur de la mise en œuvre effective des séances de remédiations, *le taux de participation des apprenants* a été retenu et manipulé. Selon l'analyse, les élèves qui participent de manière assidue aux séances de remédiation ont généralement de meilleurs résultats aux évaluations formatives et sommatives. Elles permettent de combler les lacunes et de renforcer les compétences clés tout en favorisant de meilleures performances aux examens, le cas échéant, des examens officiels. Cela dit, une participation régulière auxdites séances favorise avec effets escomptés, l'acquisition des méthodes de travail et d'apprentissage plus efficaces, gages de meilleures performances.

Cela a été d'autant plus clair à partir de la collecte des données de terrain ensuite de leur analyse sur les plans descriptifs et corrélationnels. L'étude révèle que, 66,7% de l'échantillon, soit 90 participants ont été d'avis à la prise en compte du taux de participation des apprenants aux séances de remédiations comme indicateur clé de la performance au examens officiels au sein des établissements d'enseignement secondaire publics au sein du département du Haut-Nyong dans la région de l'Est Cameroun. Il est en outre non négligeable de prendre en compte entre autres indicateurs, *le suivi de la progression des résultats entre différentes séances*. Un indicateur essentiel pour évaluer l'impact de ces séances les performances de ces apprenants en vue de meilleures projections. Ce suivi passe par exemple par de perpétuelles séances d'évaluation formatives. Les résultats dudit suivi constituent le socle précieux d'ajustement des programmes et des méthodes pédagogiques pour la suite des travaux. Un point de vue fortement partagé par la majorité des enquêtés qui s'est positivement manifestée par le choix de la modalité « Oui ». Sur les 135 participants à l'étude, 108 pour une fréquence de 80% a été favorable à cet item. Toutes ces données ont ainsi participé favorablement à la validité de l'hypothèse inhérente à **la mise en œuvre des séances régulées de remédiation/TD en relation avec la performance aux examens officiels au sein des établissements d'enseignement secondaire publics.**

- **Implémentation d'une bonne culture organisationnelle**

L'implémentation d'une bonne culture organisationnelle au sein d'un établissement scolaire a un lien significatif sur les résultats des élèves aux examens officiels. Cette variable a

subi le même procédé expérimental que la précédente. Elle a été soumise au même échantillon et avec les mêmes méthodes d'analyse qualitative, descriptive et corrélationnelle. Son opérationnalisation s'est déclinée en plusieurs indicateurs qui ont permis de rattacher de façon opérationnelle, les véritables intrants de l'implémentation d'une bonne culture organisationnelle en lien avec la performance des élèves aux examens officiels au sein des établissements d'enseignement secondaires publics. C'est le cas de *l'approche pédagogique employée pendant ces séances*. Cet indicateur a une incidence directe sur les résultats aux examens officiels. Celle-ci se doit de s'identifier à une approche personnalisée lorsqu'elle met en adéquation les besoins spécifiques des élèves et les contenus abordés pendant lesdites séances.

Elle peut également prendre en compte la pédagogie différenciée selon les problèmes spécifiques de chacun, l'approche active et participative qui permet aux différents élèves d'être acteurs de leur propre formation. Cet indicateur a fait une large acceptation auprès de l'échantillon de l'étude. Selon les données de l'analyse descriptive, un effectif de 104 participants pour une fréquence cumulée de 77% était d'avis que, l'approche pédagogique a un lien étroit avec la performance aux examens officiels au sein des établissements publics d'enseignement secondaire. C'est encore le cas *du climat scolaire appliqué à ces séances*. Un autre indicateur de poids favorable à l'atteinte des objectifs inhérents à la performance des élèves aux examens officiels au sein desdites écoles. A l'observation, 114 participants pour une fréquence cumulée de 84,4% était d'avis que, le climat scolaire instauré lors des séances de remédiation joue un rôle primordial dans les résultats des élèves aux examens officiels. Toute chose qui explique en aval ce pourquoi cette variable a pesé sur le poids de cette hypothèse qui a été validée après les résultats de l'analyse corrélationnelle.

- **La Gestion de groupe/ Effectif**

Une large littérature montre que des classes plus petites en termes d'effectifs, (généralement moins de 25 élèves) peuvent avoir un impact positif sur les résultats scolaires, en particulier pour les élèves les plus défavorisés. Un tel état de lieux suppose un meilleur encadrement ainsi qu'une attention poussée sur les lacunes et les difficultés des encadrés. Il est alors essentiel ici de varier les approches et de s'adapter aux attentes et besoins des élèves. Une gestion de classe efficace et adaptée, associée à un soutien pédagogique de qualité peut contribuer de manière importante à l'amélioration des performances aux examens officiels. Cette variable comme les précédentes a été passée au crible de la logique méthodologique afin de ressortir l'incidence de terrain et les différentes perceptions possibles auprès des enquêtés.

Son opérationnalisation s'est déclinée en plusieurs indicateurs en lien avec la performance aux examens officiels. Si l'on veut aboutir à de meilleurs résultats, une bonne gestion de groupe/effectif qui s'appuie sur *le ratio élèves/enseignants* a une incidence favorable sur les performances escomptées aux examens officiels. C'est une opinion qui a été partagée par 65 enquêtés pour une fréquence cumulée de 48,15% de l'échantillon total à partir du choix de la modalité « Oui ». Il en est de même de *la stabilité du corps enseignant psychologique et financière*. Il en ressort que celle-ci est un facteur clé qui influence grandement les performances des élèves aux examens officiels. Sur le plan psychologique, un corps enseignant stable et épanoui a davantage les ressources émotionnelles et mentales pour encadrer et motiver les élèves de manière efficace. C'est également le cas avec le volet financier car lorsque ceux-ci sont mieux rémunérés, ils peuvent mieux se consacrer pleinement à la tâche. Un point de vue qui a été partagé par la majorité des 135 participants à l'étude. Car, sur cet échantillon, 97 pour une fréquence cumulée de 71,9% ont marqué leur accord par un « Oui ». Il peut donc être évident de déduire que cet indicateur a eu un poids considérable à la validité de cette hypothèse de recherche. Il en est de même de *la disponibilité des salles de classe* entre autres indicateurs ayant favorisé le poids de cette hypothèse sur le versant de son analyse corrélacionnelle. 104 participants dudit échantillon se sont montrés favorables à l'importance réelle à accorder à cet indicateur majeur pour la qualité de la formation des élèves au niveau des séances de remédiation au sein des établissements d'enseignement secondaire dudit département.

5.2. Discussion des résultats.

La planification stratégique est un processus par lequel une organisation définit sa vision, sa ou ses missions, ses objectifs et ses stratégies pour atteindre lesdits objectifs. Alson et Bryson (2011). Il s'agit pour ces auteurs de faire une analyse préalable des facteurs internes et externes en termes de menaces et opportunités. Chez David (2017), une bonne planification stratégique permet à l'organisation de mieux s'adapter aux changements de son environnement, d'allouer efficacement des ressources afin de prendre des décisions éclairées. Elle a été analysée dans le cadre de cette étude comme paradigme opératoire favorable à la performance aux examens officiels au sein des établissements d'enseignement secondaires publics. En guise d'hypothèse générale, l'étude a émis que, une bonne planification stratégique influence fondamentalement la performance des élèves aux examens officiels au sein des établissements d'enseignement secondaire publics d'une manière générale, et particulièrement dans le Haut Nyong, région de l'Est-Cameroun. Trois principales variables ont été opérationnalisées à partir de la méthode factorielle. S'agissant de la mise en œuvre des séances régulées de

remédiation/TD, il faut, a priori, définir la remédiation comme l'ensemble des actions pédagogiques mise en place pour aider les élèves éprouvant des difficultés d'apprentissage à surmonter ces obstacles. Une mise en œuvre régulée de ces séances de remédiation implique une planification, un suivi et une évaluation systématique. Selon Cèbe et Goigoux (2012), la remédiation doit être basée sur une évaluation précise des besoins de chaque élève et adaptée à son niveau d'étude.

Pour Duru-Bellet et Mingat (1993), l'importance du suivi individualisé des progrès des élèves lors des séances de remédiation permet d'ajuster les stratégies pédagogiques en fonction des résultats observés et d'impliquer activement les élèves dans leur propre apprentissage. Chez Crahay (2007), il faut évaluer régulièrement l'efficacité des séances de remédiation en mesurant leur impact sur la performance des élèves aux examens officiels afin de maximiser les chances de réussite des élèves. L'analyse corrélationnelle entre ces deux variables s'est élaborée par le test du Khi2 de Pearson 1900. Ceci étant, le ddl = (5-1) (3-1) = 8 or avec le ddl= 8 et $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu (χ^2_{lu}) a été de 15,51. Dans ce cas, le χ^2 cal (36,35) est supérieur au χ^2 lu (15,51) donc H0 rejetée et Ha acceptée ce qui traduit statistiquement par voie de conséquence que, HS1 est validée. En conclusion, la mise en œuvre des séances régulées de remédiation/TD influence significativement la performance des élèves aux examens officiels.

Il en est de même de la bonne implémentation d'une culture organisationnelle qui a été opérationnalisée comme deuxième variable de l'hypothèse générale de cette étude. Une bonne culture organisationnelle au sein d'une école, voir durant la période des séances de remédiation peut avoir un impact important sur les performances des élèves aux examens officiels. Selon Sauvé (2019), la culture organisationnelle se définit comme « l'ensemble des valeurs, des croyances, des attitudes et des comportements partagés par les membres d'une organisation » (P.45). Cela dit, lorsqu'une école parvient à développer une culture axée sur la réussite, la collaboration et l'innovation, cela peut se traduire par de meilleures notes de ses élèves aux examens. A ce propos, Durant (2021) pense que, « une culture organisationnelle forte et positive favorise l'engagement et la motivation des élèves, ce qui se répercute directement sur leur résultats » (P.72). C'est dire en outre que, une culture où les attentes sont élevées, où le soutien mutuel est encouragé et où l'accent est mis sur le développement professionnel des enseignants crée un environnement propice des élèves » (Lemieux (2018). Une telle approche, aux séances de remédiations ne peut favoriser que de meilleurs résultats aux examens officiels. Pour (Sauvé, 2019. Durant, 2021 ; et Bélanger, 2018), Celle-ci doit viser le développement plus global de l'élève tout en stimulant un environnement bien veillant. Le test du Khi2 de Pearson 1900 a permis à l'étude de ressortir la valeur mathématique qui découle d'une telle opinion.

Avec un ddl= 8 et $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu (χ^2_{lu}) a été de 15,51. Ce qui signifie que, Le χ^2 cal (20,55) a été supérieur au χ^2 lu (15,51) donc H0 rejetée et Ha acceptée. Statistiquement et par voie de conséquence ; l'implémentation d'une bonne culture organisationnelle a un lien significatif avec la performance des élèves aux examens officiels. En conclusion que ; la H₂ est validée.

La gestion des grands groupes enfin est au centre de la troisième hypothèse de recherche. Elle a été opérationnalisée comme variable indépendante de ladite hypothèse de recherche et corrélée aux performances aux examens officiels chez ceux des élèves de l'enseignement secondaire public du Haut Nyong dans la région de l'Est-Cameroun. Selon Dupuis (2020), la gestion des grands groupes fait référence à « l'ensemble des pratiques mises en place par les enseignants pour organiser, encadrer et animer des classes comptant un nombre élevé d'élèves » (P.68). Une bonne gestion par les encadreurs d'un grand groupe a une incidence sur les performances des élèves d'une manière générale a une incidence significative sur les élèves et par ricochet sur les examens officiels comme le souligne (Lemieux, 2021).

De plus, comme le souligne Sauvé (2019), « la capacité à adapter ses pratiques aux besoins spécifiques des élèves, même dans les grands groupes, est un facteur clé de la performance aux examens » (P.92). Chez (Bélangé, 2018), « il est important de garder une vision équilibrée, où la gestion de la classe sert les objectifs d'apprentissage et d'épanouissement des élèves, et pas seulement la réussite aux examens » (P. 77). L'analyse corrélationnelle faite en relation avec cette variable a conduit à des résultats suivants : Avec ddl= 8 et $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu (χ^2_{lu}) a été de 15,51. Le χ^2 cal (16,03) a ainsi été supérieur au χ^2 lu (15,51) donc H0 rejetée et Ha acceptée ce qui traduit statistiquement que, la gestion des grands groupes favorise le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels. En conclusion, la H₃ est validée. Par ailleurs, comme théorie de référence, l'étude s'est appuyée sur le modèle théorique SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) en planification stratégique de l'éducation afin d'opérationnaliser l'hypothèse générale. Les approches de : Jenny Stine (né en 1949) et de Nicole Rondeau (né en 1964) et Sébastien Tran (né en 1979) ont permis de mieux appréhender le lien entre la planification stratégique et la performance escomptée aux examens officiels chez les élèves de l'enseignement secondaire public en zone rurale. Planifier un modèle stratégique dans le cadre de cette étude réside à mettre en œuvre en matière de performance, un schéma qui prend en compte la régularité des élèves et des enseignants aux cours, le suivi/évaluation des apprentissages, le respect des échéanciers de formation, les procédures administratives et pédagogiques, les cours de remise à niveau, la motivation des enseignants entre autres.

CONCLUSION

Notre travail qui s'achève portait sur le thème : « planification stratégique et performances des établissements scolaires aux examens officiels : cas du lycée bilingue et classique d'Abong-Mbang. ». Il s'agissait en clair de faire une analyse des différentes ressources employées pour l'amélioration des résultats scolaires. Nous sommes partis du problème selon lequel il existe une inadéquation entre les stratégies mises en place et les résultats durant les examens officiels probatoire et baccalauréat de l'enseignement secondaire. L'objectif général visé par cette étude était d'établir le lien entre la planification stratégique et le développement des performances scolaires aux examens officiels dans l'arrondissement d'Abong-Mbang, département du Haut-Nyong dans la région de l'Est-Cameroun. Dans le but de savoir si les deux variables ont effectivement un lien étroit, une question principale de recherche a été émise à savoir de quelle manière la planification stratégique peut-elle entraîner de meilleures performances aux examens officiels des établissements scolaires publics dans le département du Haut-Nyong ? Une hypothèse générale a été établie dans une logique hypothéticodéductive et articulée comme suit ; la planification stratégique influence significativement le développement des performances scolaires des établissements publics aux examens officiels. Celle-ci a été opérationnalisée selon les règles de l'art en appel à un cadre théorique en s'appuyant sur la variable indépendante à partir de laquelle trois principales hypothèses de recherche ont été déduites. Au sein d'une population homogène constituée des enseignants des deux sexes, un échantillon de 135 enseignants a été arrêté. Par ricochet, 135 questionnaires structurés sous une logique qualitative ont été administrés à ces derniers avec une étude elle-même qualitative, descriptive et corrélationnelle s'appuyant sur le test du Khi² de Pearson 1900. Afin d'opérationnaliser cette hypothèse générale, l'étude s'est appuyée sur la théorie de l'effet d'établissement et le modèle théorique SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) comme cadrage théorique de référence du paradigme de planification stratégique employé comme variable indépendante de l'étude.

Parvenu au terme de cette analyse, il revient de retenir que, le développement des performances aux examens officiels en zone rurale en générale et particulièrement dans l'arrondissement d'Abong-Mbang dans le Haut-Nyong, région de l'Est-Cameroun a pour cadre de référence la prise en compte des variables telles que : la mise en œuvre des séances régulières de remédiation/TD, L'implémentation d'une bonne culture organisationnelle et la gestion des grands groupes.

Somme toute, cette étude et ses conclusions sont loin d'avoir épuisé les connaissances qui s'invitent à la résolution définitive de l'insuffisance observée dans la planification stratégique d'un tel objectif. Le questionnement des ressources dans l'optique d'améliorer les

résultats scolaires reste un long chemin. Cette étude ouvre uniquement une voie à des perspectives meilleures en termes de recherche dans ce domaine tant proluxe dans le champ de la planification stratégique de l'éducation.

REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. John Wiley & Sons.
- Ansoff, H. I. (2015). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beck, & Murphy, (1998). *L'effet d'établissement*.
- Bélanger, C. (2018). Gérer efficacement les grands groupes : enjeux et bonnes pratiques. *Revue des sciences de l'éducation*, 44(2), 69-80.
- Bélanger, C. (2018). La culture organisationnelle et la réussite scolaire : un équilibre délicat. *Revue de gestion de l'éducation*, 23(2) 45-59.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Brown, A. (2012). Strategic planning for educational success. *Journal of Educational Planning*, 25(2), 45-58.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating and implementing your strategic plan: A Workbook for public and non-profit organisations (2nd ed)*. Jossey-Bass.
- Cèbe, S., & Goigoux, R. (2012). *Apprendre à lire à l'école : tout ce qu'il faut savoir pour accompagner l'enfant*. Retz.
- Chanut, O., & Gueguen-Hallouët, G. (2005). *Stratégie d'entreprise : Théories et cas*. Pearson Education France.
- Charit et Pagui (1993). *Planification stratégique à Ottawa et au Québec : une comparaison de quelques ministères*. P.5
- Chen, L. (2017). Strategic planning in education: A case study of a public school district. *Educational Planning*, 30(1), 78-92.
- Clark, R., Smith, M., & Johnson, T. (2014). Engaging stakeholders in educational planning: Lessons from a school district's strategic planning process. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 456-472.
- Coombs. (1970) (google scholars). P17

- Corbel, P., & Koenig, G. (2010). *Stratégie d'entreprise et dynamiques concurrentielles*. Dunod.
- Crahay, M. (2007). *Peut-on lutter contre l'échec scolaire ?* De Boeck Supérieur.
- David F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed)*. Pearson.
- Djimassen, T. (2016). *Crise de l'école au Tchad*. édilivre, P.67
- Dupuis, M. (2020). *La gestion des grands groupes en contexte scolaire*. Presses de l'Université du Québec.
- Durant, M. (2021). *L'impact de la culture organisationnelle favorable à la réussite scolaire*. Presses de l'Université de Laval.
- Duru-Bellat, M., & Mingat, A. (1993). *Pour une approche analytique du fonctionnement du système éducatif*. Presses universitaires de France.
- Fonkeng, E.G Chaffi, C.I., Bomda, J (2014). « *Précis de méthodologie en recherche et sciences sociales Yaoundé* ». Graphicam.
- Garcia, S. (2019). Stakeholder engagement in strategic planning for higher education institutions. *Higher Education Management and Policy*, 31(2), 159-175.
- Gauthier, C. & Tardif, M. (20505). « *La pédagogie : théorie et pratique de l'antiquité à nos jours* ». (2^{ème} ed). Gaetan Maurin.
- Grisay, (2006) & Sheerens. (cite par Towanou, M. & Hounkou, E.). *Dans déterminant de la performance scolaire dans l'enseignement secondaire au Bénin*.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62.
- Jarillo, J.C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31- 46
- Jarzabkowski, P. (2003). *Stratégie et pratique : une approche sociologique des processus stratégiques*. De Boeck Supérieur.
- Johnson, E., Thompson, S., & Roberts, J. (2018). Strategic planning in education: A systematic review and meta-analysis. *Educational Research Review*, 24, 156-177.
- Lemieux, A. (2021). Technologies numériques et gestion de classe dans les grands groupes : stratégies pédagogiques et organisationnelles. *Education et francophonie*, 49(1), 79-92.
- Martory, B., & Raveyre, F. (1991). *La planification stratégique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (1991). *Le processus de stratégie : concepts, contextes, cas*. Éditions d'Organisation.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Le management stratégique : vision, ouverture et innovation*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.
- Olsen et Eadie. Cite par Bryson (2004), P6.
- Porter, M. E. (2019). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Roberts, J. (2013). Strategic planning in higher education: A case study of a university. *International Journal of Educational Planning and Administration*, 3(2), 114-129.
- Sabourin, M. (2008). Planification et contrôle de l'action : Les fonctions exécutives. In M. H. Brissette, M. Sabourin & C. Lanaris (Éds.), *Les fonctions exécutives et les troubles neurologiques et psychiatriques* (pp. 139-166). Solal.
- Sauvé, P. (2019). *La culture organisationnelle en milieu scolaire : définition, enjeux et bonnes pratiques*. Editions de l'AQEP.
- Smith, K. (2015). Strategic planning in K-12 schools: A case study of a school district. *Journal of School Leadership*, 25(3), 345-363.
- Thompson, L. (2016). The impact of strategic planning on student achievement: A meta-analysis. *Educational Policy Analysis Archives*, 24(15), 1-25.

ANNEXES

Questionnaire

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 la ville dans les lycées bilingue et classique d'Abong - Mbang. Il est dédié à la collecte des données sur un travail de recherche donc la thématique est : **planification stratégique et performance des établissements secondaires publics aux examens officiels dans le département du Haut Nyong : cas des lycées bilingue et classique.** Cette recherche a pour objectif de montrer qu'une bonne planification stratégique permet d'améliorer les performances aux examens nationaux. 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

	Oui	Non	sans réponse (SR)
	1	2	3

Veillez entourer le numéro qui correspond à votre réponse

Séances régulées de remédiation ou TD					
ITEMS					
Q 1	A votre avis, la programmation effective des séances de remédiation dans votre établissement a-t-il un lien avec la performance ?	1	2	3	
Q2	Pensez-vous que le taux de participation des apprenants à ces séances peut améliorer la performance des élèves aux examens officiels ?	1	2	3	
Q3	Selon vous le temps alloué à ces séances est-il suffisant pour impacter efficacement leur performance ?	1	2	3	
Q4	A votre avis, la progression des résultats entre différentes séances de remédiation participe-t-elle à améliorer la performance des élèves aux examens officiels ?	1	2	3	

Implémentation d'une bonne culture organisationnelle					
ITEMS					
Q5	Pensez- vous que l'approche pédagogique employée pendant ces séances améliore t'elle la performance des apprenants aux examens officiels ?	1	2	3	
Q6	Selon-vous le climat scolaire influence t'il la production de performance aux examens officiels ?	1	2	3	
Q7	À votre avis le taux d'assiduité des élèves participe t'il à l'amélioration des performances aux examens officiels ?	1	2	3	
Q8	Pensez-vous que la qualité des interactions durant les séances favorise t'elle l'amélioration des performances ?	1	2	3	
		1	2	3	

Gestion de groupe/ effectif					
ITEMS					
Q9	Êtes-vous d'avis que Le ratio élèves / enseignants influence-t-il la production de performance ?	1	2	3	
Q10	Êtes-vous d'avis que la stabilité du corps enseignant influence la production de performance des apprenants aux examens ?	1	2	3	
Q11	Approuvez-vous que la disponibilité des salles de classe influence la performance ?	1	2	3	
Q12	Selon vous la disponibilité des enseignants améliore-t-elle la performance des apprenants ?	1	2	3	
		1	2	3	

Identification des répondants					
ITEMS					
Q13	Ancienneté professionnelle a) -0-5 ans ; b) 6-11ans ; c) 11 ans et plus ;				
Q14	Sexe : a) Masculin ; b) Féminin				
	a)				

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
DÉDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	4
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	5
1.1. Contexte d'étude et justification	6
1.2. Position du problème	13
1.3. Questions de recherche :.....	14
1.3.1. Question de recherche principale :.....	14
1.3.2. Questions secondaires de recherche :.....	14
1.4. Objectifs de recherche	15
1.4.1. Objectifs Général de recherche	15
1.4.2. Objectifs secondaires de recherche :.....	15
1.5. 1.5. Hypothèses de recherche.....	15
1.5.1. Hypothèse de recherche principale	15
1.5.2. Hypothèses de recherche secondaires :	15
1.6. Intérêt de l'étude.....	16
1.6.1. Intérêt pédagogique	16
1.6.2. Intérêt social.....	16
1.7. Délimitation de l'étude	16
1.7.1. Délimitation spatio-temporelle	16

1.7.2. Délimitation thématique	16
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE.....	17
2.1. La revue critique de la littérature	18
2.1.1. La Planification	18
2.1.2. La planification de l'éducation.....	19
2.1.3. La Stratégie	21
2.1.4. Planification stratégique.....	24
2.1.5. Planification stratégique et éducation	28
2.2. Cadre conceptuel de l'étude.....	32
2.3. Théorie de référence à l'étude	37
DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE	39
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	40
3.1. Rappel des questions de recherche.....	41
3.1.1. Rappel de la question principale	41
3.1.2. Rappel des questions secondaires de recherche.....	42
3.2. Formulation et opérationnalisation de l'hypothèse de l'étude.....	42
3.3. Type de recherche	46
3.4. Population de l'étude.....	46
3.5. Présentation de l'instrument de collecte de données et justification.....	47
3.5.1. Technique de collecte des données	47
3.5.2. Questionnaire	48
3.5.3. Validation du questionnaire	48
3.5.4. Validité interne du questionnaire	50
3.5.5. Administration du questionnaire	51
3.5.6. Méthode d'analyse des données.....	51
CHAPITRE IV : TRAVAUX DE TERRAIN ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	52

4.1. Présentation des résultats.....	53
CHAPITRE V : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	77
5.1. Interprétation des résultats.....	78
5.2. Discussion des résultats.....	81
CONCLUSION.....	84
REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	87
ANNEXES.....	ix