

Ressources humaines enseignantes et performance des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua (Cameroun)

Ahmadou Boubakary¹, Bachir Bouba²

¹Doctorant en sciences de l'éducation à l'Université de Maroua-Cameroun

²Professeur à l'ENS de l'Université de Maroua-Cameroun

***Corresponding Author:** Ahmadou Boubakary, Doctorant en sciences de l'éducation à l'Université de Maroua-Cameroun

Abstract: The creation of the ENS of Maroua aroused double hope, with on the one hand that of reducing the shortage of teaching human resources and on the other hand, that of improving the performance of schools. However, despite the efforts made by the government in this way, problems still remain and are likely to affect the performance of schools in this area. This is why, we wonder what conditions do the teaching human resources influence the performance of school establishments in the city of Maroua? Our study adopts a mixed approach by questioning 130 administrative staff of high schools and colleges by means of a questionnaire and 30 managers of the regional and departmental delegations of the Ministry of Secondary Education (MINESEC) by guide. The theories summoned are those of human capital, the establishment effect and the systemic approach. We lead to the results according to which teacher human resources influence the performance of secondary schools in the city of Maroua through the improvement of student achievement, but this influence is noticeable when they are managed rationally.

Keywords: Teaching human resources, Performance of the establishment, Secondary education, city of Maroua

1. INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Les initiatives en faveur de l'amélioration de l'éducation ont préoccupé tant les gouvernements que les organisations internationales. C'est dans ce cadre que les États du monde se sont retrouvés à la Conférence mondiale sur l'Éducation pour tous de Jomtien (1990) et un peu plus tard au Forum de Dakar (2000) pour parler d'une seule voix dans la quête d'une éducation de qualité. La Déclaration d'Incheon 2015 faite en République de Corée et dénommée « Éducation 2030 » renouvelle cette perspective en mettant en avant une nouvelle vision de l'éducation pour les 15 prochaines années.

Dans le même temps, plusieurs organisations, associations et institutions réfléchissent sur l'établissement de divers plans d'action en vue d'améliorer les systèmes éducatifs. C'est le cas par exemple de l'Union Africaine (2006), qui à l'occasion de son assemblée marquant la seconde décennie de l'Éducation pour l'Afrique (2006-2015), a abordé parmi les questions majeures, la qualité de l'éducation, l'amélioration des compétences chez le personnel enseignant et l'accès universel à l'éducation de base et à l'enseignement secondaire. Dans la même veine, l'Assemblée Générale des Nations Unies tenue en 2015, a adopté le Programme de Développement Durable, décliné en 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) dont, le quatrième connu sous le nom de l'ODD4 vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et à promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » d'ici à 2030.

C'est ainsi que dans l'optique de relever les défis d'une éducation efficace, les États du monde consacrent des dépenses importantes pour le financement de l'éducation (OCDE, 2020).

Le Cameroun n'est pas en marge de cet élan mondial en faveur de l'amélioration de l'éducation considérée comme source du développement.

Dans son nouveau document stratégique, la Stratégie Nationale de Développement (SND30), le Cameroun reconnaît l'importance de la disponibilité d'un capital humain compétent et compétitif et entend œuvrer davantage dans l'amélioration de l'offre en ressources humaines.

Par ailleurs, nombreuses études empiriques ont mis en avant l'apport indéniable des enseignants dans la performance des établissements. Selon, Larré et Plassard (2013), ils constituent un facteur de production du savoir et de performance des apprenants. De même, Coleman et Mc Dill (1965) ont souligné que l'enseignant se positionne à côté de l'élève, de sa famille, des inputs matériels et des pairs de l'élève comme un facteur de production particulièrement important d'un processus, matérialisé encore aujourd'hui, dans la plupart des cas, par un face à face pédagogique.

En outre, selon le Global Partnership for Education (GPE) (2021), les personnels enseignants sont un des piliers des systèmes éducatifs et fournissent une contribution essentielle dans l'amélioration de l'apprentissage. Le GPE note aussi qu'au-delà de tout autre facteur basé sur l'école, l'efficacité des enseignants s'est révélée être le facteur le plus important de l'apprentissage des élèves. Dans le même sillage, l'UNESCO (2017) estime que les enseignants constituent un vecteur essentiel pour l'amélioration de la qualité de l'éducation et représentent la principale ressource d'un système éducatif qui nécessite une gestion particulière. De même, d'après l'étude de l'OCDE (2014) relative aux résultats du PISA 2012, les enseignants constituent une ressource essentielle de l'apprentissage et leur qualité détermine celle des systèmes d'éducation. De ce fait, une politique volontariste visant à les attirer, les former et les maintenir doit être une priorité de l'action publique.

Conscients de cette importance, les pouvoirs publics ont entrepris des efforts dans le sens d'accroître la disponibilité de cette ressource humaine enseignante. Au rang de ces efforts, l'on note le recrutement et la formation des enseignants dans les Écoles Normales Supérieures du pays ainsi que leur affectation à travers le territoire national y compris la Région de l'Extrême-Nord. Selon le Rapport du MINESEC (2022), les enseignants fonctionnaires représentent la quasi-totalité de l'effectif du personnel enseignant avec un total de 52148 enseignants fonctionnaires correspondant à un taux de 97%. En outre, l'État a favorisé l'intégration dans la fonction publique de personnel recruté en qualité de contractuels ou décisionnaires disposant d'une certaine ancienneté. Selon ce Rapport du MINESEC (2022), on note un effectif de 1683 enseignants contractuels correspondant au taux de 3% et 29 décisionnaires.

C'est ainsi que dans la Région de l'Extrême-Nord, le nombre des enseignants formés a connu une augmentation au cours de cinq (05) récentes années comme montre le tableau ci-après.

Tableau 1. Évolution des enseignants du public par type d'enseignement de la région de l'Extrême-Nord au cours de cinq dernières années scolaires

Année	Type d'enseignement	Extrême-Nord
2020-2021	ESG	5622
	ESTP	1828
	Total	7450
2019-2020	ESG	5447
	ESTP	1786
	Total	7233
2018-2019	ESG	4630
	ESTP	1632
	Total	6262
2017-2018	ESG	4440
	ESTP	1376
	Total	5816
2016-2017	ESG	4091
	ESTP	1014
	Total	5105

Source: Auteur, à partir de l'annuaire statistique du MINESEC 2020-2021

Cette Région connaît particulièrement une hausse remarquable à cause du fait qu'elle bénéficie de l'implantation de l'École Normale Supérieure en son sein. D'après ce tableau, on peut dire qu'en espace de 5 ans (2017-2021) seulement, cette Région a vu son effectif enseignant revu à la hausse de deux mille trois cent quarante-cinq (2345) exactement.

Cependant, en dépit de l'existence de cette ressource humaine éducative importante, il y a lieu de constater que le secteur éducatif présente une certaine inefficacité en termes de performance des élèves.

C'est dans ce cadre que le Rapport récent du MINESEC (2020) fait savoir que malgré les efforts fournis par le gouvernement pour améliorer l'ensemble du paysage éducatif dans le secondaire, de nombreux problèmes subsistent, et ont traités :

- Au délabrement des établissements scolaires (absence d'eau potable, d'électricité, latrines et autres commodités) ;
- La persistance des poches de sous-scolarisation;
- La faible rétention se caractérisant par de nombreux abandons en cours de cycle;
- La faible efficacité interne observée par le fort taux du redoublement et d'abandon des apprenants;
- La répartition inefficace des enseignants dans les établissements (MINESEC, 2020: 11).

La Région de l'Extrême-Nord constitue un cas illustratif de ce tableau peu reluisant de l'efficacité interne des établissements scolaires. Le Rapport de RESEN (2019) est plus explicite sur les inégalités de réussite entre les régions. Ce rapport souligne que « si environ un élève sur deux réussit l'examen dans le Littoral, l'Ouest ou le Centre, c'est seulement le cas d'un élève sur trois dans le Nord et l'Extrême-Nord » (RESEN, 2019: 88). Cette région occupe la dernière place à tous les niveaux des examens ces dernières années selon le chef de service de résultats et archives des examens à la Délégation Régionale des Enseignements Secondaires de l'Extrême-Nord. Pour ce responsable, cette situation s'accroît de plus en plus avec la création de nombreux nouveaux établissements qui éprouvent un manque d'enseignants. Toute situation qui oblige à faire recours aux enseignants vacataires, non formés et souvent instables.

Avec l'évolution conséquente des ressources éducatives en termes de la hausse du nombre d'enseignant, grâce notamment à la création de l'École Normale Supérieure qui a permis de réduire la pénurie de cette ressource, on pourrait s'attendre à une amélioration notable de la performance des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua, dans le Département du Diamaré. Toutefois, la performance de ces établissements, appréhendée à travers les indicateurs (tels que le taux de réussite aux examens, taux de promotion dans les classes intermédiaires, la couverture des programmes, l'utilisation optimale du temps scolaire, le taux d'achèvement...) ne montre pas une évolution proportionnelle au rythme de l'augmentation de la dite ressource éducative.

C'est pourquoi, nous nous proposons d'étudier la relation entre les ressources humaines enseignantes et la performance des établissements scolaires afin d'interroger les conditions dans lesquelles ces ressources influencent la performance des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua. D'où notre question de recherche suivante :

Dans quelles conditions les ressources humaines enseignantes affectent-elles la performance des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua (Cameroun)?

L'hypothèse sous-jacente à cette question postule que les ressources humaines enseignantes gérées de façon rationnelle influencent la performance des établissements scolaires d'enseignement secondaire de la ville de Maroua (Cameroun).

Les ressources humaines enseignantes sont appréciées à travers les indicateurs tels que: le nombre des enseignants formés, le ratio élèves/enseignant et l'adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté. Quant à la performance des établissements, elle est perçue par les indicateurs tels que : les taux de réussite aux examens officiels et de promotion dans les classes intermédiaires, le niveau de couverture des programmes, la qualité du leadership de chef d'établissement, l'utilisation du temps scolaire, la qualité des relations entre enseignants et élèves, le taux d'achèvement du cycle secondaire. En effet, comme l'ont souligné Saoudi et al. (2017) et Fournier (2019), ce concept intègre plusieurs dimensions à l'instar des résultats scolaires, des dimensions de ressources et de moyens (horaires, effectifs, enseignants), les dimensions de fonctionnement et d'environnement (proportion d'heures d'enseignements, effectif élèves par classes, offres de formations proposées...).

2. INDICATIONS MÉTHODOLOGIE ET THÉORIQUE

Cette étude adopte une approche mixte à dominance qualitative. Le site de recherche étant bien évidemment la ville de Maroua constitué de trois arrondissements: Maroua I, Maroua II et Maroua III.

À l'aide d'un échantillonnage par quota de $\frac{1}{2}$ appliqué aux 25 établissements d'enseignement secondaire de cette ville, nous avons enquêté auprès de douze (12) établissements constitués de Lycées, collèges et CETIC, dont cinq (05) dans l'Arrondissement de Maroua I, trois (03) dans l'Arrondissement de Maroua II et quatre (04) dans l'Arrondissement de Maroua III. Cet échantillon des établissements choisis correspond à un taux de : $12/25 \times 100 = 48\%$. Il est largement au-dessus du ratio d'échantillonnage recommandé, ce qui nous permet de dire que celui-ci fait montre de la représentativité.

Le personnel administratif de ces établissements scolaires des lycées et collèges de la ville de Maroua constitue la première catégorie de notre population d'étude. C'est ainsi que nous avons enquêté par questionnaire auprès de 53 Censeurs, 54 surveillants généraux, 07 chefs de service d'orientation scolaire, 08 les chefs d'atelier ou des travaux (dans les établissements d'enseignement technique), 04 économes et 04 chefs de service de sport. Ce qui correspond à un total de 130 enquêtés par questionnaire. Pour ce qui est des chefs d'établissements (Proviseurs ou Directeurs), ils sont au nombre de 12 qui ont fait l'objet d'un entretien.

La seconde catégorie de la population d'étude concerne les responsables des Délégations Régionales des Enseignements Secondaires (DRES) de la Région de l'Extrême-Nord et ceux de la Délégation Départementale des Enseignements Secondaires (DDES) du Diamaré.

C'est ainsi que dans la Délégation départementale, 06 responsables ont été interviewés à savoir : 01 délégué départemental, 01 chef de service de la carte scolaire et de l'orientation scolaire, 02 chefs de services des examens et concours (DECC et OBC), 01 chef de service de sport et 01 Conseillère pédagogique.

Alors que dans la Délégation régionale, un total de 12 responsables a été interrogé. Il s'agit entre autres : 01 Délégué régional, 01 Sous-Directeur des Affaires Générales (SDAG), 01 Chef de service de personnel et de la solde, 02 responsables du service de la carte scolaire, 03 responsables de service des examens et Concours (enseignement secondaire général, enseignement technique et service des résultats et archives), 01 Chef de service de sport et des APPS, 01 Responsable SIGIPES, 01 Inspecteur coordonnateur en charge de l'orientation scolaire et vie scolaire et 01 Chef d'antenne OBC.

Dans l'ensemble, trois sous-groupes des responsables ont été soumis au guide d'entretien. Le premier sous-groupe est relatif aux responsables de la DDES du Diamaré avec un total de six (06) répondants, le deuxième sous-groupe concerne les responsables de la DRES de l'Extrême-Nord avec un total de 12 enquêtés et le troisième sous-groupe en fin s'adresse aux chefs d'établissements avec un total de 12. Globalement, un effectif de trente (30) responsables ont été soumis à un entretien.

Les données issues de ces enquêtes sont analysées de deux manières. Celles issues de l'entretien sont étudiées au moyen de l'analyse de contenu tandis que les données du questionnaire sont analysées au moyen du logiciel SPSS.

Les théories convoquées dans cette étude sont la théorie du capital humain, celle de l'effet établissement et l'approche systémique.

La théorie du capital humain mise en avant par les économistes à l'instar de Schultz et Becker, postule que l'éducation est un investissement qui contribue à augmenter directement la productivité et la compétence des individus. Ainsi, l'investissement dans les ressources humaines enseignantes à travers la formation et la rémunération participe à accroître leur performance et leur motivation.

Pour ce qui est de la théorie de l'effet établissement, elle met en vedette les effets des ressources des écoles sur les acquis des élèves. Ainsi, la performance scolaire peut être influencée par des facteurs propres à chaque établissement parmi lesquels les ressources humaines enseignantes (Van Zanten, 2008). Ces dernières assurent un rôle crucial dans les processus pédagogiques internes aux établissements, ce qui contribue à renforcer ou à affaiblir la performance globale de l'établissement (Dumay, 2004).

L'approche systémique quant à elle, considère l'école comme un système complexe où chaque composante interagit avec les autres, influençant ainsi la dynamique globale de l'établissement. Ainsi,

le personnel enseignant joue un rôle crucial dans ces interactions, car ses pratiques pédagogiques et ses relations avec les élèves peuvent renforcer ou affaiblir l'efficacité de l'école. (Sara Zonno, 2011).

3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

La présentation des résultats se fera d'une part sur l'examen des indicateurs des ressources humaines enseignantes (le nombre d'enseignants formés, le ratio élèves/enseignant et l'adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté par matière). D'autre part, sur l'analyse des indicateurs de la performance des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua (les taux de réussite aux examens officiels et de promotion dans les classes intermédiaires, le niveau de couverture des programmes, l'utilisation du temps scolaire, le taux d'achèvement du cycle secondaire).

3.1. Examen des ressources humaines enseignantes dans les établissements de la ville de Maroua

L'analyse des données recueillies sur chacun des indicateurs de cette variable se présente ainsi comme suit :

S'agissant du premier indicateur lié au nombre des enseignants formés, l'entretien avec les personnes ressources a permis de mettre en évidence trois catégories des réponses.

La première catégorie des réponses des interviewés s'inscrit sous l'angle d'appréciation déficitaire du nombre d'enseignant formé dans ces établissements. De manière précise, 10/23 interviewés ont déclaré que le nombre d'enseignant est insuffisant. Dans ce cadre, on peut citer quelques déclarations des interviewés. C'est le cas du Proviseur du Lycée Bilingue de Maroua qui a déclaré que le nombre d'enseignant formé est « *insuffisant car il y a un manque total des enseignants dans certaines matières et insuffisance dans d'autres* ». Dans le même ordre d'idée, le sous-directeur des affaires générales de la DRES-EN a déclaré que « *le nombre d'enseignant formé est insuffisant, déficitaire car les besoins sont encore là mais l'ENS a beaucoup aidé bien que les besoins spécifiques en philosophie et matières scientifiques persistent* ».

La deuxième catégorie et la troisième s'inscrivent dans l'appréciation positive de ce nombre, avec des réponses plus amplifiées sur la deuxième catégorie. En effet, quatre interviewés ont estimé que le nombre d'enseignants formés est excédentaire dans la ville de Maroua. C'est le cas du directeur de CES de PALAR qui a mis en exergue l'excédent de la Ressource humaine enseignante dans son établissement en déclarant que : « *le CES de Palar est un établissement public qui n'a qu'un seul secteur. On a une ressource humaine formée plus nombreuse que le besoin. Notre besoin est de 24 enseignants mais on a un effectif de 54 enseignants, ce qui fait qu'on a un surnombre de 30 enseignants* ». Le chef de service du personnel et de la solde de la DRES-EN souscrit aussi dans la même cadence de l'excédent d'enseignants dans les établissements de la ville de Maroua, lorsqu'il affirme que : « *les enseignants sont sous-employés. Il y a peut-être 10 enseignants pour une matière surtout les enseignants d'Espagnol. Dans certaines disciplines le besoin est comblé* ». En outre, donnant son appréciation sur le même item, le proviseur du Lycée Kakataré a déclaré qu' : « *il y en a suffisamment d'enseignants et même en surplus dans certaines disciplines sauf en Mathématiques et l'EPS* ».

En ce qui concerne le troisième volet des réponses des interviewés qui s'inscrit aussi dans l'appréciation positive du nombre des enseignements formés, il traduit les réponses de 09 interviewés qui ont estimé que ce nombre est satisfaisant. Pour le proviseur du Lycée Classique et Moderne de Maroua par exemple, « *il y a satisfaction grâce à la venue de l'ENS de Maroua bien que le nombre reste insuffisant. La venue de l'ENS a permis de réduire le nombre d'enseignants venant d'autres zones climatiques* ».

Répondant à la même préoccupation, l'inspecteur coordonnateur de l'Orientation-Conseil a déclaré pour sa part que : « *il y a des enseignants, c'est suffisant, mais c'est la répartition qui fait problème. Dans certaines disciplines, ils sont en surnombre tandis qu'ils en manque dans d'autres* ». De plus, le proviseur du Lycée Bilingue de Domayo Maroua, a fait le constat et nous a déclaré que : *Au niveau des enseignants formés, le taux de personnel titulaire est satisfaisant, néanmoins, certaines disciplines sont fournies alors que d'autres sont en manque. Difficultés au niveau de disciplines scientifiques en section anglophones ainsi qu'en Mathématiques, EPS et ESF*.

Ainsi, après cette analyse, on comprend que l'appréciation positive (avec un score de 56.52 % correspondant au ratio de 13/23) du nombre d'enseignants formés remporte sur celle négative (avec un

score 43.47% correspondant au ratio de 10/23). On peut donc dire qu'il y a un nombre suffisant d'enseignants formés à la lumière des réponses de nos interviewés.

Par ailleurs, les réponses des enquêtés par questionnaire sur ce même item intitulé : « *comment estimez-vous le nombre d'enseignants formés ?* », sur un total de 130 répondants, 29 individus estiment que le nombre d'enseignants formés est suffisant (avec un pourcentage de 22.3) dans la ville de Maroua. 49 répondants trouvent ce nombre est peu suffisant soit un pourcentage de 37.7%. Alors que les 52 autres enquêtés (correspondant à un taux de 40%) jugent ce nombre insuffisant. Ainsi, plus de la majorité des enquêtés soit 78 répondants (correspondant à 60%) estiment que ce nombre est suffisant ou peu suffisant.

Ces résultats correspondent à la réalité du terrain. En effet, comme le montre le tableau suivant, les établissements de la ville de Maroua disposent d'un effectif suffisant des enseignants.

Tableau 2. Effectif des enseignants formés dans les établissements de la ville de Maroua

N°	Nom de l'établissement	Enseignants Fonctionnaires		Total
		Hommes	Femmes	
1	Lycée de Harde	10	27	37
2	CES de Ngassa	12	12	24
3	CES de Palar	30	16	46
4	Lycée Bilingue de Maroua Domayo	38	67	105
5	Lycée de Katoual	36	11	47
6	Lycée de Makabaye	31	31	62
7	Lycée de Maroua Salak	32	14	46
8	Lycée de Meskine	39	24	63
9	Lycée d' Ouro Tchede	41	31	72
10	Lycée Technique de Meskine	23	12	35
11	Lycée Technique de Salak	-	-	50
12	CETIC de Dogba	12	0	12
13	Lycée de Dogba	26	5	31
14	Lycée de Doualare	28	34	62
15	Lycée de Gayak	37	10	47
16	Lycée de Kakatare Maroua	30	48	78
17	Lycée Technique de Doualare	15	15	30
18	CES de Guinadji	4	6	10
19	CES de Kodek	21	19	40
20	CETIC de Kongola	14	10	24
21	Lycée Bilingue de Maroua	73	65	138
22	Lycée Classique et Moderne de Maroua	45	49	94
23	Lycée de Balaza Alcali	21	11	32
24	Lycée de Maroua Kongola	44	29	73
25	Lycée Technique Bilingue de Maroua	97	68	165
Total		759	614	1423

Source : Rapport DRES-EN, 2023

D'après ce tableau, les établissements de trois arrondissements de la ville de Maroua, ont à eux seuls un effectif de 1423 enseignants fonctionnaires. Cet effectif représente plus de deux-tiers (2/3) de l'effectif total des enseignants du département durant l'année 2023, qui s'élevait à 2092. C'est donc dire que la ville de Maroua regorge un nombre élevé d'enseignants formés.

Cependant, il résulte une mauvaise redistribution de ces enseignants dans les différents établissements, c'est ce qui justifie les déclarations de répondants allant dans le sens du déficit dans certains établissements.

En rapport avec le deuxième indicateur lié au Ratio élèves/ enseignant, l'analyse des réponses qui se dégagent de l'entretien auprès de dix-neuf (19) responsables a permis de mettre en évidence trois catégories des réponses.

La première catégorie oriente les déclarations des enquêtés dans le sens d'une bonne ou acceptable estimation du ratio élèves / enseignant dans les établissements de la ville de Maroua. Parmi les enquêtés

ayant mis en avant une bonne appréciation de ce ratio et qui sont au nombre de 04, on peut citer les énoncés de quelques-uns comme suit :

Selon le chef de service de la carte scolaire et de l'orientation scolaire, « *le ratio est bon car le nombre d'enseignant est suffisant. C'est le problème de la répartition qui se pose* ». Dans le même ordre d'idée, le chef de service du personnel et de la solde de la DRES-EN a aussi déclaré que : « *le Ratio élèves/enseignant est bon, les enseignants sont sous-employés surtout ceux d'Espagnol* ».

La deuxième catégorie des réponses fournies par les interviewés montre que le ratio élèves/enseignant est faible ou bas. Il s'agit de 05 répondants qui ont orienté leur réponse dans ce sens. Selon le directeur du CES de Palar, « *le ratio élèves/enseignants est faible dans son établissement. Il est même au-delà de la moyenne. Pour neuf cent (900) élèves, on a cinquante-quatre enseignants soit un ratio de 16 élèves par enseignants. C'est un ratio faible par rapport à la norme* ». Dans le même sillage, le Censeur du Lycée de Meskine a aussi déclaré que « *le ratio élèves/enseignant est bon dans son établissement. Il y a 900 élèves pour 64 enseignants, ce qui fait un ratio de 14 élèves par enseignant de manière générale. Mais le problème se trouve au niveau de la répartition des enseignants dans les disciplines* ».

Toutefois, la troisième catégorie de réponses fournies par certains responsables interviewés sur ce sujet, (soit 10 au total) a qualifié ce ratio de grand ou mauvais en déclarant que le nombre d'élèves est largement supérieur à celui des enseignants. Cette situation est surtout observée dans les grands établissements de la ville de Maroua à l'instar du Lycée Bilingue de Maroua et son voisin le Lycée Classique et Moderne de Maroua. C'est ainsi que répondant à l'entretien sur la question, le proviseur du Lycée classique et Moderne de Maroua a laissé entendre que « *le nombre d'enseignant ne rime pas avec le prorata des élèves. L'effectif des élèves n'est pas canonique, il dépend des séries. Dans les classes d'observations, la moyenne est de 70 élèves. Il y a affluence dans les séries littéraires* ».

Par ailleurs, certains enquêtés justifient ce mauvais état de ce ratio élèves-enseignant par l'effectif élevé des élèves. C'est dans ce cadre que le chef de service de sport et des APPS de la DRES-EN a souligné que « *les élèves vont croissant alors que les enseignants sont moins nombreux* ». D'autres répondants expliquent la détérioration de ce ratio par l'exode des élèves de la périphérie pour les établissements de ville et la situation élevée de l'état des besoins en enseignant. C'est dans ce cadre que l'inspecteur Coordonnateur de l'Orientation-Conseil a déclaré que « *le ratio élèves/enseignant n'est pas respecté car il y a sureffectif des élèves dû au fait que les élèves de périphérie viennent fréquenter en ville* ».

De l'autre côté, soumis à cette même question par questionnaire sur « **comment appréciez-vous le ratio élèves/enseignant dans votre établissement ?** », les réponses des enquêtés sont réparties en fonction des modalités du tableau ci-dessous.

Tableau 3. *Appréciation du Ratio Élèves/Enseignant*

Modalité	Effectifs	Pourcentage
Trop grand	13	10
Assez grand	37	28.46
Grand	18	13.85
Normal	52	40
Petit	6	4.62
Moyen	4	3,07
Total	130	100

Source: auteur

On peut lire sur le tableau ci-dessus que 40% des répondants (soit un effectif de 52) estiment que le ratio est normal. Trente et sept (37) répondants (soit 28.46%) ont déclaré que le ratio est assez grand. De plus, 18 autres individus qualifient ce taux de grand, avec un pourcentage de 13,85. Dans le même sillage, 10 % des répondants soit 13 personnes estiment que ce ratio est très grand. Les modalités petit et moyen recueillent de leur côté un effectif de 6 et 4 répondants avec respectivement un pourcentage de 4.62% et 3.07%.

Tandis que, les effectifs cumulés des modalités « Trop grand », « Assez Grand » et « Grand », donnent un total de 68 et un pourcentage de 53.5% . Il s'agit des enquêtés qui situent ce ratio élèves/ enseignant

au-delà de la norme. Ainsi, 53.5% des répondants estiment qu'il est au moins grand contre 46.6% qui le qualifie de moins grand.

Ce résultat est conforme à celui obtenu précédemment par l'analyse des données issues des entretiens où la majorité des interviewés ont mis en exergue l'état élevé de ce ratio. Le score cumulé d'estimation positif est de 47.37% correspondant aux déclarations de 09 interviewés sur 19 contre un score de 52.63% des répondants ayant mis en avant une évaluation négative de ce ratio.

Toutefois, l'observation de la statistique de ce ratio dans les établissements étudiés montre qu'il est faible comme en témoigne le tableau suivant:

Tableau 4. Ratio élèves-enseignant dans les établissements de la ville de Maroua

No	Établissements	Ratio élèves par enseignant
1	Lycée de Harde	14.25
2	CES de Ngassa	14.46
3	CES de Palar	9.41
4	Lycée Bilingue de Maroua Domayo	24.10
5	Lycée de Katoual	7.21
6	Lycée de Makabaye	12.84
7	Lycée de Maroua Salak	18.43
8	Lycée de Mesquine	14.12
9	Lycée de Ouro Tchede	16.97
10	Lycée Technique de Mesquine	33.48
11	Lycée Technique de Salak	18.43
12	CETIC de Dogba	12.26
13	Lycée de Dogba	17.37
14	Lycée de Doualare	19.03
15	Lycée de Gayak	6.44
16	Lycée de Kakatare Maroua	19.29
17	Lycée Technique de Doualare	14.43
18	CES de Guinadji	3.82
19	CES de Kodek	7.71
20	CETIC de Kongola	4.48
21	Lycée Bilingue de Maroua	31.36
22	Lycée Classique et Moderne de Maroua	29.66
23	Lycée de Balaza Alkali	19.84
24	Lycée de Maroua Kongola	19.8
25	Lycée Technique Bilingue de Maroua	17.65
	Ratio Moyen	16.23

Source: Rapport DRES-EN, 2023

Ce tableau permet de comprendre que le ratio élèves par enseignant n'est pas élevé dans les établissements de la ville de Maroua. En effet, le ratio moyen est faible et se situe à un taux de 16.23 élèves par enseignant. En outre, on peut aussi remarquer que les ratios les plus élevés, se situant au-delà de la norme UNESCO, s'observent dans les trois grands établissements de la ville à savoir le Lycée Bilingue de Maroua (avec un taux de 31.36), le Lycée Classique et Moderne de Maroua (avec un taux de 29.66) et le Lycée Bilingue de Maroua Domayo (avec un taux de 24.20). Le Lycée Technique de Mesquine s'illustre par le taux le plus élevé avec un ratio de 33.48 élèves par enseignant. Ce nombre se justifie d'une part par le fait que cet établissement regorge un assez grand effectif d'élèves car il est le seul établissement à vocation technique dans la banlieue de Mesquine et d'autre part, par le fait que les enseignants de l'enseignement technique sont moins nombreux dans la ville de Maroua.

Le troisième indicateur explore l'adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté par matière en rapport avec la performance des établissements scolaires.

La question de l'adéquation entre les besoins exprimés par les établissements et les enseignants est un goulot d'étranglement pour la plupart des établissements d'enseignements secondaire de la ville de Maroua. En effet, sur un effectif de 20 responsables interrogés par entretien sur le sujet, deux (02) répondants seulement ont livré une appréciation positive tandis que onze (11) autres interviewés ont déclaré qu'elle est inadéquate pendant que six (06) ont fourni une appréciation mitigée.

Pour ce qui est de ceux qui estiment que cette adéquation est bonne, nous pouvons citer le propos du Délégué Départemental des enseignements secondaires du Diamaré qui a fait savoir que « *les états de besoins sont généralement respectés lors des affectations, les enseignants sont affectés en fonction des besoins* ». Allant dans le même sens, le proviseur du Lycée technique de Doualaré a déclaré qu'il y a adéquation en ce sens que les enseignants affectés dans son établissement répondent au besoin.

Toutefois, la majorité des répondants ont déclaré l'absence d'adéquation dans leurs établissements. Ils justifient leurs réponses par le fait qu'il y a des affectations dans des disciplines où il y a surplus d'enseignants alors que dans celles où les besoins se font sentir, ils notent peu d'affectation. S'exprimant sur la question, le proviseur du Lycée bilingue de Maroua a laissé entendre qu'il y a « *une très mauvaise répartition des enseignants. On affecte les enseignants dans des matières ayant déjà beaucoup* ». Répondant à la même préoccupation, le Proviseur du Lycée technique de Meskine a exprimé sa déception en ces termes : « *l'adéquation est en deçà de nos attentes, parfois, les spécialités demandées ne sont pas fournies* ». Dans le même sillage, le Directeur du CES de Palar, établissement de la ville de Maroua où il y a plus de surplus d'enseignants a fait savoir qu'il y a « *une incongruité dans les affectations. Il n'y a pas d'adéquation dans certains départements. On a un surplus d'enseignants en SVT, Physique-Chimie, Informatique alors qu'en Français et Mathématiques, il y a le besoin* ». En outre, pour le chef de service des Examens et Concours de l'ESG de la DRES-EN, cette inadéquation est causée par le mouvement de redéploiement. Il le déclare en ces termes : « *il n'y a pas d'adéquation avec le besoin car il y a le mouvement va et vient lors de redéploiement* ».

Il ressort de cette analyse que l'inadéquation décrite par ces enquêtes est mise en évidence par l'existence à la fois dans le même établissement des disciplines qui regorgent un nombre excédentaire d'enseignants tandis que d'autres souffrent d'un déficit manifeste. Les matières en manque les plus citées comme en témoigne le chef de service de la carte scolaire et de l'Orientation Scolaire, sont les Mathématiques, Anglais et Français.

Par ailleurs, pour ce qui est des répondants ayant laissé entendre une appréciation mitigée, leurs arguments sont plus ou moins similaires aux interviewés ayant signifié une inadéquation précédemment. Ces groupes des répondants reconnaissent les efforts de pouvoirs publics dans le sens de la recherche des affectations adéquates au besoin mais estiment qu'il y a encore du chemin à faire. Pour le Proviseur du Lycée classique et Moderne de Maroua, par exemple, *L'adéquation entre besoin et enseignant affecté est mitigée car dans certaines disciplines, les enseignants sont inemployés (Espagnol, Arabe, Allemand) tandis que dans les disciplines scientifiques surtout en Mathématiques, il y a manque*.

Pour le chef de service du personnel et de la solde de la DRES-EN, l'adéquation est fonction de la capacité de l'ENS à répondre aux besoins exprimés. S'exprimant sur cette question, il a fait savoir que : « *les états de besoin sont faits mais on n'a pas exactement ce qu'on veut, ça dépend de ce que l'ENS dispose* ». Le Proviseur du Lycée Bilingue de Maroua Domayo estime pour sa part que cette adéquation n'est qu'apparente en ce sens qu'il affirme que : « *l'adéquation paraît bonne mais on continue à affecter dans des disciplines où on a des excédents. Il faut tenir compte des besoins des établissements élaborés à la base* ».

En somme, les entretiens recueillis sur cet item ont débouché sur un score négatif c'est-à-dire une inadéquation entre les besoins exprimés et les enseignants affectés. Il s'agit de 11 répondants sur 19 soit 57.89% qui ont déclaré une inadéquation contre 03 répondants (15.79%) et 06 autres (31.58%) qui ont fait état respectivement de score bon et mitigé.

Par ailleurs, interrogés par questionnaire sur la question « y a-t-il adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté par matière ? », la majorité des répondants ont répondu par la négative soit 101 individus qui estiment qu'il n'y a pas d'adéquation entre les besoins exprimés par les établissements et l'affectation de personnel. Par contre, 28 autres personnes ont répondu par l'affirmative et pensent que les enseignants affectés répondent au besoin.

Toutefois, selon le Rapport de la Délégation Régionale des Enseignements Secondaires de la Région de l'Extrême-Nord (DRES-EN) (2023), les disciplines qui regorgent les plus grands nombres d'enseignants sont l'histoire/géographie (avec un effectif total disponible de 143 enseignants pour un

besoin total de 6). Ensuite vient le PCT avec un effectif total de 126 enseignants disponible contre un besoin de 01 enseignant. Le français occupe le troisième podium avec un total de 110 enseignants contre un besoin de 25. La quatrième place est occupée par la SVT avec un total de 100 enseignants disponibles contre un besoin de 02. Tandis que, les disciplines ayant les nombres plus élevés en besoins sont par ordre, les Mathématiques (avec un total de besoin de 41 enseignants contre un total de 56 disponibles), suivie de l'EPS (avec un total de besoin de 36 enseignants contre 19 disponibles). Ensuite, on retrouve le Français (avec un total de besoin de 25 enseignants contre un effectif disponible de 110). L'anglais apparaît à la quatrième place avec un effectif en besoin de 19 enseignants contre un effectif disponible de 75. La philosophie aussi se distingue par un total de besoin de 16 enseignants contre un effectif de 24 disponibles.

Cependant, le constat curieux qu'on peut faire est que certaines disciplines ayant un effectif total élevé en enseignants disponibles présentent aussi un besoin élevé en même temps. C'est le cas du Français par exemple qui totalise 110 enseignants avec un besoin de 25. L'observation dans les établissements permet de remarquer qu'ils sont en sureffectif dans les petits établissements tels que le CES de Kodek (avec 04 enseignants pour 0 besoin), le Lycée de Kakataré (avec 11 enseignants disponibles pour 0 besoins), le CES de Palar (avec 5 enseignants disponibles pour 0 besoin), le Lycée de Ourochedé (avec 10 enseignants disponibles et 0 besoin), le Lycée de Meskine (avec un total de 09 enseignants pour 0 besoin), le Lycée de Doualaré (avec 07 enseignants pour 0 besoin) et le Lycée de Gayak (avec 06 enseignants pour 0 besoin).

Tandis qu'au Lycée Bilingue de Maroua et au Lycée Classique, le besoin est respectivement à 04 et 06 enseignants dans cette discipline. Il en est de même pour l'anglais et les Mathématiques, où à quelques exceptions près, on peut dire que les enseignants de ces disciplines sont concentrés dans les petits établissements ou ceux situés dans les banlieues.

En outre, le problème de la mauvaise adéquation entre les besoins et les enseignants affectés, décrit par les enquêtés est similaire dans presque tous les établissements du Département du Diamaré comme le montre le tableau suivant du Rapport de la Délégation départementale.

Tableau 5. *État de besoin en personnels enseignants*

N°	Personnel Enseignants	Disponible	Besoins	excédents
1	Enseignants ESG	1992	485	149
2	Enseignants EST		277	6
3	Enseignants EN		47	2
4	Enseignants Anglophone		47	6
5	Conseiller d'orientation	100	40	
Total		2092	896	163

Source: *Rapport DDES, 2023*

Ce tableau met en exergue une inégale répartition. En effet, pendant que le besoin total du département en enseignants se situe à 896, le nombre d'enseignants excédentaires dans certains établissements est élevé et se chiffre à 163 enseignants pour l'ensemble du département. Cette situation traduit la mauvaise adéquation entre le besoin exprimé et les enseignants affectés.

En somme, que ce soit dans l'analyse des données issues de l'entretien ou du questionnaire, on constate que les réponses des enquêtés débouchent sur un relatif consensus de la non adéquation entre le besoin en enseignant et les enseignants affectés. De plus, les données du terrain sur les statistiques du nombre d'enseignants disponibles et celui du besoin présentées dans les deux tableaux précédents, montrent une inadéquation dans beaucoup de matières.

En somme, l'analyse des données récoltées sur les trois (03) indicateurs à travers les deux instruments (guide d'entretien et questionnaire) des ressources humaines enseignantes, il résulte qu'un (01) indicateur à savoir l'estimation du nombre d'enseignants formés a recueilli de scores positifs alors que les deux (02) autres à l'instar du ratio élèves/enseignant et l'adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté par matière, ont donné lieu à des scores négatifs.

Pour l'indicateur relatif au nombre d'enseignants formés, le résultat montre que 56.52% et 60% des enquêtés respectivement par entretien et par questionnaire ont mis en exergue un nombre suffisant des enseignants formés dans les établissements de la ville de Maroua.

Concernant l'indicateur ratio élèves/enseignant, il résulte que les scores de 53.54% des enquêtés par questionnaire et 52.63% des enquêtés par entretien, ont indiqué que ratio est élevé, par conséquent est apprécié négativement.

Le troisième indicateur relatif à l'adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté par matière, l'analyse a montré que 101 enquêtés par questionnaire, soit 78.29% ont mis en exergue une inadéquation. Il en est de même pour les enquêtés par entretien, où 57.89% interviewés ont mis en exergue une mauvaise adéquation.

En dernière analyse, il résulte après calcul en regroupant les indicateurs appréciés positivement et négativement, on conclut que 42.72% des enquêtés par questionnaire et 48.67% des enquêtés par entretien ont une appréciation positive des ressources humaines enseignantes dans les établissements de la ville de Maroua tandis que 57.28% et 51.33% des enquêtés respectivement par questionnaire et par entretien ont une appréciation négative de ces trois indicateurs des ressources humaines enseignantes.

3.2. Canaux par lesquels les ressources humaines enseignantes influencent la performance des établissements

L'analyse des réponses fournies par vingt (20) interviewés sur les canaux par lesquels les ressources humaines enseignantes influencent la performance des établissements, a permis d'organiser celles-ci suivant deux axes : le premier est celui qui regroupe les déclarations des enquêtés qui perçoivent l'influence des ressources humaines enseignantes à travers leur effet sur l'amélioration positive du rendement des élèves. Le second axe des réponses met en évidence que cette influence est possible si et seulement si ces ressources humaines enseignantes sont bien utilisées et associées à d'autres facteurs.

Pour ce qui est des enquêtés qui appréhendent l'influence du personnel enseignant à travers l'amélioration positive du rendement des apprenants, ce sont au total dix (10) répondants qui se rangent dans cette catégorie. On peut illustrer quelques-uns de leurs arguments en les citant comme suit :

Selon le Proviseur du Lycée Classique et Moderne de Maroua, « *le rendement des enseignants formés est fort appréciable* ». Quant au Proviseur du Lycée Bilingue de Maroua, l'insuffisance des enseignants qualifiés impactent négativement les élèves. Il estime que « *le niveau des élèves en prennent un coup, le manque des enseignants entraîne une baisse de taux de réussite des apprenants* ». Dans le même sillage, le proviseur du Lycée technique de Meskine estime que : « *cette ressource humaine influence beaucoup plus sur les résultats attendus. La spécialité F2 n'a jamais eu d'enseignant et ce manque impacte les résultats de fin d'année* ».

Pour le Directeur du CES de PALAR, l'amélioration du ratio élèves-enseignants a eu un effet manifeste sur la performance de son établissement. Il nous a déclaré que : « *l'augmentation du nombre des enseignants qui a entraîné la réduction du ratio élèves-enseignant, a permis d'améliorer grandement les résultats de élèves. À l'ouverture, le taux de réussite était de 12% mais de nos jours, on est à 80%. Ça a amélioré la performance des élèves* ».

Dans la même veine, le chef de service de la carte scolaire et de l'Orientation scolaire met aussi en avant l'impact positif du nombre des enseignants suffisants sur le résultat des élèves. Ce responsable a déclaré que « *quand les enseignants sont suffisants, ça va donner des bons résultats alors que leur manque entraîne un mauvais résultat* ». Quant au proviseur du Lycée de Domayo Maroua, cette influence est perceptible dans la mesure où « *l'existence du personnel enseignant qualifié suffisant limite l'appel des enseignants vacataires qui explique le manque et on n'a pas toujours la possibilité de tomber sur les bons vacataires, ce qui affecte le volet pédagogique* ».

Tout compte fait, on peut dire que la ressource humaine enseignante est la base de la performance des élèves pour s'accorder avec le Proviseur du Lycée Technique Bilingue de Maroua qui a martelé que « *sans enseignant, il n'y a pas de performance* ».

Quant aux enquêtés qui appréhendent l'influence des ressources humaines enseignantes si et seulement si, elles sont bien utilisées et associées à d'autres facteurs, nous pouvons les illustrer comme suit :

Selon le proviseur du Lycée technique de Doualaré par exemple, « *les ressources humaines influencent la performance des établissements si les enseignants font bien leur travail, s'il n'y a pas d'absence* ».

En outre, pour le Sous-Directeur des affaires générales de la DRES-EN, « *les enseignants affectés contribuent nécessairement à améliorer les enseignements mais tout dépend de ces enseignants affectés en quantité et en qualité. Ces ressources humaines permettent la couverture adéquate des enseignements* ». Pour le chef de service des examens et concours de l'ESG, le paramètre de management est à prendre en compte pour l'efficacité des ressources humaines enseignantes. Il déclare à cet égard que: *Le personnel enseignant influence la performance des établissements lorsqu'il est bien managé, car le mauvais management entraîne le découragement, la grève qui est accentué par les proviseurs autocratiques. Il faut donc la motivation des enseignants et les enseignants de domaine.*

Dans le même ordre d'idée, le chef de service du personnel et de la solde de la DRES-EN, lui fait savoir que « *l'effectif des enseignants ne peut pas influencer les enseignants. Il faut l'enseignant qu'il faut pour la discipline qu'il faut* ». À l'inverse, le chef de service de sport et APPS de la DDES du Diamaré, perçoit cette influence lorsqu'il y a suffisance de cette ressource en affirmant que « *la ressource humaine enseignante influence la performance des établissements lorsqu'il y a beaucoup, une pléthore d'enseignant* ». L'inspecteur coordonnateur de l'orientation-conseil lui, évoque le paramètre de la conscience professionnelle en estimant que: « *les enseignants influencent la performance des établissements lorsqu'il y a une conscience professionnelle et non dans le cas où certains enseignants prennent ce métier comme un prétexte* ». Quant au chef de service des APPS de la DDES du Diamaré, cette influence est possible lorsqu'il y a prise en compte des besoins. Il a déclaré que « *si on tient compte des besoins des établissements, la ressource humaine enseignante peut améliorer la performance des établissements et l'atteinte des objectifs de ceux-ci* ».

Quant au Délégué régional des enseignements secondaires de la région de l'Extrême-Nord, deux conditions sont nécessaires pour que les enseignants affectent la performance des établissements. Il déclare que : « *il faut que le recrutement soit par vocation et non par la recherche du gagne du pain ; il faut aussi qu'il y ait adéquation entre les besoins du MINESEC et la formation du MINESUP* ». De façon similaire, le chef d'antenne de l'OBC a pour sa part souligné que « *cette performance est possible si et seulement si les ENS sortent des produits fiables, forment les enseignants ayant la vocation pour la carrière enseignante et il faut beaucoup d'investissement dans la formation continue des enseignants* ».

En outre, le proviseur du Lycée technique bilingue de Maroua a estimé que cette influence est possible que s'il y a la discipline et la motivation en affirmant que « *on peut avoir d'enseignant mais s'il n'y a pas de discipline et de motivation, il n'y aura pas de performance* ». Dans la même veine, le proviseur du Lycée de Kakatare Maroua estime que « *quand il y a les enseignants et qu'ils travaillent bien, ils constituent un minimum pour encadrer les élèves* ».

Ainsi, cette analyse montre que tous les enquêtes sur cet item ont reconnu l'influence positive des ressources humaines enseignantes sur la performance des établissements scolaires, quoique la moitié d'entre eux estiment que leur effet serait plus perceptible si elles sont bien utilisées tout en intégrant les facteurs de motivation, de discipline, de présence, des consciences professionnelles ou de l'équité dans leur affectation.

Ces résultats nous amènent à accepter notre hypothèse qui postule que les ressources humaines enseignantes gérées de façon rationnelle influencent la performance des établissements de la ville de Maroua. Cette gestion rationnelle suppose la prise en compte des facteurs tels que la motivation, la vocation, la présence, la discipline, la conscience professionnelle etc. c'est dans ce cadre que Saoudi et al. (2017) ont indiqué que la performance scolaire est liée à divers facteurs parmi lesquels la satisfaction du personnel enseignant. L'étude MINEPAT (2019) a aussi débouché sur un résultat semblable en indiquant que la réussite de la transmission des connaissances nécessite la confrontation entre un enseignant motivé et un apprenant engagé à recevoir des connaissances. Ainsi, les mesures incitatives visant à la stabilisation du personnel enseignant doivent donc être de mise dans les politiques d'investissement en ressources humaines enseignantes.

3.3. Examen des indicateurs de la performance des établissements de la ville de Maroua

L'influence des ressources humaines enseignantes est aussi mise en avant par les indicateurs de la performance des établissements. L'analyse des données recueillies sur les indicateurs de cette variable

dépendante focalisée notamment sur les taux de réussite aux examens et dans les classes intermédiaires, le niveau de couverture des programmes, l'utilisation du temps scolaire, le taux d'achèvement du cycle secondaire a mis en avant les résultats suivants:

➤ **Appréciation du taux de réussite aux examens et dans les classes intermédiaires**

L'évaluation du taux de réussite aux examens et dans les classes intermédiaires a donné des résultats satisfaisants tant par les données d'entretien que par les données du questionnaire.

Pour ce qui est des examens officiels, tous les trois (03) ordres étudiés (BEPC/CAP, Probatoire et le BAC/ GCE) ont révélé des scores positifs.

C'est ainsi que pour le sous-item relatif au BEPC, il ressort de l'analyse de l'interview conduit auprès de dix-sept (17) interviewés sur le taux de réussite au BEPC que celui-ci est apprécié positivement par la majorité. Sur 17 répondants à ce sous-item, il n'y a que deux (02) répondants qui ont déclaré que ce taux est insuffisant tandis que les quinze (15) autres ont fait savoir qu'il est au-delà de la moyenne, voire satisfaisant (soit un score de 88.23%). Il en est de même pour les résultats du questionnaire. Au total, plus de la moitié des répondants soit 99 personnes pour un pourcentage de 76.2 % ont estimé que ce taux de réussite au-delà de la moyenne contre 31 individus soit 23.8 % qui l'estime en deçà de celle-ci.

Pour ce qui est du Probatoire, l'analyse des réponses données par les interviewés sur ce sous-item a permis de mettre en avant quatre (04) catégories de réponses. Les appréciations vont de très ou satisfaisant, assez bien/acceptable, moyen à insatisfaisant ou faible. Ainsi, il ressort de cette analyse de l'entretien que le plus grand nombre des interviewés (10) a apprécié positivement ce taux de réussite (soit un score de 66.66%) contre les cinq (05) autres qui l'ont qualifié d'insuffisant.

L'analyse des données du questionnaire a montré que les enquêtés se répartissent entre les trois modalités à savoir: Assez bien (45 répondants), Passable (17 répondants) et médiocre (57 répondants). Ainsi, lorsqu'on somme l'effectif des répondants des modalités, Assez bien et passable, on obtient un effectif de 62 (soit 51.66%) personnes, supérieur au nombre des répondants sur la modalité médiocre (57). Ce qui signifie que, de manière générale, le taux de réussite aux examens du probatoire est au-delà de la moyenne et donc supérieur à 50%.

On note donc une concordance entre les résultats des données issues de l'entretien (66.66%) et celles du questionnaire (51.66%). Toutes les deux montrent un score d'appréciation positive supérieure à celui de l'appréciation négative.

S'agissant du Baccalauréat, l'échange avec les enquêtés par entretien a mis en exergue quatre (04) catégories des réponses: très satisfaisante, satisfaisant, assez-bien/acceptable et moyen. Sur un total de 16 répondants à cet échange, tout le monde a laissé entendre une appréciation allant au-delà de la moyenne (soit un score de 100%).

Selon le questionnaire, les réponses des enquêtés sont orientées autour de modalités telles que : la modalité « Très bien » avec 37 répondants, la modalité « Assez bien » avec 38 répondants et la modalité « passable » avec 40 répondants. Cinq (05) autres répondants le situent à la mention « Moyen ». Tous les répondants (sauf 1) ont fait une appréciation positive du taux de réussite à cet examen, en partant de la mention « Moyen » à la mention « très bien ».

Ainsi, 99.16% des répondants ont jugé que ce taux de réussite est satisfaisant et se situe au-delà de moyen dans les tous les établissements étudiés. Ce résultat statistique provenant du questionnaire corrobore ainsi à celui présenté par les données de l'entretien.

La même tendance se dégage de l'évaluation du taux de promotion dans les classes intermédiaires. L'entretien conduit sur ce sous-item auprès de dix-huit (18) responsables a permis de mettre en évidence trois catégories de réponses. La première correspond à l'appréciation satisfaisante, la deuxième est relative à assez bien/acceptable tandis que la troisième met en avant l'appréciation passable ou moyen. Ainsi, ce sous-indicateur de la performance des établissements est apprécié positivement par tous les interviewés (soit un score de 100%).

Par questionnaire, les enquêtés se sont repartis les modalités telles que: « assez satisfaisant » (90 enquêtés), avec un pourcentage de 69.2%. 26 répondants l'ont qualifié de « peu satisfaisant » correspondant à un pourcentage de 20%. Aussi, 12 individus supposent que ce taux est très satisfaisant soit un pourcentage de 9.2 %. Cependant, seuls 2 enquêtés ont qualifié ce taux d'insatisfaisant.

Au total, on comprend que 128 sur 130 répondants (soit un taux de 98.46%) ont situé ce taux de réussite sur une échelle allant au-delà de la moyenne. Ce résultat se rapproche de celui de l'entretien (100%). Cette concordance rend plus solide la fiabilité de résultat. On peut donc conclure que les taux de réussite dans les classes intermédiaires des établissements de la ville de Maroua sont positifs et satisfaisants.

Au final, tous les sous-items de la réussite aux examens ainsi que celui de la réussite dans les classes intermédiaires ont des scores positifs. Ce résultat montre donc que les résultats aux examens et dans les classes intermédiaires sont globalement satisfaisants dans les établissements de la ville de Maroua.

D'où l'influence positif des ressources humaines enseignantes sur la performance des établissements en rapport avec ces deux (02) indicateurs.

➤ Niveau de couverture des programmes dans les établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua

L'échange avec dix-neuf interviewés sur ce sous-item relatif à la situation du niveau de couverture des programmes a permis de mettre en avant quatre (04) catégories des réponses. Il y a ceux qui ont déclaré que ce niveau de couverture des programmes est satisfaisant (avec 09 occurrences); ceux qui ont trouvé que cette variable est assez bonne ou acceptable (avec 04 occurrences); ceux qui ont estimé que cet indicateur était bon avant OTS (avec 04 occurrences) tandis que deux (02) autres ont signifié que ça dépend des disciplines ou classes. Cette analyse montre que presque tous les interviewés ont déclaré une appréciation positive (satisfaisante ou assez satisfaisante) avec un score de 13/19 (68.42%) répondants. Les interviewés restant ont évoqué le mouvement de grève qui a impacté négativement la progression (4 répondants).

Par ailleurs, les réponses recueillies par questionnaire sur cette question du niveau de couverture des programmes, le résultat a montré que 69 individus ont estimé que celui-ci est élevé dans leurs établissements, trois (03) autres personnes l'ont jugé très élevé. Dans le même temps, 53 enquêtés ont déclaré que ce niveau de couverture est faible dans les leurs et un (01) répondant l'a qualifié de moyen.

Ainsi, nous constatons que plus de la moitié des répondants, soit 72 au total correspondant à un pourcentage de 57.14% ont donné une appréciation largement au-dessus de la moyenne du niveau de couverture des programmes, contre un total de 53 personnes qui estiment que ce taux est faible. Ce résultat est en symbiose avec celui mis en avant par les données de l'entretien (avec un score de 68.42%).

Par conséquent, nous pouvons dire que le niveau de couverture des programmes dans les établissements de la ville de Maroua est satisfaisant. Ce résultat peut être consécutif à l'existence et à l'implication des ressources humaines enseignantes qui ont contribué à la progression des enseignements. La disponibilité des enseignants permet par exemple de réduire les charges horaires de ceux-ci et de couvrir toutes les disciplines. Ce qui entraîne l'évolution dans les enseignements.

➤ Estimation de l'utilisation du temps scolaire dans les établissements scolaires de la ville de Maroua

L'évaluation de l'utilisation du temps scolaire par entretien a été conduite auprès de dix-neuf (19) interviewés. L'analyse de leurs déclarations a permis de mettre en évidence deux sortes d'appréciation. La première estime qu'il y a une bonne utilisation du temps scolaire (14 interviewés) alors que la seconde fait savoir que le temps est bien utilisé mais insuffisant (05 interviewés) dans l'ESTP.

Par conséquent, tous les interviewés s'accordent sur la bonne utilisation du temps scolaire jusqu'au point où certains ont mis en évidence leur insuffisance. Ce qui nous permet de dire que le temps scolaire réglementaire est occupé de façon optimale dans les établissements de la ville de Maroua.

Par ailleurs, les réponses des enquêtés par questionnaire en rapport avec ce sous-item sont réparties selon les modalités allant de « très bonne » à « très mauvaise ». En effet, 57 personnes interrogées ont

estimé que cette utilisation est assez bonne, 48 répondants l'ont qualifié de « bonne » et 12 enquêtés ont estimé que cette utilisation est « très bonne ». Par contre, peu des répondants ont donné une mauvaise appréciation (10) et un individu qui qualifie cette utilisation de très mauvaise.

Au total, 117 répondants (soit 91.41%) ont déclaré une appréciation positive de l'utilisation du temps scolaire contre 8.59% qui ont exprimé une appréhension négative de cet item. ce résultat corrobore avec celui mis en avant précédemment par les données de l'entretien. Ainsi, le temps scolaire est utilisé de façon optimale dans les établissements de la ville de Maroua quoique dans les établissements d'enseignement technique, il semble être insuffisant.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que l'augmentation des ressources enseignantes dans les établissements a permis de favoriser la disponibilité des enseignantes dans toutes les disciplines. Ce qui réduit les heures creuses dans les établissements pour manque d'enseignants dans certaines matières. À cet égard, on peut dire que les ressources humaines enseignantes influencent positivement la performance des établissements sous l'angle de l'utilisation optimale du temps scolaire.

➤ Estimation du taux d'achèvement du cycle secondaire dans les établissements scolaires de la ville de Maroua

L'analyse de données issues de l'entretien sur ce sous-item relatif au niveau du taux d'achèvement dans les établissements de la ville de Maroua, a mis en avant trois catégories de réponses: satisfaisant/passable (07 interviewés), variable en fonction du genre et du cycle ou type d'enseignement (06 interviewés) et mauvais (04 interviewés).

Ainsi, il ressort de cette analyse que, mis à part les interviewés qui ont estimé que le niveau d'achèvement dépend du genre ou du cycle, la majorité de ceux-ci (avec 07 répondants) a déclaré une estimation positive de ce sous-item contre quatre (04) qui l'ont appréhendé dans le sens contraire.

Par ailleurs, les résultats de l'exploitation des données du questionnaire sur ce même sous-item, ont montré qu'un grand nombre des répondants se sont partagé les deux modalités relatives à « Satisfaisant » (avec 36 répondants) et « Assez satisfaisant » (avec 56 répondants). De plus, 10 enquêtés ont estimé ce taux de « très satisfaisant ». Par contre, selon 23 répondants, ce taux est très insatisfaisant.

Ainsi, dans l'ensemble, l'appréciation qu'ont fait nos enquêtés sur l'estimation du taux d'achèvement du cycle secondaire, se situe dans l'échelle d'appréciation positive, allant de « satisfaisant à très satisfaisant » avec un score global de 102 répondants soit un taux de 81.60%.

Ce résultat est semblable à celui issu de données de l'entretien. On peut donc conclure que le taux d'achèvement du cycle secondaire dans les établissements scolaires d'enseignement secondaire de la ville de Maroua est satisfaisant.

On peut donc conclure que les ressources humaines enseignantes ont contribué à l'achèvement du cycle secondaire dans les établissements de la ville de Maroua. Ce qui implique que la disponibilité des enseignants impacte positivement sur le maintien des élèves dans les établissements jusqu'à l'achèvement du cycle.

4. CONCLUSION

En somme, le présent article a permis de passer en revue d'une part, l'état des lieux des ressources humaines enseignantes dans les établissements de la ville de Maroua, en mettant en exergue l'influence de la création des ENS sur l'augmentation des effectifs enseignants. D'autre part, il a mis en exergue l'analyse factuelle de l'influence des ressources humaines enseignantes sur la performance des établissements scolaires de la ville de Maroua en distinguant les indicateurs tels que le nombre d'enseignants formés, le ratio élèves/enseignant et l'adéquation entre besoin en enseignant et enseignant affecté par matière. Il ressort de cette analyse que les ressources humaines enseignantes influencent la performance des établissements étudiés surtout, lorsqu'elles sont associées à d'autres facteurs à l'instar de la motivation, la vocation, la discipline, la disponibilité, l'adéquation avec le besoin des établissements ainsi que la conscience Professionnelle.

REFERENCES

- Coleman, J., Mc Dill, E. (1965). Family and peer influences in college plans of high school students, *Sociology of Education*, 38, 2, 112-126.
- Dumay, X. (2004). Effet établissement: effet de composition et/ou effet des pratiques managériales et pédagogiques? Un état du débat. fffhalshs-00603492ff
- Forum mondial sur l'éducation (2000). *Cadre d'action de Dakar, l'éducation pour tous: tenir nos engagements collectifs*. Unesco 2000.
- Fournier, S. (2019). L'implication des enseignants: une des clés possible de la performance éducative. *Management international/International Management/ Gestión Internacional*, 23(3), 45–55. <https://doi.org/10.7202/1062208ar>
- Global Partnership for Education (GPE). (2021). *Transformer l'éducation: qualité de l'enseignement*. En ligne sur <https://www.globalpartnership.org/fr/what-we-do/teaching-quality>
- INS (2019): Annuaire statistique 2018 de la région d'extrême-nord. Auteur.
- INS (2020). Enquête Complémentaire à la quatrième Enquête Camerounaise Auprès des Ménages (EC-ECAM 4), monographie de la région de l'extrême-nord. Auteur.
- Institut de statistique de l'UNESCO. (2013). *Un enseignant pour chaque enfant: prévoir la demande mondiale d'enseignants pour la période 2015-2030*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002235/223519f.pdf>
- Kutche, T., C., D. (2020). Pilotage de la performance sociale des enseignants dans l'enseignement secondaire public au Cameroun: Rôle de la formation continue et de gestion des carrières. *Revue africaine de management*, 5(3), 24-37. <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Larré, F. & Plassard, J.-M. (2013). L'analyse économique des leviers de performance scolaire. *Innovation*, 2(41), 179-205. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2013-2-page-179.htm>
- MINEPAT (2019). Diagnostic du secteur de l'Éducation et de la formation du Cameroun. RESEN.
- MINEPAT (2020). SND30 Stratégie Nationale de développement 2020-2030 pour la transformation structurelle et le développement inclusif. Auteur
- MINESEC (2021). Annuaire Statistique du MINESEC 2020/2021
- MINESEC (2022): Étude sur le besoin en personnel enseignant de l'ESG, Rapport Final
- MINESEC. (2020). *Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT 2020-2022)*. Auteur.
- Nkengne, P. & Marin, L. (2018). L'allocation des ressources enseignantes en Afrique subsaharienne francophone: pour une meilleure équité des systèmes éducatifs. *Éducation et francophonie*, 45 (3), 35–60. <https://doi.org/10.7202/1046416ar>.
- OCDE (2014), Résultats du PISA 2012: Les clés de la réussite des établissements d'enseignement: Ressources, politiques et pratiques (Volume IV), pisa, Éditions OCDE, paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205369-fr>
- OCDE (2020), Regards sur l'éducation 2020: Les indicateurs de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7adde83a-fr>.
- Organisation des Nations Unies (ONU). (2015). *Objectifs du développement durable. 17 objectifs pour transformer notre monde*. Repéré à <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- RESEN (2019). Diagnostic du secteur de l'éducation et de la formation du Cameroun
- Rey, O. (2007). Des établissements qui font la différence? Quelques éclairages des recherches. Cahier du colloque, « Réussites des élèves et performances des établissements ». *Administration et éducation*, 1, 113-124.
- Saoudi, K. Chroqui, R. Okar, C. (2017). Performance de l'école: définitions et analyse dans le cas de l'enseignement marocain secondaire, *Revue Organisation et Territoires* n°3, ISSN: 2508-9188
- UNESCO (2016). *Éducation 2030: Déclaration d'Incheon et Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'Objectif de développement durable 4*. ED-2016/WS/28. Paris: UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=245656>
- UNESCO (2017): Rapport mondial de Suivi sur l'Education 2016, l'Education pour les peuples et la planète: créer des avenir durables pour tous
- UNESCO (1990). *Déclaration mondiale sur l'éducation pour tous et cadre d'action pour répondre aux besoins éducatifs fondamentaux*, adoptés par la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous Jomtien, Thaïlande,

Paris :UNESCO. http://www.unesco.org/education/efa/fr/ed_for_all/background/jomtien_declaration.shtml
Union Africaine. (2006). *Seconde décennie de l'éducation pour l'Afrique (2006-2015): plan d'action*. Union Africaine. www.africa-union.org

Van Zanten, A. (2008). Dictionnaire de l'éducation. Paris: Presses Universitaires de France.

ZONNO Giovanna, S. (2011). La systémique : une autre approche pour comprendre les situations problématiques dans la classe. 2011. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:16959>, Mémoire réalisé, Université de Genève faculté de psychologie et des sciences de l'éducation section sciences de l'éducation

AUTHOR'S BIOGRAPHY



Ahmadou Boubakary, doctorant en sciences de l'éducation à l'Université de Maroua, Cameroun. Ses recherches portent sur la qualité et l'efficacité de l'éducation, le système éducatif et l'investissement en éducation. Il est Conseiller d'orientation scolaire, Universitaire et Professionnelle. Bachir Bouba est Enseignant-chercheur, Professeur Titulaire en sciences de l'éducation à l'ENS de l'université de Maroua. Il est spécialisé en sociologie de l'éducation et ses recherches portent sur la qualité de la formation, de l'enseignement et d'apprentissage. Il est aussi Directeur adjoint à l'ENS de l'université de Maroua.

Citation: Ahmadou Boubakary et al. "Ressources humaines enseignantes et performance des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Maroua (Cameroun)". *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, vol 12, no. 8, 2025, pp. 97-113 DOI: <https://doi.org/10.20431/2349-0381.1208009>.

Copyright: © 2025 Author. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited