

# La qualité de l'inspection scolaire face aux contraintes administratives, matérielles et financières.

Le cas des établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré (Cameroun).

MAHMOUDOU (31/08/1963)

Doctorant en Sciences de l'Éducation,

Université de Maroua,

E-mail : mahmougui@yahoo.fr

## Résumé

La plupart des pays recherchent la qualité de l'éducation dans leur système éducatif, aussi bien dans les zones urbaines que dans les zones rurales et le Cameroun ne fait pas exception. Cependant, réussir à relever ce défi majeur peut s'avérer difficile dans les pays africains comme le Cameroun, soumis qu'ils sont à de fortes contraintes administratives ou humaines, matérielles et financières (IIEP-UNESCO, 2021). Ces différentes contraintes peuvent entraîner la contreperformance des actions de l'un des principaux leviers de la qualité de l'éducation qu'est l'inspection scolaire (Banque mondiale, 2012). Ainsi, dans les zones rurales du département du Diamaré (Cameroun), un tel constat ne permet surtout pas à ces acteurs pédagogiques d'assurer de bonnes pratiques de la supervision pédagogique à l'instar des descentes régulières des inspecteurs scolaires internes et externes sur le terrain et de l'organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes. La présente contribution pose la question de savoir si les contraintes administratives, matérielles et financières qui sévissent dans les services d'inspection déconcentrés de la région de l'extrême-nord du Cameroun ont une portée sur la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré. Les

informations ont été collectées à travers un questionnaire et des entretiens, réalisés auprès d'un échantillon aléatoire de 43 personnes ressources travaillant aussi bien à la délégation régionale des enseignements secondaires de l'extrême-nord que dans les écoles

secondaires rurales du Diamaré. À travers une approche compréhensive et sur la base de la théorie de Crozier et Friedberg (1977), les résultats ont montré que le mode de promotion des personnels d'inspection (contraintes administratives) influence plutôt favorablement la qualité de l'inspection scolaire en zones rurales du département du Diamaré. Par contre, les fréquences des descentes des inspecteurs sur le terrain des écoles des zones rurales (contraintes financières) et l'insuffisance de la disponibilité des ordinateurs dans les bureaux des inspecteurs (contraintes matérielles) influencent négativement la qualité de l'inspection dans ces zones.

**Mots clés :** Qualité de l'éducation, Contraintes administratives, matérielles et financières, Zones rurales, Inspection scolaire, Fréquences des descentes des inspecteurs.

## Abstract

Most countries seek quality education in their education system, both in urban and rural areas and Cameroon is not an exception. However, successfully meeting this major challenge can prove difficult in African countries like Cameroon, which are subject to strong administrative or human, material and financial constraints (IIEP-UNESCO, 2021). These various constraints can lead to the underperformance of the actions of one of the main levers of the quality of education, which is school inspection (Banque mondiale, 2012). Thus, in the rural areas of Diamaré division (Cameroon), such an observation above all does not allow these educational actors to ensure good practices of educational supervision like the regular visits of internal and external school inspectors to the field and the organization of educational meetings after the

inspection of the classes. This contribution raises the question of whether the administrative, material and financial constraints plaguing the decentralized inspection services in the far north region of Cameroon have an impact on the quality of school inspection in public general secondary schools in rural areas of the Diamaré division. The information was collected through a questionnaire and interviews, carried out with a random sample of 43 resource people working both at the regional secondary education delegation in the far north and in rural secondary schools in Diamaré. Through a comprehensive approach and on the basis of the theory of Crozier and Friedberg (1977), the results showed that the way of the promotion of inspectors (administrative constraints), influences rather favorably the quality of school inspection in rural areas of Diamaré division. On the contrary, the frequencies of inspectors' visits to the field of rural areas (financial constraints) and the lack of computers assigned to their service (material constraints) influence negatively the quality of inspection in these areas.

**Keywords:** Quality of education, Administrative, material and financial constraints, Rural areas, School inspection, Frequency of inspector visits.

## Introduction et problématique

L'éducation est considérée comme un besoin vital pour le développement d'un pays, surtout à l'ère de la mondialisation où chaque société a le devoir de réinventer le type d'homme qu'elle veut former à travers son système éducatif (CONFEMEN, 2010). Mais, dans ce contexte de quête de la qualité de l'éducation dans le monde entier, l'éducation de qualité à destination des populations rurales semble avoir été négligée et de nombreux gouvernements ont manqué, soit de la volonté politique, soit des moyens nécessaires pour répondre à leurs besoins (UNESCO, 2004).

Pour améliorer l'accès à cette qualité, les États et les gouvernements ont amorcé des réformes pertinentes de leur système éducatif en s'appuyant particulièrement sur l'amélioration du contexte des services d'évaluation des enseignants et leur prestation sur le terrain. Pour ce qui est des zones rurales, l'UNESCO (2004) estime que l'amélioration de la qualité de l'éducation en Afrique passe, entre autres, par la réforme à fond des systèmes d'évaluation des enseignants pour les pousser à plus d'efficacité.

Pour ce qui est du Cameroun, les réformes entreprises par l'État depuis l'année 2012 pour atteindre les standards internationaux de la qualité de l'éducation ont été orientées à travers des actions diverses telles que l'amélioration des conditions d'exercice des inspecteurs et des enseignants, le renforcement des capacités opérationnelles des inspecteurs par la pratique régulière des inspections pédagogiques efficaces sur le terrain, l'élargissement des moyens de communication modernes vers les zones rurales (téléphone, internet) et l'avènement des technologies de l'information et de la communication dans le domaine de l'éducation (TICE) (Olakounlé, Babacar, Marieme et *al.*, 2017).

Dans ce pays, les autorités éducatives sont conscientes du caractère dynamique de la science pédagogique qui donne lieu à l'évolution des méthodes, approches, techniques et procédés d'inspection scolaire. Mais la supervision pédagogique dans le contexte actuel du système éducatif camerounais connaît néanmoins des problèmes variés qui sont liés, non seulement aux contraintes des moyens consacrés à l'évaluation, mais aussi au cadre normatif régissant sa pratique, aux missions à lui assignées, aux modes de recrutement des acteurs, etc. (Louise et Jean-Pierre, 2013).

Malgré les différentes réformes engagées et les efforts consentis par l'État du Cameroun pour les mettre à exécution et redorer le blason de son système éducatif à travers le relèvement de la qualité de l'inspection, certaines difficultés persistent. Parmi ces dernières se trouvent en bonne place les contraintes administratives, matérielles et financières imposées par la faiblesse des moyens consacrés à la supervision pédagogiques dans les zones rurales.

Dans ce contexte, selon Gabriel et Abou (2016), l'appui pédagogique devient inadapté et insuffisant à cause des services d'inspection souffrant de l'insuffisance des moyens, des personnels et de temps. Les conséquences majeures de cette situation concernent notamment la faiblesse dans la formation continue des enseignants et leur accompagnement à travers une supervision effective sur le terrain, la dotation insuffisante des inspecteurs en moyens opérationnels au niveau de toutes les structures de contrôle et de supervision. De plus, l'inspecteur scolaire en lui-même évolue dans un environnement constitué d'un contexte d'évaluation où la surcharge du travail est perceptible.

Pour De Grauwe (2006), la complexité du rôle de l'inspecteur devient même préoccupante dès lors qu'elle a un impact, non seulement sur l'efficacité des services

d'inspection, mais aussi sur la qualité des inspections. Il fait le constat que la surcharge de travail disperse les inspecteurs entre différentes responsabilités et fait apparaître des conflits latents inhérents à leurs missions.

Les enquêtes menées au Zimbabwe par l'UNESCO (2015) ont montré là aussi que les visites dans les écoles, qui sont supposées être au cœur du mandat d'un inspecteur, sont noyées par le travail de bureau et que, d'une manière plus générale, les activités administratives tendent à absorber une part importante de son temps de travail. Ce phénomène est suffisamment évocateur du paradoxe des services africains d'inspection scolaire.

À cet effet, au Cameroun comme partout ailleurs en Afrique, les inspecteurs sont dispersés et surchargés, partageant leur temps entre des visites dans les établissements scolaires d'une part et les réunions diverses et un abondant travail administratif d'autre part. La rédaction de leurs rapports s'effectue souvent à domicile, par commodité ou faute de disposer d'installations adaptées ou encore par défaut de temps ou de moyens nécessaires dans leur lieu de service (UNESCO, 2015).

Au Cameroun, le rôle des inspecteurs pédagogiques est clairement défini et contenu dans le décret 2012 /267 du 11 Juin 2012 portant organisation du ministère des enseignements secondaires et laisse transparaître d'emblée la surcharge du travail de ceux-ci. Ainsi, l'inspecteur pédagogique est investi de la charge de concourir à l'amélioration des performances du système éducatif camerounais et est interpellé, dans cette perspective, à exercer non seulement les activités administratives, mais aussi et surtout les activités d'inspection, de formation continue, d'assistance pédagogique, de contrôle et d'évaluation de la gestion pédagogique des établissements scolaires. Les personnels chargés des inspections scolaires ploient ainsi sous le poids de la grande diversité de leurs missions (Décret 2012 /267, 2012, MINESEC, 2012).

Par ailleurs, sur le plan de l'environnement rural, les difficultés récurrentes rencontrées sont relatives à l'éloignement par rapport aux centres des décisions locales, à la pénibilité d'accès à ces zones difficiles, à la rareté des moyens de transport pour y arriver. Les missions d'opérations d'inspection deviennent ainsi ponctuelles, disparates et approximatives et se répercutent avec plus de sévérité dans les établissements scolaires des zones rurales (Aidan, 2006).

C'est en rapport avec ces difficultés variables que notre travail s'est orienté vers la compréhension des contraintes liées aux moyens administratifs, matériels et financiers consacrés par l'État du Cameroun aux services d'inspection pédagogique déconcentrés qui interviennent dans les établissements scolaires publics des zones rurales du département du Diamaré. La compréhension des effets de ces différentes contraintes administratives, matérielles et financières qui affectent la prestation des personnels d'inspection sur le terrain peut aider à susciter des solutions adaptées pour la réussite de leurs missions, mais aussi favoriser l'application rigoureuse de bonnes pratiques d'évaluation.

La présente contribution pose la question de savoir si les contraintes administratives, matérielles et financières qui sévissent dans les services d'inspection déconcentrés de la région de l'extrême-nord du Cameroun ont une portée sur la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré. Pour élucider la question, trois hypothèses spécifiques ont été proposées, à savoir que : les contraintes administratives d'une part et les contraintes matérielles et financières d'autre part ont des influences sur la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré.

Afin de contribuer efficacement à cette quête permanente de la qualité de l'éducation à travers une bonne qualité d'inspection scolaire, des réflexions, des analyses et des productions scientifiques susceptibles d'orienter les politiques éducatives ont donné lieu à des plans d'actions stratégiques pouvant inspirer les décideurs de ce domaine primordial. En tout état de cause, dans ce vaste mouvement mondial de recherche des écoles rurales performantes, la mise à disposition des services d'inspection des moyens administratifs, matériels et financiers conséquents devient très déterminant, malgré les difficiles conditions d'accès à ces écoles par les inspecteurs externes notamment. Le corps d'inspection scolaire constituant alors un enjeu majeur dans l'accomplissement des performances scolaires à la base. Cet article s'appesantira sur la méthodologie et les résultats d'une part et l'interprétation et la discussion d'autre part.

## I. Méthodologie

Cette étude a adopté une méthodologie de recherche de type compréhensif, causal et mixte. Dans cette perspective, l'objectif de cet article vise à comprendre la portée des contraintes administratives, matérielles et financières sur la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré d'une part et aussi de mettre en exergue les stratégies développées par les différents acteurs de l'inspection scolaire pour tendre vers l'objectif de qualité dans ces zones d'accès difficile malgré les contingences d'autre part. Les personnels des services d'inspection déconcentrés du ministère des enseignements secondaires (MINESEC) de la région de l'extrême-nord concernés sont les inspecteurs pédagogiques régionaux (IPR) de la délégation régionale (inspecteurs externes) et les censeurs et surveillants généraux des établissements ruraux de l'échantillon (inspecteurs internes).

Le terrain d'étude est le département du Diamaré, situé dans la région de l'extrême-nord du Cameroun. Sur le plan scolaire, ce département comptait quarante-deux (42) établissements publics d'enseignement secondaire général pour le compte de l'année scolaire 2018/2019 dont 15 collèges d'enseignement secondaire (CES) et 27 lycées du même ordre d'enseignement, avec une population cumulée de 48 987 élèves inscrits au cours de cette année-là (DRES-EN, 2019).

Les établissements considérés comme ruraux et ciblés pour les inspections concernent tous ceux qui sont éloignés du centre-ville de Maroua d'au moins quinze kilomètres (15 Km) à la ronde. Il s'agit de manière précise, des 07 CES des villages Guinlaye, Balda, Yoldéo, Ouro-zangui, Guinadji, Loulou, Doubbel d'une part et des 07 lycées des villages Massakal, Gayak, Douroum, Kalliao, Doulek, Manguirla et Ndoukoula. Les arrondissements du département du Diamaré qui abritent ces établissements des zones rurales retenus sont Bogu, Dargala, Maroua III, Ndoukoula et Petté.

De manière précise, les caractéristiques communes de ces différents établissements des zones rurales qui ont fait porter le choix sur eux concernent les points suivants : leur degré d'éloignement par rapport à la ville de Maroua (au moins 15 kilomètres à la ronde) ; leur enclavement dû aux difficultés d'accès à ces sites d'inspection ; l'absence quasi permanente des moyens de transport par voitures pour joindre régulièrement ces

zones ainsi décrites et l'utilisation des motocyclettes (ou mototaxis) comme moyens incontournables pour accéder plus facilement à la plupart de ces établissements.

En tenant compte de ces conditions préalables ainsi posées, sur les 42 établissements recensés dans le département du Diamaré, 23 d'entre eux répondent aux critères précédemment définis. Dans cet ensemble se retrouvent 10 collèges d'enseignement secondaire général (CES) et 13 lycées. À cet effet, les CES appartiennent aux villages de Balda, Madaka, Guinlaye, Sédek, Kahéo, Ouro-zangui, Yoldéo, Guinadji, Loulou et Doubbel tandis que les lycées sont localisés dans les villages de Dargala, Massakal, Dogba, Gayak, Doulek, Manguirla, Douroum, Kalliao, Méri, Gawel, Agaï kola, Ndoukoula et Petté. Toutes ces informations proviennent des archives de la délégation régionale des enseignements secondaires de l'extrême-nord à Maroua (DRES-EN, 2019).

Un échantillon représentatif de la population a été prélevé sur la base de la technique d'échantillonnage empirique « par choix raisonné ». Il comprend 43 personnes ressources dont : 29 inspecteurs pédagogiques régionaux (IPR) ; 07 censeurs des lycées et 07 surveillants généraux des collèges d'enseignement secondaire (CES). Pour ce qui est de la théorie explicative convoquée pour éclairer l'étude, le choix a été porté sur la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977).

Les méthodes de collecte des données sont basées sur le questionnaire et les entretiens. La distribution du questionnaire et la réalisation des entretiens ont été faites dans les différents bureaux respectifs des personnes ressources de l'échantillon. Les réponses au questionnaire ont été ensuite analysées par la méthode de l'analyse statistique du test de khi-2 à l'aide du logiciel SPSS 20 et celles des entretiens, par l'analyse du contenu. Les résultats obtenus dans cette étude peuvent ainsi favoriser la compréhension du contexte de fonctionnement des services d'évaluation déconcentrés du MINESEC sur le terrain des zones rurales, sous l'effet des contraintes administratives, matérielles et financières.

## II. Résultats

Pour ce qui est des résultats obtenus par le questionnaire, ils ont été obtenus en croisant les indicateurs représentatifs des variables indépendantes avec la variable dépendante d'une part et les réponses aux entretiens réalisés auprès des inspecteurs pédagogiques d'autre part. L'indicateur « organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes » représente la variable dépendante la « qualité de l'inspection ». Pour les variables indépendantes, les indicateurs sont le « mode de promotion des personnels d'inspection », la « disponibilité des ordinateurs dans les bureaux des inspecteurs » et les « fréquences des descentes des inspecteurs sur le terrain par an ». Ces dernières représentent respectivement les variables indépendantes « contraintes administratives », « contraintes matérielles » et les « contraintes financières ».

Les résultats obtenus seront déclinés en quatre axes dont : la présentation et l'analyse des résultats sur l'organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes ; la présentation et l'analyse des résultats sur les contraintes administratives ; la présentation et l'analyse des résultats sur les contraintes matérielles et la présentation et l'analyse des résultats sur les contraintes financières.

### A. Présentation et analyse des résultats sur l'organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes

Le tableau numéro 1 permet de présenter et d'analyser les résultats obtenus à partir du questionnaire et des entretiens sur l'indicateur « organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes ».

**Tableau 1 : Organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes**

N°	Organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes	Effectifs	Pourcentage (%)
01	[0] = Jamais	41	95,35 %
02	[1 - 3] = Souvent	02	04,65 %
03	[4 - 6] = Assez souvent	00	00,00 %
04	[7 - 9] = Très souvent	00	00,00 %
05	[10 et plus] = Toujours	00	00,00 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,00 %</b>

L'analyse du tableau numéro 1 laisse apparaître que 41 réponses des inspecteurs sollicités pour le questionnaire, soit 95,35 %, reconnaissent que l'organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes ne se fait « jamais » lors des descentes des inspecteurs internes et externes. 02 autres réponses des inspecteurs, représentant 04,65 %, estiment pourtant que cette pratique de concertation pédagogique se fait « souvent » après chaque inspection.

À cet effet, la majorité des inspecteurs pédagogiques externes et internes interrogés jugent que l'escamotage ou l'insuffisance de l'organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes, en tant que pratique inhérente à la bonne qualité d'évaluation scolaire, « témoigne des comportements peu professionnels de certains acteurs d'inspection et sont de nature à annihiler tous les efforts consentis par les pouvoirs publics pour rehausser les résultats scolaires des élèves ruraux ».

Ce faisant, d'après eux, cette catégorie d'inspecteurs participent ainsi à agir défavorablement sur la qualité de l'inspection pédagogique dans les établissements scolaires des zones rurales du département du Diamaré.

### B. Présentation et analyse des résultats sur les contraintes administratives

Il est question de présenter ces résultats dans le tableau numéro 2 ci-dessous, de les analyser et de passer à leur vérification.

#### 1. Présentation et analyse des résultats

La présentation des résultats concernent aussi bien le questionnaire que les entretiens réalisés.

**Tableau 2 : Mode de promotion des inspecteurs**

N°	Mode de promotion des inspecteurs	Effectifs	Pourcentage (%)
01	Par liste d'aptitude	16	37,21 %
02	Par étude de dossiers	00	00,00 %
03	Sur simple proposition de la hiérarchie	27	62,79 %
04	Dès la sortie d'une école de formation des enseignants	00	00,00 %
05	Autres	00	00,00 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,00 %</b>

Chacun des inspecteurs interrogés a répondu à la question concernant la manière par laquelle il a été promu au poste d'inspecteur externe ou interne dans les différents services d'inspection déconcentrés du ministère des enseignements secondaires de la région de l'extrême-nord. Ainsi, au regard du tableau numéro 2 ci-dessus, il se dégage que : 16 inspecteurs ont été promus par liste d'aptitude soit 31,21% des effectifs totaux des inspecteurs et 27 autres sur simple proposition de la hiérarchie représentant 62,79 % des effectifs. Il n'a pas été relevé des inspecteurs nommés à leur poste par étude de dossiers ou à partir des enseignants aussitôt sortis d'une école normale supérieure qui forme des enseignants au Cameroun.

Lors des entretiens, certains inspecteurs soulignent que la promotion de leurs collègues par liste d'aptitude ne concerne que peu d'inspecteurs et témoigne ainsi « *d'un peu de laxisme ou du manque d'objectivité dans les procédures de leur nomination* ». Dans le même temps, d'autres laissent entendre que « *le mode de promotion des leurs pairs et collègues par étude des dossiers, pourtant pertinente, n'est pas une option retenue par l'administration en charge de l'éducation et n'est malheureusement pas couramment pratiquée par la hiérarchie habilitée à cet effet* ».

En ce qui concerne les inspecteurs promus dès la sortie d'une école de formation des enseignants, un inspecteur pédagogique régional de la coordination des sciences interrogé apprécie bien cette option qui n'est pas encore employée par la hiérarchie de l'éducation lors des nominations des inspecteurs. D'après lui, « *l'absence des jeunes enseignants sortis des écoles normales supérieures parmi les effectifs des inspecteurs est une bonne chose et est ainsi susceptible de favoriser la réalisation de la qualité de l'inspection scolaire en zones rurales* ».

## 2. Vérification de l'hypothèse sur les contraintes administratives

La vérification de cette hypothèse de recherche concernant les facteurs « contraintes administratives » s'est faite par le test de khi-2 tiré des réponses du questionnaire et de celles des entretiens. Pour ce qui est du test de khi-2, il a été réalisé à partir du croisement entre le mode de promotion des inspecteurs sur « simple proposition de la hiérarchie » comme indicateur des facteurs administratifs et l'« organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes »

représentant la variable dépendante « qualité de l'inspection scolaire dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré », conformément au tableau numéro 3 ci-dessous.

**Tableau 3 : Résultat du test de khi-deux sur les contraintes administratives**

	Valeur	ddl	Sig. asy. bil. <sup>1</sup>	Sig. exa. bil. <sup>2</sup>	Sig. exa. uni. <sup>3</sup>	Point de prob. <sup>4</sup>
Khi-deux de Pearson	5,55 <sup>a</sup>	4	0,23	0,70		
Rapport de vraisemblance	5,68	4	0,22	0,70		
Association linéaire par linéaire	,040 <sup>b</sup>	1	0,52	1,00	0,40	0,15
Nombre d'observations valides	5					

a. 9 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,20.

b. La statistique standardisée est ,636.

- 
1. Signification asymptotique bilatérale
  2. Signification exacte bilatérale
  3. Signification exacte unilatérale
  4. Point de probabilité

Dans ce tableau numéro 3, la valeur khi-deux de Pearson est moyenne de l'ordre de 5,556 et ne lui permet pas ainsi d'être supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05. Quant à la signification asymptotique bilatérale ( $p$ ), sa valeur est de 0,235 dans le tableau numéro 3 ci-dessus cité et est de ce fait, supérieure à la marge de confirmation au seuil de  $\alpha = 0,05$ . Cette valeur de  $p$  a permis de montrer que la relation entre le « mode de promotion des inspecteurs » et la « qualité de l'inspection scolaire dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré » n'est pas significative.

Pourtant, certains inspecteurs qui ont subi les entretiens ont affirmé que « *les procédures de nomination des superviseurs pédagogiques, quoique non objectives et empreintes de favoritisme, n'influencent pas négativement la qualité de l'inspection scolaire dans les zones rurales du département du Diamaré* ».

### C. Présentation, analyse et vérification des résultats sur les contraintes matérielles

Cette rubrique exposera d'abord la présentation et l'analyse des résultats obtenus sur les contraintes matérielles et ensuite la vérification des résultats les concernant.

#### 1. Présentation et analyse des résultats

Les réponses données par les inspecteurs pédagogiques régionaux (inspecteurs externes) et les inspecteurs internes des établissements scolaires de zones rurales (censeurs des lycées et surveillants généraux des CES) sur la question du nombre d'ordinateurs disponibles dans leurs différents services sont présentées dans le tableau numéro 4 ci-dessous, par tranches ou intervalles.

**Tableau 4 : Nombre d'ordinateurs dans les services des inspecteurs**

N°	Nombre d'ordinateurs dans les services des inspecteurs	Effectifs	Pourcentage (%)
01	[0] = Nul	40	93,03 %
02	[1 - 3] = Très faible	03	06,97 %
03	[4 - 6] = Faible	00	00,00 %
04	[7 - 9] = Moyen	00	00,00 %
05	[10 et plus] = Élevé	00	00,00 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,00 %</b>

L'analyse du tableau numéro 4 ci-dessus laisse entrevoir que 40 inspecteurs, soit 93,03%, ne disposaient pas du tout d'ordinateurs de service propres leur permettant de faire leurs travaux administratifs, informatiques et leurs rapports de missions sur le terrain. Toutefois, 03 d'entre eux ont dit posséder entre 1 ordinateur et 3 dans leur bureau, soit 06,97 %. Face à cette situation préoccupante, les inspecteurs interrogés ont reconnu que les ordinateurs présents dans leurs différents services sont très insuffisants et empêchent aussi la bonne exécution de leur cahier de charge. Le nombre d'ordinateurs situé entre un et trois est très faible pour permettre aux inspecteurs de travailler dans des conditions appréciables.

Lors des entretiens, les inspecteurs ont souligné l'importance des matériels informatiques de bureau. Selon un inspecteur pédagogique de mathématique interrogé, « *il est indispensable, dans le contexte actuel de la modernisation des équipements des services d'inspection scolaire, de doter les inspecteurs des matériels informatiques nécessaires pour leurs recherches (internet), leur autoformation et pour la réalisation de leurs rapports ou comptes rendus* ».

La plupart des inspecteurs estiment donc que de telles conditions de travail sont de nature à entamer leur efficacité sur la qualité de l'inspection scolaire en milieu rural et précisent que « *cette situation de quasi précarité des moyens techniques d'action freine les préparatifs et les déroulements des missions d'inspection ainsi que l'établissement des comptes rendus après le travail de terrain* ».

#### 2. Vérification de l'hypothèse sur les contraintes matérielles

La procédure de vérification de cette hypothèse de recherche s'est faite par le test de khi-2 tiré des réponses du questionnaire d'une part et de celles des entretiens d'autre part. Le test de khi-2 a été réalisé à partir du croisement entre le « nombre d'ordinateurs dans les services des inspecteurs » et l' « organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes » conformément au tableau numéro 5 ci-dessous.

**Tableau 5 : Résultat du test de khi-deux sur les contraintes matérielles**

	Valeur	ddl	Sig. asy. bil. <sup>1</sup>	Sig. exa. bil. <sup>2</sup>	Sig. exa. uni. <sup>3</sup>	Point de prob. <sup>4</sup>
Khi-deux de Pearson	10,00 <sup>a</sup>	4	0,40	0,10		
Rapport de vraisemblance	9,50	4	0,50	0,10		
Association linéaire par linéaire	,022 <sup>b</sup>	1	0,88	1,00	0,80	0,05
Nombre d'observations valides	5					

a. 9 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,20.

b. La statistique standardisée est -,148.

Le tableau numéro 5 a permis de faire ressortir la valeur de khi-2 de Pearson dont la valeur est de l'ordre de 10,000. Elle lui a permis d'être supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05. Mais en fait, sa grandeur est relative et dépend du degré de liberté, d'où l'intérêt de s'intéresser à la signification asymptotique bilatéral  $p$  dont la valeur est de 0,04 dans le tableau numéro 5 ci-dessus. Cette dernière est inférieure à la marge de confirmation au seuil de  $\alpha = 0,05$ .

Ce constat confirme que les variables étudiées « contraintes matérielles » et « qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré » témoignent d'une relation significative de dépendance entre elles. Ce qui signifie que la première variable étudiée (variable indépendante) influence donc négativement la seconde (variable dépendante).

## D. Présentation, analyse et vérification des résultats sur les contraintes financières

### 1. Présentation et analyse des résultats

Les 43 inspecteurs interrogés ont répondu à la question relative aux fréquences de leurs descentes sur le terrain des établissements scolaires des zones rurales en

une année scolaire. Les réponses obtenues auprès d'eux sont contenues dans le tableau numéro 6 ci-dessous.

**Tableau 6 : Résultat du test de khi-deux sur les contraintes financières**

N°	Fréquences des descentes des inspecteurs sur le terrain par an	Effectifs	Pourcentage (%)
01	[0] = Nul	05	11,62 %
02	[1 - 3] = Très faible	38	88,38 %
03	[4 - 6] = Faible	00	00,00 %
04	[7 - 9] = Moyen	00	00,00 %
05	[10 et plus] = Élevé	00	00,00 %
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,00 %</b>

L'analyse du tableau numéro 6 ci-dessus montre que les réponses données par les inspecteurs ciblés portent sur le souci de vérifier l'intérêt des fréquences de leurs descentes sur le terrain par an et la qualité du travail d'inspection. La lecture de ce tableau numéro 6 permet de révéler que 05 personnes, soit 11,62 % des inspecteurs internes et externes n'ont fait aucune descente sur le terrain ou dans les salles des classes. Par contre, 38 inspecteurs, représentant 88,37 % des effectifs totaux ont fait entre 1 descente et 3 sur le terrain des zones rurales ou dans les salles de classes. Les réponses de tous les inspecteurs, tant internes qu'externes, font ressortir que la très faible fréquence de leurs descentes sur le terrain des zones rurales peut influencer la qualité de l'inspection scolaire dans ces milieux défavorisés.

Pendant les entretiens, le constat général que l'on peut retenir sur les propos des inspecteurs interrogés est que les inspections de coordination ne sont pas pourvues des moyens financiers conséquents permettant de leur faciliter les déplacements vers les zones rurales. Une telle situation hypothèque la nécessité de la mobilité professionnelle des acteurs d'inspection jusque dans les zones les plus reculées du département du Diamaré. À cet effet, les propos d'un inspecteur interne interrogé dans un établissement visité soulignent que « les censeurs et les surveillants généraux qui ne sont formés que pour une, deux ou trois disciplines de leur spécialité en particulier, ne peuvent donc pas efficacement porter un regard critique ou d'accompagnement sur les pratiques enseignantes des collègues des autres disciplines ».

Un censeur interrogé précise d'ailleurs que « très souvent, pour des inspections internes, c'est par simple magnanimité que le chef établissement d'attache leur

donne juste de quoi satisfaire leurs besoins alimentaires au moment des séances d'inspection et selon les moyens dont dispose l'établissement ». Pour ce qui est des inspecteurs externes, ils s'accordent à dire que les frais de missions dont ils bénéficient arrivent à peine à soutenir leurs besoins en déplacements, hébergements et alimentations au moment des visites des écoles. Ainsi, à travers les réponses de la majorité d'entre, il y a « une inadéquation entre les budgets destinés au fonctionnement des inspections et les missions assignées aux inspecteurs pédagogiques régionaux ». Pour l'année scolaire 2018/2019 par exemple, les 6 coordinations de la délégation régionale des enseignements secondaire de l'extrême-nord n'ont été dotées, soulignent-ils en l'occurrence, que « d'un budget annuel global de 7 800 000 FCFA, pour un effectif de 59 inspecteurs externes. Ce qui fait que chaque inspecteur a eu théoriquement droit à 132 203 FCFA des frais de mission pour l'année, représentant 4 jours seulement. Ce laps de temps est très insuffisant pour couvrir tout le bassin pédagogique de chaque inspecteur ».

## 2. Vérification de l'hypothèse sur les contraintes financières

La vérification de cette hypothèse a été réalisée par un test de khi-2 à partir du croisement entre les « fréquences des descentes des inspecteurs sur le terrain par an » et l'« organisation des rencontres pédagogiques après l'inspection des classes » conformément au tableau numéro 7 ci-dessous.

**Tableau 7 : Résultat du test de khi-deux sur les contraintes financières**

	Valeur	ddl	Sig. asy. bil. <sup>1</sup>	Sig. exa. bil. <sup>2</sup>	Sig. exa. uni. <sup>3</sup>	Point de prob. <sup>4</sup>
Khi-deux de Pearson	10,00 <sup>a</sup>	4	0,40	0,10		
Rapport de vraisemblance	9,503	4	0,50	0,10		
Association linéaire par linéaire	,022 <sup>b</sup>	1	0,88	1,00	0,80	0,50
Nombre d'observations valides	5					

a. 9 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,20.

b. La statistique standardisée est -,148.

Le tableau numéro 7 ci-dessus a permis de faire ressortir non seulement la valeur de khi-2 de Pearson qui est de 10,000, mais aussi et surtout de montrer que la valeur de la signification asymptotique  $p$  est de 0,04. Cette dernière valeur est ainsi inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de  $\alpha = 0,05$ .

Ce qui confirme, par conséquent, que les variables étudiées « contraintes financières » et « qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré » témoignent d'une relation significative de dépendance entre elles. Plus précisément, les contraintes financières influencent négativement la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré.

## V. Interprétation et discussion des résultats

Les interprétations et les discussions exposées ci-dessous sont basées sur l'exploitation des données de l'analyse impliquant les résultats du questionnaire et des entretiens. La discussion tourne autour des écrits existants relatifs au sujet et des clarifications obtenues à partir de la théorie explicative de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Les trois hypothèses de départ émises sont relatives aux contraintes administratives, matérielles et financières.

### A. Interprétation et discussion des résultats sur les contraintes administratives

Après vérification de la première hypothèse concernant les contraintes administratives, il ressort que le mode de promotion des inspecteurs influence plutôt favorablement la qualité de l'inspection scolaire en zones rurales. Ce résultat s'explique par leurs réponses au questionnaire et à celles obtenues lors des entretiens. En effet, ces réponses montrent que 37, 20 % seulement des inspecteurs ont été nommés à leur poste par sélection à partir d'une liste d'aptitude conçue par la hiérarchie et disponible aussi bien à la délégation régionale des enseignements secondaires de l'extrême-nord (DRESEN) qu'au niveau du ministère des enseignements secondaires (MINESEC) (tableau numéro 2).

À cet effet, dans la fonction publique camerounaise, l'expression « liste d'aptitude » est courante pour les candidats à une promotion interne.

Cette dernière consiste dans le passage d'un cadre d'emplois à un cadre d'emplois supérieur. La liste d'aptitude constitue ainsi une liste des candidats, classés très souvent par ordre alphabétique et ayant été déclarés aptes par leur hiérarchie à occuper un poste de responsabilité quelconque suivant les statuts particuliers. La liste d'aptitude est un outil d'information conservée pendant une certaine durée (souvent annuelle) et qui peut déboucher, sans certitude, à une nomination ou à une affectation éventuelle (Décret N°94-199, 1994).

Ce mode de promotion, malgré son approbation par la majorité des inspecteurs interrogés, n'est pas systématiquement appliqué dans le domaine de l'éducation, alors qu'il est supposé être plus objectif pour avoir un impact positif sur la qualité de l'inspection scolaire en zones rurales. Son principe est basé sur l'observation et le suivi professionnel des agents publics par leur hiérarchie pendant une longue durée.

Dans le même temps, les personnels d'inspection interrogés ont répondu à la question sur le nombre d'inspecteurs promus sur étude des dossiers en relatant qu'aucun d'entre eux n'a été nommé sur cette base. Pourtant, pour ces inspecteurs, ce mode de désignation reste pertinent d'autant plus qu'il prend en compte tous les aspects de la carrière d'un prétendant à ce poste. Au vu du *Curriculum Vitae* des personnels d'inspection et de leurs états de service, la promotion sur étude de dossiers pouvait être un atout qui peut avoir des répercussions positives sur la qualité du travail d'inspecteur scolaire dans les établissements des zones rurales.

Il ressort aussi des réponses des inspecteurs interrogés que 62,80 % d'entre eux ont été promus à leur poste sur simple proposition de la hiérarchie administrative de l'éducation (tableau numéro 2). Ce mode de désignation des acteurs internes ou externes de la supervision pédagogique apparaît comme le plus couramment utilisé au MINESEC, ainsi que dans ses différents services déconcentrés. D'après les inspecteurs interrogés, « *la simplicité du processus et l'intérêt que les chefs hiérarchiques y trouvent pour se débarrasser des personnes gênantes les arrange* ».

Si fondamentalement cette procédure relève des actes administratifs courants et réguliers, les avis des inspecteurs laissent entrevoir un brin de subjectivité qui peut nuire à la recherche des personnels d'inspection compétents pour une inspection de qualité. De telles nominations portent souvent les stigmates de la

corruption ou du favoritisme au détriment de l'aptitude professionnelle.

Les résultats de cette hypothèse trouvent également un appui dans la théorie de Crozier et Friedberg (1977) qui a été convoquée pour éclairer cet article. En effet, selon Crozier et Friedberg (1977), il faut éviter de relier toute structure organisationnelle aux seuls facteurs externes. Ces auteurs rappellent fort opportunément qu'une organisation est avant tout « un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres (Crozier et Erhard, 1977, p.50) » qui résulte des interactions sociales.

Dans toutes les organisations, selon Crozier et Friedberg (1977), s'intègrent les comportements stratégiques des acteurs relativement autonomes. Les stratégies des acteurs ne doivent pas être conçues comme des objectifs et des projets cohérents d'acteurs, mais comme des jeux contingents au comportement et au vécu des acteurs dans l'organisation. Pour les auteurs de « l'acteur et le système », le jeu se définit comme un « instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre [...] (Crozier et Friedberg, 1977, p.113) ». Aussi faut-il aussi analyser les causes du dysfonctionnement dans le contexte des services d'inspection scolaire à travers l'élaboration humaine. C'est ce que Crozier et Friedberg (1977) appellent « système d'action concret ».

Ainsi, dans les différents services d'inspection scolaire de l'étude, les méthodes de nomination des acteurs de supervision pédagogique sont souvent source de frustration et de démobilisation. Ce qui fait qu'à l'intérieur des inspections scolaires se jouent les relations de pouvoir soulevées entre les personnels en quête permanente de positionnement et d'acquisition d'une parcelle de pouvoir.

La plupart des inspecteurs interrogés estiment que « *l'exclusion des jeunes enseignants frais émoulus des postes sensibles d'inspecteurs pédagogiques est une bonne précaution, d'autant plus réaliste qu'il n'existe pas encore au Cameroun, une école spécialisée pour la formation des inspecteurs pédagogiques locaux, départementaux, régionaux ou nationaux* ». Une telle option permet ainsi d'éviter à un novice de l'enseignement, sans expérience aucune, de rentrer directement dans la catégorie des superviseurs pédagogiques.

Les textes relatifs à la nomination des inspecteurs de l'éducation au Cameroun sont d'ailleurs très explicites, notamment l'instruction N°007 CAB/PM du 05 septembre 2001 qui précise, par exemple, que pour devenir inspecteur pédagogique régional de l'enseignement secondaire général, il faut avoir le grade de professeur des lycées de l'enseignement général (PLEG) ou des collèges (PCEG) et disposer d'une ancienneté de 10 ans au moins dans l'enseignement. Selon la même instruction, la nomination des inspecteurs s'effectue en outre dans le respect des critères et des conditions « de grade ; de formation initiale ; d'ancienneté ; de notes administratives et pédagogiques ; d'expérience professionnelle et d'inscription sur la liste d'aptitude (Instruction N°007, 2001, article 3, p.1) ».

Malgré tout, pour un inspecteur pédagogique des sciences, *« les procédures de nomination des superviseurs pédagogiques ne semblent certes pas très objectives, mais n'influencent pas négativement la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré »*. Dans le même temps, un autre de ses collègues de français estime que *« la performance d'un inspecteur pédagogique ne se mesure surtout pas à la source de sa promotion comme inspecteur, mais plutôt à ses qualités professionnelles intrinsèques »*.

D'après les réponses globales des inspecteurs, non seulement les effectifs des personnels de supervision pédagogiques sont insuffisants, mais leur répartition sur le territoire national camerounais est inadéquate. Il y a visiblement à ce niveau, des lacunes professionnelles liées à l'organisation administrative scolaire que ces inspecteurs internes ont et qui ne leur permettent pas d'apprécier les rouages du mode d'enseignement des autres disciplines dans les détails.

Pour la plupart des inspecteurs externes et internes interrogés, *« ces modes de nomination ou de promotion par liste d'aptitude ou par simple proposition des chefs restent peu objectifs, parce qu'ils donnent l'impression que le sort de la carrière professionnelle des inspecteurs dépend essentiellement de la volonté du délégué régional du MINESEC de l'extrême-nord, de ses collaborateurs ou des autres chefs hiérarchiques qui ont pouvoir de proposition »*.

Ce qui revient à dire que la promotion des inspecteurs dans les conditions de sa pratique actuelle, relève plus des affinités qui existent entre le prétendant au poste et les responsables hiérarchiques que de la présomption de disposer des compétences avérées en

matière de supervision pédagogique. En plus, les promotions des inspecteurs pédagogiques dans le système éducatif camerounais ne se font pas seulement dans le « couloir » des services d'évaluation, mais les inspecteurs peuvent être appelés à aller servir dans d'autres corps de l'éducation ou de la fonction publique de l'État. Dans cette optique, chaque inspecteur a la légitimité d'aspirer occuper un poste de responsabilité quelconque à un niveau supérieur ou autre.

En ce qui concerne les effectifs, les réponses des inspecteurs soulignent que, pour les seules coordinations des « sciences » et des « langues, arts et lettres » ou (LAL), les besoins en ressources humaines se chiffraient à 58 inspecteurs au cours de l'année scolaire 2018/2019 pour pouvoir répondre au quota de « un inspecteur pour 80 à 100 enseignants » tel que recommandé par l'UNESCO (2015). Or, les six coordinations de la délégation régionale de l'extrême-nord par exemple ne disposaient que de la moitié des effectifs nécessaires en cette année-là, soit 29 inspecteurs seulement, sans distinction des disciplines d'enseignement.

L'UNESCO (2011) a obtenu les mêmes résultats sur le recrutement ou les promotions des inspecteurs de l'éducation dans le monde. Pour cette organisation internationale des nations unies, cette question ne suscite pas mal de controverses dans de nombreux pays. Toutefois la plupart des pays s'appuie sur trois types de critères majeurs : les qualifications, l'expérience et les relations humaines. Cette organisation internationale relève surtout que l'équité dans les promotions internes doit être de mise à travers des critères d'appréciation du travail de l'inspecteur sur des bases saines et connues de tous.

Au Sénégal, les nominations des inspecteurs d'académie se font selon les mêmes principes, sur proposition du ministre de l'éducation (Décret n° 2019-2100, 2019). Mais contrairement au Cameroun, le Sénégal organise régulièrement des concours de recrutement des inspecteurs de l'éducation sur la base des diplômes requis et de l'ancienneté des postulants en tant qu'enseignant.

La Banque mondiale (2012) souligne aussi que les problèmes qui se posent dans le système éducatif du Cameroun sont étroitement liés aux problèmes de gouvernance et de gestion des ressources financières et humaines. Les mêmes observations ont été faites par Calenda (2022) qui relève également que la qualité de l'inspection est tributaire de la saine gestion des ressources financières et humaines.

En tant qu'organisation, les services d'évaluation fonctionnent autour d'objectifs bien définis, émanant de différents niveaux de responsabilité. Ils obéissent donc à une chaîne de commandement qui va du niveau national au niveau de l'établissement, en passant par les niveaux administratifs régionaux et départementaux. Une telle perspective de la fixation des objectifs des inspections scolaires respecte le souci de la décentralisation du système éducatif et le renforcement du rôle de ces services dans les établissements scolaires que les acteurs internes ou externes de l'inspection visitent. Leur fonctionnement optimal nécessite un glissement vers la qualité ou l'efficacité de leur cadre d'évaluation en tant que transformateur d'un système d'actions qui se manifeste par de nouveaux rapports humains ou de nouvelles formes de pratique de contrôle (UNESCO, 2015 ; De Grauve, 2006 ; RESEN, 2004).

## **B. Interprétation et discussion des résultats sur les contraintes matérielles**

L'insuffisance des matériels de bureaux tels que les ordinateurs constatés dans les services d'inspection rend l'exercice du métier des inspecteurs moins performant. Or, il est indéniable, dans le contexte actuel de la modernisation des équipements des services d'inspection scolaire, de doter les inspecteurs des matériels informatiques tels que les ordinateurs, les imprimantes, l'internet, nécessaires pour leurs recherches, leur autoformation et pour la réalisation de leurs rapports ou comptes rendus.

Selon les réponses données par les inspecteurs externes et internes, 93,03 % d'entre eux n'ont pas d'ordinateurs de service à leur disposition, soit 40 inspecteurs sur un effectif total de 43 (tableau numéro 4). Les inspecteurs régionaux reconnaissent que, dans le cadre de leur travail, ils sont poussés à aller travailler sur les ordinateurs et imprimantes disponibles dans les bureaux de leurs coordonnateurs respectifs qui, seuls, disposent de ces matériels informatiques.

Pour ce qui est des inspecteurs internes représentés par les censeurs des lycées et les surveillants généraux des CES, ils ne sont pas mieux lotis que leurs collègues de la délégation régionale des enseignements secondaires. Chaque fois que le besoin se fait sentir, ils partent travailler sur les ordinateurs installés dans les secrétariats de leurs chefs d'établissements d'attache respectifs. Dans tous les cas de figure, les conséquences de cette promiscuité conduit inévitablement aux lenteurs,

à l'inefficacité et au manque de confidentialité des documents d'inspection saisis.

Étant entendu que les conditions matérielles de travail des inspecteurs constituent un critère important dans la recherche de la qualité de l'inspection scolaire en zones rurales, l'équipement insuffisant de ces personnels en matériels informatiques est un défi qui interpelle les responsables hiérarchiques de l'éducation. Cette insuffisance ne permet pas dès lors à tous les inspecteurs d'être autonomes et de mener à bien leurs missions de supervision pédagogique. De telles conditions de travail sont de nature à entamer leur efficacité sur la qualité de l'inspection scolaire en milieu rural. En effet, certains d'entre eux estiment que *« cette situation de quasi précarité des moyens techniques d'action freine les préparatifs et les déroulements des missions d'inspection ainsi que l'établissement des comptes rendus après le travail de terrain »*.

D'après l'avis d'un censeur interrogé, *« les matériels techniques et informatiques mis à leur disposition dans les établissements scolaires sont très insuffisants au regard des besoins liés aux effectifs des inspecteurs internes. Les ordinateurs, les imprimantes et les autres matériels de bureaux ne permettent pas aux personnels de supervision pédagogique internes d'en profiter au maximum pour une bonne qualité du travail de l'inspection sur le terrain »*.

Les résultats de cette seconde hypothèse ont trouvé un écho favorable dans la théorie de « l'analyse stratégique » de Crozier et Friedberg (1977). La convocation de cette théorie est venue éclairer certains liens qui existent entre la disponibilité des matériels informatiques et la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré.

En effet, la théorie de Crozier et Friedberg (1977) s'intéresse particulièrement aux contraintes qui sont consubstantielles de l'action collective des organisations. La réflexion théorique axée sur leurs travaux tourne autour de l'« organisation » en tant que construit humain qui implique des rapports humains dans l'action. La théorie de l'analyse stratégique a pour objet de mettre en exergue les relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et les règles qui encadrent leurs interactions (ou jeux).

Malgré les contraintes matérielles qui plombent le fonctionnement des services d'inspection, il n'en demeure pas moins que ces services sont des institutions qu'on peut assimiler à des organisations. Dans ces

structures, les inspecteurs arrivent, tant bien que mal, à assurer leur mission de supervision pédagogique du mieux qu'ils peuvent. Ainsi, au centre des inspections s'établit un champ de coopération et d'interdépendance entre acteurs avec souvent des intérêts même contradictoires.

Dans cette optique de la divergence probable des objectifs personnels par rapport à ceux de l'organisation, l'amélioration de la qualité de l'inspection scolaire et donc, des résultats, oblige les acteurs de l'inspection à redéfinir leur coopération face aux insuffisances des ressources technologiques, financières, humaines et de temps. Or cette régulation est une action sociale qui implique forcément un pouvoir, véritable pourvoyeur des instruments pour résoudre les problèmes posés.

En assimilant logiquement les services d'inspection scolaire à des organisations, le facteur humain doit être pris en considération pour assurer une bonne performance du système d'une part et considérer le comportement humain comme un paramètre à intégrer dans les préoccupations du gestionnaire ou du preneur des décisions qui peuvent être administratives, financières ou techniques d'autre part. Car, pour les psychologues du travail, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail sur le plan individuel et ils estiment que si elle est entretenue, elle peut agir directement sur les performances individuelles des employés d'une organisation. À cet effet, le rendement que chaque acteur de l'inspection scolaire impulse aux services d'inspection au travers de la pratique des inspections scolaires dépend du type de motivation qui l'habite. Chacun des inspecteurs peut donc être l'objet d'une motivation interne ou externe (Mayo 1927-1932).

En se référant aux inspections scolaires, nous pouvons faire la même conclusion que celle obtenue avec les expériences de Mayo (1927-1932) en disant que la résilience constatée chez les inspecteurs ne résulte pas de leur condition de travail, mais surtout au changement des relations sociales qui existent entre les différents membres des services d'évaluation. Pour plus d'efficacité, le contexte d'évaluation doit donc mettre au centre de ses préoccupations, le respect de la personne humaine, en lui montrant son importance dans le fonctionnement de ces inspections.

De son côté, Maslow (1943) avait montré que la motivation est fondée sur la satisfaction des besoins hiérarchisés. Selon sa théorie, tout individu au travail ressent des besoins qui sont source de motivation. Il

propose alors l'existence de besoins qui sont répartis en cinq catégories et qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide. Ce qui montre donc que les inspecteurs, en tant que acteurs sociaux, ont des besoins et des motivations dont il faut tenir compte pour augmenter leur rendement de travail. Mais, selon Stoyanov (2017), la théorie de la motivation de Maslow (1943) présente aussi des limites qui sont surtout liée à sa conception de sa pyramide des besoins. En effet, le problème principal de cette pyramide se rapporte à sa stricte hiérarchisation des besoins. Or, dans les faits, il n'est pas toujours nécessaire de satisfaire un niveau de besoin pour se motiver à répondre au suivant.

Néanmoins, en ce qui concerne les sous-systèmes d'évaluation scolaire qui opèrent dans les zones rurales, la prise en compte des sentiments des inspecteurs et de leur motivation ne suffisent pas à assurer une bonne qualité de l'inspection scolaire dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré. Encore faut-il que les ressources matérielles et autres soient satisfaisantes et accompagnent le mouvement d'actions. Quoiqu'il en soit, les solutions apportées par le détenteur du pouvoir qui est le représentant de l'État seront toujours dépendant de la mobilisation des acteurs ainsi que de leurs contraintes ou sources d'incertitudes. Leurs actions organisées, malgré leurs intérêts contradictoires, les aident à contourner les difficultés rencontrées dans leur métier et à trouver des solutions aux problèmes d'action collective en vue d'atteindre des objectifs communs (Michel, Olivier et Thierry, 2013).

Toutefois, pour Dion (2009), la théorie de Crozier, dans son souci de comprendre les conflits et les relations de pouvoir à l'intérieur des organisations, a omis pourtant un de leurs aspects importants qui est leur dimension politique. Cette dernière renferme trois éléments, à savoir : l'interaction stratégique ; l'intégration des comportements dans le système collectif et la prise en compte des effets culturels des acteurs. L'auteur remet en cause l'hypothèse de la nécessité de l'intégration systématique des acteurs comme la seule issue de la réussite d'une organisation en même temps qu'il note les difficultés méthodologiques de l'introduction de l'élément culturel dans l'action stratégique.

Les résultats des études de différents auteurs convoqués dans le cadre de ce travail relatifs aux difficultés auxquelles font face les services d'inspection dans les systèmes éducatifs viennent étayer les résultats de notre deuxième hypothèse. Ainsi, dans la même

perspective de l'amélioration de la qualité de l'éducation dans le milieu rural en Afrique, Segun et Olanrewaju (2011) ont orienté leur travail sur l'amélioration des conditions des enseignants et des inspecteurs opérant en milieu rural africain. Or, une fois de plus, d'après eux, un bon enseignement requiert des enseignants de qualité et un bon encadrement pédagogique des services d'inspection scolaire. Ils soutiennent que la qualité de l'éducation dans un tel milieu dépend des conditions de travail des inspecteurs et des enseignants dans un contexte réputé difficile. Ces chercheurs reconnaissent que : « sans de bons enseignants, on ne peut avoir un bon système éducatif, et sans un bon système éducatif aucun pays ne peut procurer à ses citoyens une vie de qualité (UNESCO-IIRCA, 2011, p. 3) ».

Ces deux derniers chercheurs, Segun et Olanrewaju (2011), regrettent cependant que pendant des années, le rôle des inspecteurs et des superviseurs d'école n'a pas été pris au sérieux en Afrique. Plus grave encore, les services de supervision et d'inspection manquent de personnels et de matériels adéquats dans de nombreux pays et comportent d'énormes lacunes en termes de capacité. Ces structures ne disposent pas par exemple des matériels informatiques et d'autres ressources essentielles qui facilitent les inspections. La situation devient encore plus difficile pour les zones rurales où de nombreux villages sont éloignés des villes et difficiles d'accès.

En vue d'améliorer la fiabilité des évaluations, il est souhaitable de faire recours aux outils complémentaires pour évaluer la performance des enseignants. Parmi les outils les plus utilisés pour jauger les enseignants se trouve non seulement l'observation directe de l'enseignant en classe, mais aussi l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en éducation (TICE) axées sur l'internet. Ces dernières peuvent permettre d'analyser et de suivre les pratiques pédagogiques utilisées par les enseignants en temps réel et leur influence sur la réussite scolaire des élèves (Djeumeni, 2015 ; Pierre et Leila, 2020).

Feuzeu (2012) a aussi fait remarquer qu'au-delà de l'inégale répartition du personnel au profit des zones urbaines au Cameroun, des insuffisances sont encore constatées dans les zones rurales en ce qui concerne les différents matériels d'encadrement et de soutien pédagogique. Par conséquent, pour améliorer la prestation des inspecteurs pédagogiques externes et internes dans les établissements scolaires des zones rurales au Cameroun, l'auteur trouve qu'il est

indispensable pour les pouvoirs publics, de mettre à la disposition des services d'inspection scolaire des matériels techniques et informatiques adéquats pour améliorer la qualité de l'inspection rurale et accroître ainsi les performances scolaires des élèves dans les campagnes isolées et difficilement accessibles.

### **C. Interprétation et discussion des résultats sur les contraintes financières**

Cette troisième hypothèse de recherche qui fait l'objet de l'interprétation et de la discussion affirme que les fréquences de descentes des inspecteurs sur le terrain des zones rurales influencent la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements scolaires des zones rurales du département du Diamaré. Les données d'enquêtes de terrain ont montré qu'une majorité de 38 inspecteurs, soit 88,38 % des effectifs, ont fait de « très faibles » descentes sur le terrain situées entre 1 et 3. Ce groupe d'inspecteurs est celui qui accorde visiblement une importance aux descentes sur le terrain malgré les difficultés rencontrées.

Or il est évident que l'inspection individuelle des enseignants en situation de classe constitue une étape fondamentale et indispensable dans le processus d'évaluation d'un système éducatif. Elle permet en outre de contrôler les techniques et les méthodes d'enseignement/apprentissage des enseignants. Ces fréquences de descentes des inspecteurs sont très inférieures aux recommandations des textes en la matière qui les situent à au moins 4 par an pour qu'elles soient profitables aux enseignants et aux élèves. De telles faibles fréquences des descentes sur le terrain des milieux ruraux témoignent d'une insuffisance de l'organisation du calendrier d'inspection et de la grande faiblesse des moyens matériels et humains disponibles dans les différents sous-systèmes d'évaluation scolaire. Cette rareté des visites extérieures et internes des écoles est en déphasage manifeste avec les missions d'évaluation qui sont confiées aux inspecteurs et font entorse à l'exécution des pratiques d'évaluation instituées par les structures en charge de l'éducation.

Selon les propos des certains inspecteurs, « *les services d'inspection tant internes qu'externes ne sont pas dotés des moyens financiers conséquents permettant de mettre à leur disposition des matériels adéquats pour faciliter leur déplacement vers les zones rurales. Tout au plus, les inspecteurs externes bénéficient-ils des frais de mission qui n'arrivent tout de même pas à soutenir leurs*

*besoins en déplacements* ». Une telle situation hypothèque la nécessité de la mobilité professionnelle des acteurs d'inspection en direction des zones rurales les plus reculées du département du Diamaré.

En guise d'exemple, deux inspecteurs pédagogiques régionaux appartenant aux coordinations des « sciences » et des « langues, arts et lettres » approchés relatent que « *leurs budgets annuels communs des frais de mission des inspecteurs pour l'année scolaire 2018/2019 étaient de 2 600 000 FCFA, soit 89 655 FCFA pour chacun des 29 inspecteurs pédagogiques régionaux (IPR). Or, selon les textes en vigueur, un IPR d'au moins dix années d'ancienneté a une indemnité de mission à l'intérieur du Cameroun fixée à 40 000 FCFA par jour* ». Ce qui signifie que le montant alloué à un inspecteur dans ces conditions est dérisoire et ne représente que 2 jours de missions en moyenne par an et pour tous les établissements scolaires de son bassin pédagogique de la région qu'il doit visiter.

Ainsi, l'insuffisance des moyens financiers rend difficile les conditions d'exercice des personnels d'inspection scolaire et donc, ralentie la fréquence des descentes sur le terrain des inspecteurs pour la mise en pratique d'une inspection de qualité dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré. La situation financière semble encore plus délicate pour les inspecteurs internes des établissements scolaires ruraux que sont les censeurs des lycées et les surveillants généraux des CES.

D'après un censeur de la zone rurale interrogé, « *il n'est aucunement prévu un quelconque budget de l'État ou autre dédié aux inspections internes dans les dotations annuelles affectées aux établissements scolaires ruraux* ».

La convocation de la théorie de « l'analyse stratégique » de Crozier et Friedberg (1977) est venue éclairer certains liens qui existent entre les fréquences de descentes des inspecteurs sur le terrain et la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements des zones rurales du département du Diamaré. En effet, la théorie de Crozier et Friedberg (1977) qui s'intéresse particulièrement aux contraintes qui sont consubstantielles de l'action collective des organisations, permet de jeter un regard sur les aspects financiers du fonctionnement des services d'inspection déconcentrés de la délégation régionale de l'extrême-nord dans le département du Diamaré.

Ainsi, malgré les contraintes financières qui plombent les services d'inspection déconcentrés du

MINESEC, il n'en demeure pas moins que ces services sont des institutions qu'on peut assimiler à des organisations. Dans ces structures, les inspecteurs arrivent, tant bien que mal, à assurer leur mission de supervision pédagogique du mieux qu'ils peuvent. A cet effet, au centre des inspections s'établit un champ de coopération et d'interdépendance entre acteurs avec souvent des intérêts même contradictoires. Dans cette optique de la divergence probable des objectifs personnels par rapport à ceux de l'organisation, l'amélioration de la qualité de l'inspection scolaire et donc, des résultats des élèves, oblige les acteurs de l'inspection à redéfinir leur coopération face aux insuffisances des ressources financières. Or cette régulation est une action sociale qui implique forcément un pouvoir, véritable pourvoyeur des instruments pour résoudre les problèmes posés.

Selon les résultats des études de certains auteurs convoqués dans le cadre de ce travail, les descentes des inspecteurs sur le terrain ont un impact réel sur les pratiques professionnelles et les compétences du corps enseignant. En effet, les résultats des travaux de De Oliveira et Abou (2016) ont montré que les inspections scolaires fréquentes dans l'espace et rapprochées dans le temps ont des incidences évidentes sur les résultats scolaires des écoles, mêmes sur les zones les plus reculées. Pour assurer une meilleure efficacité des établissements scolaires pour des résultats probants au niveau des élèves, ces auteurs suggèrent aux décideurs des pays africains de fixer des règles de supervision pédagogique claires, en commençant par l'augmentation des fréquences des missions d'inspection sur le terrain. Pour une action efficace, ils proposent également aux dirigeants concernés, une approche qui consiste à identifier d'abord les établissements les moins performants, les plus isolés et disposant de faibles ressources (De Oliveira et Abou, 2016).

Dans la même perspective de l'amélioration de la qualité de l'éducation dans le milieu rural en Afrique, Segun et Olanrewaju (2011) regrettent cependant que pendant des années, le rôle des inspecteurs et des superviseurs d'école n'a pas été pris au sérieux. Plus grave encore, les services de supervision et d'inspection manquent des moyens financiers et des personnels dans de nombreux pays et comportent d'énormes lacunes en termes de capacité. Ces structures ne disposent pas par exemple des véhicules et d'autres ressources essentielles qui facilitent les inspections. La situation devient encore

plus difficile pour les zones rurales où de nombreux villages sont éloignés des villes et difficiles d'accès.

Les conclusions des travaux de l'UNESCO (2015) corroborent l'idée de la confirmation de cette hypothèse de recherche sur l'influence des fréquences de descentes sur le terrain sur la qualité de l'inspection scolaire, même si ces observations s'adressent aussi bien aux zones rurales qu'aux zones urbaines. Pour une bonne qualité d'inspection scolaire, l'UNESCO (2015) va jusqu'à proposer des conseils pratiques pour une inspection de qualité à savoir : mettre à la disposition des inspecteurs des moyens logistiques appropriés ; mobiliser les ressources financières et matérielles conséquentes telles qu'un crédit de fonctionnement suffisant, un bureau bien équipé, un véhicule de fonction de qualité, un logement d'astreinte de qualité, un cadre de travail acceptable ; mais aussi, exiger de chaque inspecteur, un rapport d'inspection ressortant en bonne place, le suivi des visites d'inspection pour d'éventuelles corrections des lacunes constatées.

Des écrits connexes qui vont dans le sens de cette hypothèse sont nombreux. C'est le cas du rapport de la Banque mondiale (2012) qui a abouti au même constat, en relevant que dans le fonctionnement des établissements scolaires au Cameroun, le contrôle du travail des enseignants par les services d'inspection est irrégulier et inefficace, notamment à cause de l'insuffisance des moyens financiers. Ces derniers constituent pourtant un préalable à la satisfaction des autres besoins tels que les besoins en ressources matérielles et humaines.

Dans le même ordre d'idées, l'ouvrage de Fozing (2015) a procédé à la mesure des paramètres du développement éducatif et de rendement scolaire. Il en conclut que pour être efficace, le système éducatif camerounais doit s'engager dans la recherche de la qualité pour contribuer effectivement au processus de développement économique et social du pays.

Les résultats similaires ont été obtenus par Akerenwie, N., Tamajong Vukeh, E., et Fozing, I. (2017) qui ont fait une étude sur l'inspection pédagogique et la performance des élèves. Ils ont relevé que dans la plupart des écoles au Cameroun, il y a un enseignement inefficace conduisant à la réduction des performances du système éducatif. Ils ont affirmé dans leur conclusion que l'un des principaux problèmes du système scolaire au Cameroun est celui de la faiblesse des moyens financiers qui a pour conséquence l'insuffisance et l'inefficacité des personnels d'encadrement et des enseignants.

Des résultats allant dans le sens de cette hypothèse ont aussi été obtenus par l'UNESCO (1986), Thélot (1995), Lebossé (1998), UNESCO (2006) et Barahinduka, Voulgre et Baron (2015). Pour atteindre une amélioration dans l'enseignement, le ministère des enseignements secondaires (MINESEC) peut exploiter à son compte les résultats des recherches y afférentes et des recommandations des inspecteurs à l'issue de leurs différentes missions de terrain.

En rapport avec les résultats de cette hypothèse de recherche, quelques particularités sont relevées dont les plus en vue sont l'utilisation des moyens de déplacement peu habituels appelés « mototaxis » imposés aux acteurs de supervision pédagogique externe et les difficultés des conditions d'exercice et de déploiement des inspecteurs scolaires dans les zones rurales éloignées et d'accès difficile. Par ailleurs, les réseaux internet et téléphonique, s'ils existent, ne sont pas stables et sont très souvent perturbés, comme c'est le cas dans les villages de Massakal, Mayo-guinadji, Manguirila et Ouro-zangui où sont logés les établissements scolaires ruraux éponymes.

## Conclusion

Cette contribution portait sur le rapport qui existe entre la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du département du Diamaré et les contraintes administratives, matérielles et financières imposées par le contexte inhérent aux services d'évaluation déconcentrés de la délégation régionale du ministère des enseignements secondaires de la région de l'extrême-nord du Cameroun. La question principale posée a été de savoir si ces différentes contraintes qui sévissent dans les services d'inspection régionales, départementales et locales ont une influence sur la qualité de l'inspection dans les établissements scolaires ruraux du Diamaré.

Les résultats ont été obtenus à travers le questionnaire et les entretiens. Ils ont été basés sur une démarche méthodologique de type compréhensif, causal et mixte. La théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) a été retenue pour éclairer le sujet. À la lumière de ces résultats, les réponses dégagées ont révélé que les contraintes matérielles et financières influencent, de manière défavorable, la qualité de l'inspection scolaire dans les établissements publics d'enseignement secondaire général des zones rurales du

département du Diamaré tandis que les contraintes administratives influencent plutôt favorablement la qualité de l'inspection scolaire.

Ce travail peut susciter auprès des hauts responsables de prise de décisions dans le domaine de l'éducation nationale d'agir en augmentant, par exemple, les moyens financiers pour favoriser des descentes plus fréquentes des inspecteurs internes et externes sur le terrain des zones rurales d'une part et mettre à la disposition des services d'inspection déconcentrés du ministère des enseignements secondaires des matériels informatiques adéquats d'autre part. L'État, en mettant ainsi à la disposition des personnels d'évaluation et d'appui scolaires les moyens financiers, matériels et humains conséquents, rendrait ces services plus efficaces et performants (UNESCO, 2015).

L'introduction des technologies de l'information et de la communication en éducation (TICE) et la mise à la disposition des inspecteurs, des motocyclettes « tout-terrain » serait une alternative crédible pour gérer les contraintes des moyens consacrés à l'inspection scolaire. Pour plus de consistance et une généralisation des résultats, il serait souhaitable de mener des études sur le plan national afin de disposer d'un échantillon assez représentatif du contexte général d'inspection scolaire du système éducatif camerounais.

## Références bibliographiques

- [1] Aidan, M. (2006, 27-31mars). *Des enseignants pour les écoles rurales : un défi pour l'Afrique*. Biennale de l'ADEA.
- [2] Akerenwie, N., Tamajong Vukeh, E., et Fozing, I. (2017). *Pedagogic inspection and students' performance in some secondary schools. Case study : Tiko municipality-South west region-Cameroon*. Mémoire. Université de Yaoundé I. 172 p.
- [3] Banque mondiale (2012). *Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande*. Actualités de la Banque mondiale. <https://www.banquemondiale.org>
- [4] Barahinduka, E., Voulgre E., et Baron, G-L. (2015). *Supervision pédagogique au Burundi : le cas de trois provinces du Nord*. Rapport final de la recherche SUPERE-RCF. <https://www.researchgate.net>.
- [5] Calenda (2022). L'inspection scolaire et le pilotage pédagogique au Cameroun et en Afrique. Appel à contribution, *Calenda*, publié le mercredi 06 avril 2022. <https://doi.org/10.58079/18li>.
- [6] CONFEMEN (2010). La qualité de l'éducation un enjeu pour tous : Constats et perspectives. Document de réflexion et d'orientation. CONFEMEN. <https://www.confemen.org>
- [7] Cozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, Paris. 493 p.
- [8] De Grauwe, A. (2006). *L'État et l'inspection scolaire : Analyse des relations et modèle d'action*. Thèse de doctorat Ph.D. Paris. Institut d'études politiques.
- [9] Décret 2012 /267. (2012). Portant organisation du ministère des enseignements secondaires au Cameroun. 52 p.
- [10] Décret N°94/199. (1994). Portant statut général de la fonction publique de l'État du Cameroun. 23 p.
- [11] Dion, S. (2009). Pouvoir et conflits dans l'organisation : grandeur et limite du modèle de Michel Crozier. <https://www.cambridge.org>
- [12] Djeumeni, T. M. (2015). La formation pratique des enseignants au Cameroun. *Formation et profession*, 23(3), 169-180.
- [13] DRES-EN. (2019). Délégation régionale des enseignements secondaires de la région de l'extrême-nord. Service des examens, des concours et de la certification.
- [14] Ferrier, J. (1996). L'école en milieu rural. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n°10, 31-45.
- [15] Feuzeu (2012) a aussi fait remarquer qu'au-delà de l'inégale répartition du personnel au profit des
- [16] Feuzeu, F. (2021). Les problèmes de l'éducation en zones rurales. Une approche empirique pour l'intellection des pesanteurs du système éducatif camerounais. *International multilingual journal of science and technology (IMJST)*, vol. 6, 26-41. ISSN: 2528-9810. Issue 4.
- [17] Fozing, I. (2015). *L'éducation au Cameroun, entre crises et ajustements économiques*. Collection : Éducatifs et sociétés. France. 220 pp.
- [18] Gabriel, F. D. O. et Abou M. D. (2016). L'efficacité scolaire en Afrique australe et orientale : impact de l'isolement. De Boeck Supérieur. *Revue d'économie du développement*, Vol. 24, 5-38.
- [19] IIEP-UNESCO (2021) : Changer les pratiques pour améliorer la qualité de l'éducation en Afrique. <https://dakar.iiep.unesco.org>
- [20] Instruction N°007/CAB/PM. (2001). Relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité. 9 p.

- [21] Lebossé. J- C. (1998). *Pour une nouvelle dynamique du système éducatif en zone rurale isolée. Rapport de mission présenté à Mme la ministre déléguée française chargée de l'enseignement scolaire.* 59 p.
- [22] Louise, L., et Jean-Pierre, J. (2013). *Rapport d'évaluation technique du document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation (2013-2020).* Rapport final. Cameroun. [https : www.minesec.gov.cm](https://www.minesec.gov.cm)
- [23] Maslow, A., H. (1943). Une théorie de la motivation humaine. *Revue psychologique*, 50 (4), 370-396.
- Mayo, E. (1934). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* Nature, 134, 201-201. <https://doi.org/10.1038/134201b0>.
- [24] Michel, B., Olivier, M., et Thierry, T. (2013). L'école de l'analyse stratégique des organisations. *Les fondamentaux du management*, pp. 71-95.
- [25] Olakounlé, G. Y., Babacar, N., Marieme, C., Khadidiatou, G., Pape, A. N., Assane T. B., Kangouline, H., Bergedor, H., et Bah, T. (2017). Comment améliorer la qualité de l'enseignement primaire et secondaire, *Mataki, Numéro 4*, 8-32. [https : //www.wathi.org](https://www.wathi.org)
- [26] Pierre, V. et Leila, F. (2020). Supervision, évaluation et inspection pédagogique des enseignants. *De educatione meridie*, 18-38.
- [27] RESEN (2004). *Rapport d'état du système éducatif national camerounais. Synthèse des principaux résultats pour une politique éducative nouvelle.* [https : www.iiiep.unesco.org](https://www.iiiep.unesco.org)
- [28] Segun et Olanrewaju(2011). *Principes du développement de la formation des enseignants 2. L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique.* UNESCO-IIRCA. 93 p.
- [29] Stoyanov, S. (2017). *Une analyse de la théorie de la motivation humaine d'Abraham Maslow.* Londres. 98 p.
- [30] Thélot, C. (1993). *L'évaluation du système éducatif.* Paris: Nathan. 60 p.
- [31] UNESCO (2004). *Populations rurales, les oubliées de l'éducation.* Le bulletin d'information du secteur de l'éducation de l'UNESCO. [Https : //www.iiiep.unesco.org](https://www.iiiep.unesco.org)
- [32] UNESCO. (2006). *Draft du document de stratégie sectorielle de l'éducation : République du Cameroun.* [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org). 193 p.
- [33] UNESCO. (1986). *Rapport du directeur général sur l'activité de l'organisation en 1986-1987, présenté aux États membres et au Conseil exécutif, conformément à l'article VI.3.b de l'acte constitutif.* 284 p.
- [34] UNESCO (2011). *L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique.* Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique. Addis-Abeba. [https : //unesdoc.unesco.org](https://unesdoc.unesco.org)
- [35] UNESCO (2011). *L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique.* Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique. Addis-Abeba. [https : //unesdoc.unesco.org](https://unesdoc.unesco.org)
- [36] UNESCO (2015). *Module thématique. Inspection, supervision, appui-conseil.* Document de programme et de réunion [https : //www.unesdoc.unesco.org](https://www.unesdoc.unesco.org)