



**LES CLASSES D'EXAMEN DES LYCÉES PUBLICS
D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL DE NGAOUNDÉRE ET LA
PÉDAGOGIE DES URGENCES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE:
ANALYSE RÉTROSPECTIVE DES INNOVATIONS
MANAGERIO-PÉDAGOGIQUES PENDANT LA CRISE
SANITAIRE DE COVID-19**

MAH Bruno Célestin, PhD in History of Education

Institution: Faculty of Education, University of Ngaoundéré, Cameroun

E-mail: mc_bruno@yahoo.com

Abstract

The total lockdown related to the Covid-19 pandemic drastically disrupted existing teaching practices in Ngaoundéré. During this period, Principals of government general high schools were called upon to adopt innovative managerial and pedagogical approaches. This article, from a retrospective perspective, analyzes the strategies and concrete actions of six Principals of general education institutions in Ngaoundéré in support of exam classes during the Covid-19 pandemic. Drawing on theories of strategic analysis and pedagogical improvisation, the study employs a qualitative methodology focused on document analysis and structured interviews with these school administrators. The analysis of the collected data reveals that the six principals involved in this study innovated their management practices by implementing part-time classes, dividing exam classes into smaller groups, recruiting substitute teachers to support permanent staff, using WhatsApp groups to distribute digital resources, and making physical materials available to students. These innovations, based on managerial and pedagogical improvisation, allowed the various candidates to face the B.E.P.C., the Probatoire, and the Baccalaureate at the end of the 2019-2020 school year. The results above highlight the resilience of educational institutions in a crisis context.

Keywords:

Exams classes, government high schools, emergency pedagogy, managerial and pedagogical innovations, Covid-19 pandemic and Ngaoundéré.

Résumé

Le confinement total lié à la pandémie de Covid-19 a brutalement bouleversé les pratiques pédagogiques en cours à Ngaoundéré. Durant cette période, les Proviseurs des Lycées publics d'Enseignement général étaient appelés à observer des innovations managério-pédagogiques. Cet article, dans une perspective rétrospective, analyse les stratégies et actions concrètes de six chefs d'établissement d'enseignement général de



Copyright: © The Author(s), 2026. Published by **Faculty of Education, University of Buea**. This is an **Open Access** article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Ngaoundéré en faveur des classes d'examen pendant la Covid-19. En s'appuyant sur les théories de l'analyse stratégique et du bricolage pédagogique, l'étude mobilise une méthodologie qualitative axée sur l'analyse documentaire et les entretiens directifs avec ces managers scolaires. L'analyse des données collectées révèle que les six responsables concernés par cette étude ont innové leurs pratiques managériales à travers l'instauration des classes à mi-temps, la démultiplication des classes en sous-groupes, le recrutement des enseignants vacataires pour appuyer les enseignants permanents, l'utilisation des fora WhatsApp pour la diffusion des supports numériques et la mise à la disposition des apprenants des supports physiques. Cette gestion pédagogique basée sur le bricolage managérial a permis aux différents candidats d'affronter le B.E.P.C, le Probatoire et le Baccalauréat à la fin de l'année scolaire 2019-2020. Les résultats ci-dessus éclairent la résilience des établissements scolaires en contexte de crise.

Mots clés : classes d'examen, Lycées publics, pédagogie des urgences, innovations managerio-pédagogiques, pandémie de covid-19 et Ngaoundéré.

Introduction

La pandémie de covid 19 a perturbé les systèmes éducatifs dans le monde entier et même les pays qui n'étaient pas habitués à dispenser une éducation en situation d'urgence ont dû développer des stratégies adaptées à ce contexte de crise (Elliot et al., 2022 ; Hodges et al., 2020). L'éducation en situation d'urgence apparaît donc comme l'une des préoccupations majeures à l'échelle mondiale (Minzoum Nsangou, 2023 :1). Dans certains pays, on a recouru au numérique éducatif. Ce dernier se présente donc comme une des solutions pour remédier à cette situation alarmante qui va croissante (Mah, 2021 : 2519). Cependant dans les faits, 40% des pays pauvres n'ont pas été en mesure d'aider les élèves pendant la crise sanitaire. Les élèves les plus vulnérables, qui ont de faibles compétences numériques et souvent privés d'ordinateur et d'accès à Internet, n'ont pas eu les moyens de suivre l'enseignement à distance mis en place lors de la fermeture des écoles (Mbenda, 2020 : 6). Au Cameroun en général et à Ngaoundéré en particulier, la réouverture des établissements scolaires a obligé les proviseurs des lycées publics d'enseignement général à développer des stratégies contextualisées pour faire face à ces contraintes structurelles afin de sauver l'année scolaire 2019-2020 et permettre aux différents candidats d'affronter les examens officiels du B.E.P.C., du Probatoire et du Baccalauréat.

1. Contexte l'étude

En décembre 2019, une nouvelle maladie est identifiée à Wuhan en Chine. Le 30 janvier 2020, on dénombre 7700 cas confirmés en Chine et 82 cas hors de la Chine. L'OMS déclare alors que cette flambée est une urgence de santé publique de portée internationale (OMS, 2020 : 8). La pandémie de Covid-19 progresse dans le monde, elle passe par plusieurs phases entraînant des questions et des défis spécifiques pour chacune d'elles. Pour limiter sa propagation, le Cameroun, à l'instar des autres pays du monde, a décidé, le 17 mars 2020 entre autres mesures de la fermeture temporaire des établissements scolaires et de la réduction des mouvements des personnes. Cette solution salubre pour l'ensemble du pays, pourrait être désastreuse pour un peu plus de 776.649 élèves du secondaire, dont 48% des filles, candidats aux examens certificatifs. Dans

l'espoir d'éviter ce risque, le Ministère des enseignements secondaires, avec l'appui de l'Unesco et l'Unicef actionna le levier de la formation à distance (Plan de riposte de Covid-19 du MINESEC, 2020 : 12). L'objectif affiché est de contribuer à une meilleure préparation des candidats aux examens certificatifs à travers l'achèvement des programmes d'étude et le suivi psychopédagogique (Plan de riposte de Covid-19 du MINESEC, 2020 : 12). Cependant, sur le terrain et plus précisément dans la ville de Ngaoundéré, département de la Vina, région de l'Adamaoua, cette mesure se heurta à des contraintes structurelles majeures, parmi lesquelles l'insuffisance des salles multimédias dans plusieurs lycées, l'impréparation des enseignants à la pédagogie numérique et la précarité de ressources financières qui affecte certaines familles ne permet pas d'offrir à leurs enfants des smartphones et des forfaits internet. Le dispositif ministériel s'avère alors inopérant au niveau local. Devant ce vide institutionnel et sous la pression de l'échéance desdits examens, les Proviseurs, acteurs de terrain ont été contraints de développer leurs propres stratégies pour assurer la continuité pédagogique dans leurs établissements respectifs et éviter une année blanche aux différents candidats. Analyser ces innovations locales, nées de la contrainte et de la débrouillardise est très primordial dans l'optique de documenter le management de crise scolaire en contexte camerounais et préparer le Ministère des Enseignements secondaire face aux éventuelles crises humanitaires.

2. Problématique

La stratégie gouvernementale de riposte à la pandémie de Coronavirus du 17 mars 2020 énonce en son point 3 que tous les établissements publics et privés de formation relevant des différents ordres d'Enseignement, de la maternelle au supérieur y compris les centres de formation professionnelle et les grandes écoles seront fermés (Mah, 2021 :2522). Dans ce contexte, le Ministère des Enseignements secondaire se trouve dès lors face à un dilemme de protéger les élèves sans sacrifier l'année scolaire des candidats aux examens officiels. La réponse institutionnelle centrée sur la formation à distance grâce à la plateforme de *distance learning* se veut rationnelle et moderne. Cependant, sur le terrain et dans les Lycées publics d'Enseignement général de la ville de Ngaoundéré, ce dispositif institutionnel se révèle quasiment inopérant suite aux contraintes structurelles liées à l'insuffisance des salles multimédias, l'impréparation des enseignants et la fracture numérique observée auprès de certains membres de la communauté éducative locale qui bloquent l'effectivité de la solution ministérielle. Ainsi, le *top-down* (Crozier, 1977) pensé par les autorités centrales devient obsolète et cède la place à une dynamique de *bottom-up*. On constate alors qu'à partir de juin à juillet, les examens officiels du B.E.P.C, du Probatoire et du Baccalauréat sont organisés dans tous les lycées publics d'enseignement général de Ngaoundéré. L'année blanche est évitée. De ce constat, émerge un paradoxe scientifique : comment expliquer que la continuité pédagogique ait été maintenue dans les Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré alors que le dispositif national prévu à cet effet était inadapté aux réalités endogènes ? Les théories descendantes du management public, fondées sur le *top-down* semblent inefficaces devant cette situation. Il est donc nécessaire d'interroger les pratiques de bricolage et d'innovations managériales (Ela, 1985 ; Birkinshaw et al, 2008) développées par les proviseurs respectifs pour contrer cette crise sanitaire. D'où la question de recherche suivante : dans quelle mesure les stratégies et actions mobilisées par les proviseurs des lycées publics

d'enseignement général de Ngaoundéré ont-elles permis d'assurer la continuité pédagogique pendant la crise sanitaire de Covid-19 afin de permettre aux différents candidats d'affronter les examens officiels de fin d'année scolaire 2019-2020 ?

De cette question de recherche émerge l'hypothèse de recherche suivante : les pratiques de bricolage managérial et d'innovations axées sur le *bottom-up* impulsées par les proviseurs des lycées publics d'enseignement général de Ngaoundéré ont permis d'assurer la continuité pédagogique adaptative durant la crise de Covid-19. De cette hypothèse générale, découle l'objectif général suivant : analyser les stratégies et les actions mobilisées par les Proviseurs des Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré pour assurer la continuité pédagogique au sein de leurs établissements respectifs durant la pandémie de Covid-19.

3. Cadre conceptuel et théorique

Nous clarifions d'abord certains termes puis présentons quelques théories explicatives de cette étude.

3.1. Clarifications conceptuelles

Dans l'optique d'éviter toute ambiguïté terminologique, il est souhaitable que nous clarifions certains termes tangibles et intangibles relatifs à cette étude. En effet, Durkheim nous invitait déjà dès la deuxième moitié des années 1890 à cet exercice. Écrivait-il à ce sujet : « la première démarche du sociologue doit donc être de définir des choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question » (Durkheim, 1895). Les termes à conceptualiser sont les suivants :

Classes d'examen :

L'évaluation qui vise la délivrance des diplômes ou des certificats attestant des capacités et compétences des apprenants (évaluation certificative) est au centre des préoccupations des classes d'examen au Cameroun. Celles-ci désignent l'ensemble des classes dans lesquelles les élèves affrontent en fin d'année scolaire les examens officiels organisés soit par la sous-direction des examens et concours (MINESEC, 2012 :47) ou soit par l'Office du Baccalauréat du Cameroun (OBC) pour ce qui est du sous-système éducatif francophone. Dans le cas d'espèce, il s'agit des classes de Troisième (pour les candidats au BEPC) de Première (pour les candidats au Probatoire) et Terminale (pour les candidats au baccalauréat).

Lycées publics d'enseignement général

Le décret n°2004/320 du 08 décembre 2004 portant organisation du gouvernement en République du Cameroun abroge le Ministère de l'Éducation nationale et fait naître deux Ministères distincts en charge de l'Éducation. D'un côté le Ministère de l'Éducation de base et de l'autre côté celui des Enseignements secondaires. Le décret 2012/267 du 11 juin 2012 portant organisation du Ministère des Enseignements secondaires dispose en son chapitre II d'une direction de l'enseignement secondaire général et au sein de celle-ci on retrouve la sous-direction de gestion des établissements publics d'Enseignement général (MINESEC, 2012 : 16). L'article 30(2) dudit décret précise que ces établissements sont les Collèges d'Enseignements général et les Lycées d'enseignement général. Ainsi donc, un Lycée public d'Enseignement général est un établissement scolaire public et laïc offrant des formations classiques à cycle complet (de la sixième en terminale) placé l'autorité d'un Proviseur ou principal (en anglais).

Pédagogie d'urgences :

Les conflits armés, les catastrophes naturelles ou les crises sanitaires sont susceptibles de paralyser tout système éducatif surtout dans les États aux ressources humaines et matérielles limitées. Pour y faire face, les administrateurs et managers solaires recourent à la pédagogie des urgences. Celle-ci, est appréhendée par le réseau inter agence pour l'éducation en situation d'urgence comme l'ensemble des approches éducatives mises en place pour faciliter le droit à l'éducation et fournir un soutien psychosocial aux élèves affectés par ces différentes crises (INEE, 2010). Dans le contexte camerounais, la pédagogie des urgences ou inclusion du digital, en réponse à la crise sanitaire de covid 19 et aux crises à venir, s'impose comme solution, à l'ère du numérique, pour atténuer ses effets pervers sur l'éducation, par la mobilisation du numérique éducatif, les formations à distance (FAD), les formations en ligne, et l'éducation à distance (Djeumeni Tchamabe, 2022). Loin de renvoyer à un modèle technologique, elle se rapporte à des dispositifs d'adaptation contextuels visant trois objectifs : maintenir l'accès à l'apprentissage, assurer le bon suivi des apprentissages et garantir une qualité minimale de l'enseignement en situation dégradée. Dans le cas d'espèce où les lycées faisant partie de notre échantillon furent limités par des ressources, il convient de conclure que cette pédagogie des urgences peut être assimilée aux innovations managerio-pédagogiques.

Numérique éducatif

La révolution des pratiques pédagogiques liées à l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans le processus enseignement-apprentissage est au cœur des politiques publiques en matière d'éducation. Qualifiées de Ticelogie par Fonkoua (2010), l'intégration du numérique dans l'éducation passe par l'élaboration de stratégies pédagogiques adaptées, prenant en compte le nouveau rapport à l'espace et au temps (Cornu et Véran, 2014). Le numérique éducatif renvoie donc à l'utilisation des outils technologiques principalement des smartphones, des tablettes intelligentes et ordinateurs dans l'éducation.

Innovations managerio-pédagogiques

Le management est un ensemble de capacités visant à faire coopérer des personnes entre elles pour la réalisation d'une finalité sous contrainte de coûts et de temps. Dans les situations de crise, on parle alors de management de crise. Celui-ci impose aux leaders d'innover. Dans le champ de l'éducation on parle souvent d'Innovations managerio-pédagogiques. Groupe nominal composé du nom innovations et deux adjectifs managerio (troncation de managériales) et pédagogiques. Ce groupe nominal renferme deux types d'innovations. D'un côté les innovations manageriales et de l'autre côté celles pédagogiques. Dans le champ de l'éducation, les innovations renvoient à l'action d'introduire des pratiques nouvelles pour améliorer l'existant ou transformer, faire évoluer les pratiques (Nyebe Atangana, 2025 : 3). L'innovation pédagogique dans l'Enseignement secondaire camerounais désigne l'implémentation de l'approche par les compétences dont l'objectif est de faire de l'élève le principal acteur processus enseignement-apprentissage. Quant à l'innovation manageriale, elle désigne alors la capacité d'un chef d'établissement à mobiliser les compétences et ressources nécessaires pour améliorer ou poursuivre la continuité pédagogique pendant la crise sanitaire de covid-19. Elle vise donc à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes

pour la réalisation des finalités de manière efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales (Autissier et al., 2022).

Pandémie de covid-19 ou crise sanitaire de covid 19.

Selon le site officiel de l'Eurofiscalis :<https://www.eurofiscalis.com/lexiques/pandemie/>, le terme pandémie n'a pas de définition officielle, ce qui peut donner lieu à des interprétations variables. Cependant ce site souligne par la suite que, selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), qui est l'organisme de référence en matière de santé au niveau mondial, une pandémie se produit lorsqu'une nouvelle maladie se propage à l'échelle mondiale, touchant plus de deux continents. L'Association des Professionnels de la Réassurance en France souligne que le terme pandémie est formé des particules grecques *pân* (tout) et *demos* (peuple), désignant littéralement une maladie affectant le peuple tout entier. Il est donc difficile de lui trouver une définition unique et précise. Elle appréhende alors la pandémie comme une épidémie infectant les êtres humains dans des zones géographiques différentes, de propagation rapide et d'une ampleur exceptionnelle (Aprel, 2016 : 2). De notre synthèse, il ressort qu'une pandémie est une maladie infectieuse qui se propage rapidement dans le monde en touchant plus de deux continents suite à la mobilité des êtres humains contaminés. Le Corona virus qui fait son apparition dans les marchés de poisson en 2019 à Wuhan dans la province du Hubei en Chine est qualifiée le 11 mars 2020 par l'OMS de pandémie (OMS, 2020 : 13) après la confirmation de 7700 cas en Chine et 82 cas hors de la Chine (OMS, 2020 :8). Cette pandémie qui se propagea à une vitesse de croisière de par le monde et atteignit le Cameroun en début du mois de mars 2020, semant une psychose générale au sein de la communauté éducative nationale.

3.2. Théories explicatives

La notion de théorie est centrale dans la compréhension de l'activité scientifique. Les théories sont employées pour décrire, contrôler, prédire, expliquer et/comprendre des phénomènes qui appartiennent à un domaine particulier (Fauche, 2017 :1). Concrètement, la théorie est un système de pensée composé de concepts et d'hypothèses destiné à expliquer des phénomènes (Maquet et al., 2022 : 335). Pour saisir la gouvernance des classes d'examen dans les lycées publics d'enseignement général de Ngaoundéré pendant la Covid-19, l'étude s'appuie sur un duo théorique complémentaire de l'action en situation d'incertitude. La première est l'analyse stratégique et la seconde celle des bricolages.

La théorie de l'analyse stratégique est un cadre conceptuel qui articule explicitement que toute organisation est un système d'action concret où des acteurs stratégiques, dotés de rationalités limitées, cherchent à accroître leur marge de manœuvre en contrôlant des zones d'incertitudes. Développée principalement par Erhard Friedberg et Michel Crozier (1977), elle repose sur le postulat selon lequel, l'acteur est stratégique et non passif. Ainsi, le confinement total instauré par le gouvernement en mars 2020 avec pour conséquence la fermeture des établissements scolaires sur l'ensemble du territoire camerounais a créé ce que ces théoriciens appellent zone d'incertitude. Dans cette mouvance, les Provisaires, les censeurs, les surveillants généraux, les animateurs pédagogiques et les enseignants cèdent leur place d'agents exécutants à celle des acteurs qui négocient, décident et mettent en pratique des règles locales favorisant l'atteinte des objectifs. Cette mutation *ad hoc* de responsabilité aboutit

à une nouvelle forme de management dite de crise. Ce management privilégie l'approche ascendante dans la prise et l'exécution des décisions plutôt que l'approche classique descendante.

Dans la présente contribution, elle permet d'identifier les différentes stratégies conçues et actions déployées par les Proviseurs des Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré et leurs collaborateurs directs pendant la crise sanitaire de Corona virus pour assurer la continuité pédagogique durant cette période d'incertitude dans leurs établissements respectifs dans l'optique de préparer les candidats devant affronter les examens officiels de fin d'année.

La deuxième théorie est celle du bricolage, développée par Jean Marc Ela (1998). Concept clé de sa sociologie, le bricolage permet de bien se rendre compte de tout le potentiel de créativité de l'homme africain. Il renvoie à tous ces savoirs produits par la société pour relever les défis de son environnement avec lesquels l'Africain n'a pas rompu malgré les apparences (Essaga Eteme, 2018). L'échec de l'implémentation des mesures institutionnelles édictées par le Ministre des Enseignements secondaires durant cette pandémie de Covid-19 aboutit à une résurgence du refoulé des mesures *top-down* au moment où on se rend compte que celles-ci semblent très élitistes et inadaptées au contexte local. Contraints, les Proviseurs des Lycées publics d'Enseignement général se sont réappropriés des savoirs et modes d'action précoloniaux. Ce retour fait émerger une extraordinaire ingéniosité des proviseurs que Jean Marc Ela appelle bricolage. Il ne s'agit pas d'un repli mais plutôt d'une rationalité pratique puisque les six chefs d'établissement concernés par l'étude ont mis de côté les prescriptions centrales pour s'intéresser aux stratégies contextualisées leur permettant d'assurer la continuité pédagogique des classes d'examen du B.E.P.C., du Probatoire et du Baccalauréat.

Dans la présente étude, la crise sanitaire a révélé les défaillances de l'État central. Celui-ci a adopté des mesures qui se sont avérées inopérantes sur le terrain suite aux réalités locales marquées par la précarité des ressources matérielles pour les apprenants et l'impréparation des enseignants. Le terrain a donc dicté sa loi au détriment des normes prescrites par l'autorité centrale basées sur l'utilisation de la plateforme institutionnelle de la formation à distance. Les managers scolaires en présence ne se sont pas limités à l'outil numérique institutionnel recommandé, ils ont développé des stratégies et actions appropriées à leur environnement. Ces innovations managerio-pédagogiques constituées de l'instauration des classes à mi-temps, la démultiplication des classes en sous-groupes, le recrutement des enseignants vacataires relèvent de ce que l'auteur qualifie de rationalité pratique.

4. Démarches méthodologiques

Toute recherche doit exposer sa méthode en détail afin qu'un autre chercheur puisse, en l'appliquant, trouver les mêmes résultats ou les réfuter (Lê Thành Khôi, 1981). Pour cerner cette étude, nous avons adopté une démarche qualitative axée sur l'analyse documentaire et les entretiens directifs. L'analyse documentaire a consisté à l'exploitation des ouvrages, des chapitres d'ouvrages, des articles à comité de lecture. Par ailleurs, nous avons exploité les archives de la délégation départementale des enseignements secondaires de la Vina afin de disposer les différents résultats des candidats aux examens officiels de fin d'année scolaire 2019-2020, année au cours de laquelle est survenue la Covid-19.

Avant les enquêtes de terrain, nous avons au préalable défini la technique d'échantillonnage. C'est ainsi que l'échantillonnage non probabiliste a été retenu car ce dernier offre la possibilité au chercheur de choisir les individus non pas par hasard mais suivant une logique bien définie. L'échantillon retenu par conséquent est de type raisonné ou jugemental. Celui-ci nous a permis de porter notre choix sur six Proviseurs des Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré. Le choix de ces six chefs d'établissement se justifie par le fait qu'ils appartiennent à des unités administratives distinctes et leurs établissements renfermaient les plus gros effectifs de cette ville pendant la période concernée par l'étude. La taille de cet échantillon se justifie aussi par le fait que ces six managers scolaires nous donnaient à un moment donné les mêmes informations (saturation). L'outil de collecte de données retenu était le guide d'entretien. Les enquêtes de terrain proprement dites se sont déroulées du 18 avril 2025 au 12 mai de la même année.

Au cours de nos entretiens, nous avons simultanément recouru à la prise de notes à l'aide d'un bloc-notes et enregistré nos répondants avec leur consentement. Les données collectées à l'aide dudit guide ont par la suite été organisées et la technique d'analyse d'étude de cas (Fortin et Gagnon, 2016 : 374) par codage thématique a été observée en vue de disposer d'une cohérence concrète sur des pratiques managériales et pédagogiques développées par les Proviseurs des six Lycées. Durant le processus de codage des sujets, une attention particulière a été portée sur la protection de leur identité. Un numéro d'identification a donc été assigné à chaque sujet (Fortin et Gagnon, 2016 : 347) comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : codage des sujets

N°	Lycées concernés	Code alpha	Code numérique	Code alphanumérique
01	Lycée bilingue de Bamyanga	Provi	1	Provi 1
02	Lycée bilingue de Malang	Provi	2	Provi 2
03	Lycée bilingue de Ngaoundéré	Provi	3	Provi 3
04	Lycée classique et moderne de Ngaoundéré	Provi	4	Provi 4
05	Lycée de Manwi	Provi	5	Provi 5
06	Lycée de Sabongari	Provi	6	Provi 6

Source : notre synthèse de terrain

5. Présentation des résultats

L'étude s'est donnée pour objet d'analyser les différentes stratégies et actions concrètes mobilisées par ces chefs d'établissement publics d'Enseignement général de Ngaoundéré durant la crise sanitaire de Covid-19 envers les classes d'examen. Il ressort de nos investigations que ces derniers ont mis en place cinq stratégies et actions contextualisées permettant ainsi à leurs élèves, candidats aux examens officiels de fin d'année scolaire 2019-2020 de ne pas observer une année blanche. Ces actions adaptées sont représentées dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2 : présentation des stratégies et actions mobilisées par les six proviseurs durant la Covid-19

N°	Stratégies déployées par les chefs d'établissement en période de covid-19 à Ngaoundéré
01	Instauration des classes à mi-temps pour les classes d'examen
02	Démultiplication des classes d'examen en sous-groupe
03	Recrutement des enseignants vacataires pour appuyer les enseignants permanents
04	Utilisation des fora WhatsApp pour la diffusion des supports numériques
05	La mise à la disposition des apprenants des supports physiques

Source : synthèse de terrain.

Les stratégies actions contextualisées des six proviseurs ont eu un impact sur les résultats officiels de fin d'année scolaire 2019-2020 comme l'illustre le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : présentation des résultats des différents examens officiels ESG de fin d'année scolaire 2019-2020 des six établissements concernés par l'étude

N°	Lycées concernés	Examens officiels	Inscrits	Présents	Admis	Taux d'admission
01	Lycée bilingue de Bamyanga	B.E.P.C.	229	225	147	65,33 %
		Probatoire	187	187	92	49,19 %
		Baccalauréat	136	136	77	56,62 %
02	Lycée bilingue de Malang	B.E.P.C.	191	185	131	70,80 %
		Probatoire	225	222	98	44,14 %
		Baccalauréat	135	135	64	47,41 %
03	Lycée bilingue de Ngaoundéré	B.E.P.C.	238	232	93	40,80 %
		Probatoire	212	210	98	46,66 %
		Baccalauréat	196	192	93	47,92 %
04	Lycée classique et moderne de Ngaoundéré	B.E.P.C.	362	359	283	78,83 %
		Probatoire	309	307	149	48,53 %
		Baccalauréat	408	407	248	60,93 %
05	Lycée de Manwi	B.E.P.C.	89	88	49	55,68 %
		Probatoire	64	64	31	48,43 %
		Baccalauréat	41	41	15	36,59 %
06	Lycée de Sabongari	B.E.P.C.	451	432	287	66,43 %
		Probatoire	204	201	109	54,22 %
		Baccalauréat	239	236	110	46,61 %

Source : archive non classée de la délégation départementale du MINESEC, Vina.

6. Discussion des résultats

Durant la crise sanitaire de Covid-19, les Proviseurs des Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré ont mobilisé des stratégies et actions contextualisées ayant permis à leurs élèves, candidats aux examens officiels de fin d'année scolaire 2019-2020 de ne pas connaître une année blanche.

6.1. Discussion des résultats liés aux innovations managériales et pédagogiques

En matière d'innovations scolaires ou pédagogiques, les enseignants sont la cheville ouvrière, le catalyseur des stratégies et actions développées. Dotés d'une autorité pédagogique, ils sont les garants de l'innovation qu'ils conduisent et dont ils sont les

principaux responsables (Béché, 2013 : 1). Ainsi donc, le pilotage des établissements scolaires en situation de crise s'apparente à un cadre complexe où la synergie des actions s'invite avec acuité. Les responsables de ce pilotage, en l'occurrence les dirigeants, doivent exercer un rôle dans lequel, ils sont non seulement des managers mais aussi des leaders. Comme managers, ils déterminent la stratégie de leur établissement à travers le projet d'établissement et organisent l'opérationnalisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs fixés, en gérant tous les « incidents » de parcours. Comme leaders, ils suscitent la cohésion et l'engagement des acteurs dans les stratégies fixées (Menye Nga, 2023 : 177). Ainsi donc, l'analyse du tableau 2 intitulé *stratégies et actions concrètes des proviseurs durant la pandémie de Covid-19*, révèle que ces derniers ont développé cinq stratégies et actions adaptées au contexte local de Ngaoundéré. Celles-ci portent sur l'instauration des classes à mi-temps, la démultiplication des classes en sous-groupes, le recrutement des enseignants vacataires pour appuyer ceux permanents, l'utilisation des fora WhatsApp et la mise à la disposition des élèves des supports pédagogiques physiques. Ce résultat corrobore avec les travaux de Béché (2020) qui a analysé les réponses camerounaises à la Covid-19 dans le secteur de l'éducation. Pour cet auteur, les autorités camerounaises en charge de l'éducation ont développé des réponses face à la Covid-19 mais celles-ci, se sont avérées inadéquates. Ce résultat rejoint aussi les travaux de Mintzberg (1984) qui a défini dix principaux rôles des cadres classés en trois grandes catégories. L'action des Proviseurs en cette circonstance s'inscrit dans le domaine de prise de la décision. Les règles implicites qui gouvernent leurs interactions désignées sous le terme de jeux (Crozier et Friedberg, 1977) sont la base de leur innovation managériale axée sur les négociations. Loin d'être des simples exécutants des directives ministérielles comme naguère, ils dictent désormais des règles et fixent la ligne à suivre à partir de leurs moyens de bord. Cette ingéniosité de terrain rejoint la vision de Jean Marc Ela (1998) pour qui, les solutions aux problèmes des Africains ne sauraient être pensées de l'extérieur. En adoptant WhatsApp comme outil de ventilation des informations à caractère pédagogique, les PROVI 1 à PROVI 6 soulignent qu'il s'agit d'un réseau social facilement accessible et moins coûteux que les vidéoconférences dont l'utilisation nécessite parfois des connaissances approfondies et connexion internet de haut débit. Ainsi donc, sous l'impulsion de la Covid-19, l'Enseignement à distance sous toutes ses formes a eu un impact considérable sur les politiques éducatives au Cameroun (Unesco, 2021). Par ailleurs, la démultiplication des classes en sous-groupes par les proviseurs en cette période visait à prévenir la protection des apprenants d'éventuels risques de contamination. Quant au recrutement des enseignants vacataires, le PROVI 6 souligne qu'il ne fallait pas trop surcharger les enseignants permanents afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes durant cette période.

6.2. Discussion liée aux résultats officiels de fin d'année scolaire 2019-2020

L'enseignement apprentissage est un processus dont l'aboutissement est l'évaluation. Celle-ci peut être formative, sommative ou certificative. Au Cameroun en général et à Ngaoundéré en particulier, l'année scolaire 2019-2020 a été affectée par une crise sanitaire qui a non seulement bouleversé le calendrier scolaire mais surtout influencé la couverture des programmes d'études dans différents Lycées publics d'enseignement général. À Ngaoundéré l'action contextualisée des Proviseurs a joué en faveur de leurs candidats aux examens officiels de fin d'année scolaire. C'est ainsi que l'analyse du tableau 3 intitulé *résultats aux examens officiels de fin d'année scolaire 2019-*

2020 confirme qu'en dépit du confinement l'action adaptée des proviseurs a permis à leurs élèves de prendre part au B.E.P.C., au Probatoire et au Baccalauréat.

Pour le compte du B.E.P.C. les établissements concernés par l'étude ont présenté respectivement les effectifs suivants : Lycée bilingue de Bamyanga a enregistré 229 candidats dont 225 présents et 147 admis soit un taux d'admission de 65,33% ; le Lycée bilingue de Malang enregistra 191 inscrits dont 185 présents lors des examens et 131 admis soit un taux d'admission de 70,80% ; le Lycée bilingue de Ngaoundéré enregistra 238 candidats dont 232 présents et 92 admis soit un taux d'admission de 40,80%, le Lycée classique et moderne de Ngaoundéré enregistra 362 candidats dont 359 présents et 283 admis soit un taux d'admission de 78,83% ; le Lycée de Manwi quand à lui enregistra 89 candidats dont 88 présents et 49 admis soit un taux d'admission de 56,68% et enfin le Lycée de Sabongari présenta 451 candidats soit 432 présents et 287 admis soit un taux d'admission de 66,43%. L'observation de ces résultats révèle à partir des taux d'admission que sur six établissements, le Lycée bilingue de Ngaoundéré présente le plus faible pourcentage 40,80% alors que le Lycée classique se démarque avec le plus fort taux d'admission 78,83%. Le classement de ces établissements par taux de réussite se présente comme suit : 1^{er} Lycée classique et moderne (78,83%), 2^{ème} Lycée bilingue de Malang (70,80), 3^{ème} Lycée de Sabongari (66,43 %), 4^{ème} Lycée bilingue de Bamyanga (65,33%) ; 5^{ème} Lycée de Manwi (55,68 %) et 6^{ème} Lycée bilingue de Ngaoundéré (40,80%). Ainsi donc les taux d'admission au B.E.P.C. session 2020 pour ces Lycées oscillent entre 40 % et 70 %.

Pour le cas de l'examen du Probatoire session 2020, le Lycée bilingue de Bamyanga enregistra 187 dont tous présents lors de la composition et dont 92 admis soit un taux d'admission de 49,19%, le Lycée bilingue de Malang enregistrait 225 candidats dont 222 présents et 98 admis soit un taux d'admission de 44,14%, le Lycée bilingue de Ngaoundéré enregistrait 212 candidats dont 210 ont effectivement composé et 98 admis soit un taux d'admission de 46,66% ; le Lycée classique et moderne de Ngaoundéré enregistrait 309 candidats dont 307 présents et 149 admis soit un taux d'admission de 48,53% quand au Lycée de Manwi, il enregistrait 64 candidats tous présents et dont 31 admis soit un taux d'admission de 48,43% et enfin le Lycée de Sabongari enregistrait 204 candidats dont 201 présents et 109 admis soit un taux d'admission de 54,22%. À partir de ces résultats, on constate que le taux réussite dans les différents établissements oscillent entre 40% et 50% avec une forte concentration autour de 40% (cinq établissements sur six). Bien que ce taux soit faible, il faut tenir compte de la tendance nationale qui était de 31,22% contrairement à la session de 2019 (43,82%).

Enfin en ce qui concerne le Baccalauréat pour cette année scolaire 2019-2020 le Lycée bilingue de Bamyanga enregistra 136 dont tous présents lors de la composition et dont 77 admis soit un taux d'admission de 56,62% ; le Lycée bilingue de Malang enregistrait 135 candidats dont tous étaient présents et 64 admis soit un taux d'admission de 47,41% ; le Lycée bilingue de Ngaoundéré enregistrait 196 candidats dont 192 ont effectivement composé et 93 admis soit un taux d'admission de 47,92% ; le Lycée classique et moderne de Ngaoundéré enregistrait 408 candidats dont 407 présents et 248 admis soit un taux d'admission de 60,93% quant au Lycée de Manwi, il enregistrait 41 candidats tous présents et dont 15 admis soit un taux d'admission de 36,593% et enfin le Lycée de Sabongari enregistrait 239 candidats dont 236 présents et 110 admis soit un

taux d'admission de 46,61%. Les examens du Probatoire et Baccalauréat de cette année ont enregistré un faible taux de réussite sur toute l'étendue du territoire national. Obtenir un taux oscillant entre 40% et 50% témoigne de l'efficacité du bricolage pédagogique.

Conclusion

L'émergence de la pandémie du covid 19 a conduit à une véritable explosion du nombre de recherches portant sur les stratégies éducatives en période de crise sanitaire mondiale (Elliot et al., 2022). Au Cameroun, les autorités en charge de l'éducation ont élaboré et adopté le plan national de riposte d'urgence contre le Covid-19 dans le secteur de l'éducation et de la formation (Plan de riposte au Covid-19 du MINESEC, 2020 : 12). Ce dispositif national s'est révélé inadapté dans certains Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré suite à plusieurs facteurs développés plus hauts. Pour sauver l'année scolaire 2019-2020, les différents Proviseurs des Lycées d'Enseignement général retenus dans cette étude ont développé des stratégies d'adaptation contextualisées permettant ainsi d'assurer la continuité pédagogique durant cette période de crise sanitaire de Covid-19. Ces innovations managériales locales permirent aux candidats appelés à affronter les examens officiels du B.E.P.C., du Probatoire et du Baccalauréat à ne pas observer une année blanche. À partir des résultats enregistrés par examen officiel pour le compte de l'année scolaire 2019-2020, l'on note un faible taux de réussite au B.E.P.C. pour le Lycée bilingue de Ngaoundéré (40,80%) et un fort taux d'admission pour le Lycée de classique et moderne de Ngaoundéré (78,83%). Qu'il s'agisse de la régression ou de la progression enregistrée çà et là, il faut tenir compte que les examens sont des évaluations. Et en tant que tel, ils font parfois face à la subjectivité de notation. À cet effet, Gilbert Tsafak souligne que des études multiples et répétées ont montré qu'une épreuve pouvait faire l'objet de notations très différentes selon les examinateurs (Tsafak, 2001 : 247). Au regard des résultats ci-dessus, il convient de conclure que les innovations managériales contextualisées nées de la zone d'incertitude orchestrée par cette pandémie ont ainsi joué en faveur des classes d'examen des Lycées publics d'Enseignement général de Ngaoundéré. Et l'évaluation durant cette période a effectivement rempli ses deux fonctions à savoir la fonction de reconnaissance des compétences et celle d'aide aux apprentissages. Tout compte fait, les chefs d'établissement concernés par la présente étude ont su faire preuve de résilience durant cette crise sanitaire et leurs innovations managériales adaptées peuvent servir de référence au niveau national en cas d'une éventuelle crise. Dans ce cas, il faut alors les amender et les inscrire dans les politiques éducatives à moyen terme.

7. Références bibliographiques

- Beché, E. (2013). TIC et innovation dans les pratiques enseignantes au Cameroun. *Frantice.net*. Numéro 6.
- Beché, E. (2020). Réponses camerounaises à la covid-19 dans le secteur de l'éducation : révélation d'un système éducatif inadéquat. *Revue internationale de l'éducation*. Vol 66. 755-775.
- Elliot, K. ; Mathew, A.K. ; Fiyun, F. et Mattson, D. (2022). L'Éducation dans les Situations d'Urgence Sanitaire : Une Analyse Intégrative de la Littérature entre 1990 et 2020. *Journal on Education in Emergencies*. Vol 8(3):18. DOI:10.33682/fxy4-5awf.

- Djeumeni Tchamabe, M. (2022). *La pédagogie des urgences à l'ère du numérique en contexte de Covid-19*. L'Harmattan.
- Apref. (2016). Pandémie. Assurance de personnes.
- Autissier, D., Metais, W. et Peretti, J.M. (2022). Définition de l'innovation managériale. *La boîte à outil de l'innovation managériale*. Pp.36-37.
- Cornu, B. et Véran, J.-P. (2014). Le numérique et l'éducation dans un monde qui change : une révolution ? *Revue internationale de l'éducation de Sèvres*. 67. Pp. 35-42.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris. Éditions du Seuil.
- Kouakep Tchatchié, Y. (2021). Les stratégies de gestion des classes dans la riposte anti-Covid-19 : une expérience au Cameroun. *École branchée*.
- Ela, J.-M. (1982). *Innovations sociales et renaissance de l'Afrique noire. Les défis du monde d'en bas*. L'Harmattan.
- Essaga Eteme, S. (2018). Sciences et développement au ras du sol chez Jean Marc Ela. Journée d'étude en hommage à Jean Marc Ela organisée par le CERESC. Université de Yaoundé I.
- Fortin, M.F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. PUQ.
- Lê Thành Khôi. (1981). *L'éducation comparée*. Paris. Armand Colin.
- Mah, B.C. (2021). Covid-19 et vulgarisation du e-learning à l'université de Ngaoundéré. *International Multilingual Journal of Science and Technology*. Vol 6. N°2. Pp. 2519-2528.
- Marquet, J., Campenhoudt, L.V. et Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin. 6^{ème} édition.
- Mbenda, M.M.S. (2021). Enseignement en contexte de Covid-19 et performance scolaire : cas du lycée technique d'Ebolowa. Mémoire de DIPET II. Université d'Ebolowa.
- Menye Nga, G.-F. (2023). Ergonomie et efficacité de pilotage des établissements scolaires. Dans Panya Padama, F.-P. Enoke et G.-F. Menye Nga. (dir), *l'inspection scolaire et le pilotage pédagogique au Cameroun et en Afrique : enjeux et défis d'un corps d'élite à la croisée des chemins*. Pp. 175-186. Monange
- MINESEC. (2012). Décret n°2012/267 du 12 juin portant organisation du Ministère des enseignements secondaires.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Paris. Éditions d'organisation.
- Minzoum Nsangou, C. (2023). Système pédagogique en mode hybride de Corona Virus Disease 2019 et performance scolaire des élèves de 1^{ère} de l'enseignement secondaire général du Département de la Mefou et Afamba. Mémoire de Master-recherche. Université de Yaoundé 1.
- Nyebe Atangana, S. (2023). Digitalisation des enseignements au MINEC : analyse des déterminants des apprentissages. *RAIFFET*. Pp. 1-18.
- OMS. (2020). Vue d'ensemble de la pandémie de covid-19 : dernières données sur la situation mondiale et la propagation de la pandémie de covid-19.

République du Cameroun. (2020). Plan national de riposte urgente contre le COVID-19 dans le secteur de l'Éducation et de la formation. Feuille des Ministères en charge de l'Éducation et de la formation pour la riposte contre le COVID-19.

<https://www.eurofiscalis.com/lexiques/pandemie/>, consulté le 22 avril 2026.