Planifier l'éducation en temps de crise

L'expérience des universités de Maroua et de Ngaoundéré au Cameroun

Gervais Patrick ONANA BEBENE(1),
Sii Marie PASCALE(2), Armand Didier MBOG DJOM(3)

(1)(2)(3) Université de Yaoundé 1, Cameroun

DOI : https ://doi.org/10.17184/eac.7937

Résumé : Le COVID-19 a entrainé les écoles africaines dans une paralysie allant jusqu'à la fermeture totale des établissements scolaires. Ce chapitre analyse la corrélation entre la politique de planification de l'éducation en temps de crise et la gestion qualitative des Universités de Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. Son investigation s'est appuyée sur une approche qualitative, descriptive et corrélationnelle. Un questionnaire structuré selon l'échelle qualitative de Reuchlin (1998), a été administré à 310 participants choisis sur la base d'un sondage homogène. L'hypothèse générale a été opérationnalisée à partir de la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1997). À partir de test du Kh2 de Pearson 1900, l'étude a expérimenté l'hypothèse générale suivante : La prévision de crise sanitaire dans la politique de planification de l'éducation favorise significativement la qualité de la gestion universitaire en contexte de COVID-19 dans les Universités de Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. Il ressort de notre recherche que la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme, la création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise, et la prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence sont des mobiles du facteur qualité dans la gestion des universités de Maroua et Ngaoundéré.

Mots-clés : Planification, éducation, gestion universitaire, COVID-19, Maroua, Ngaoundéré

Abstract : COVID-19 has led African schools to a state of paralysis, extending to the complete closure of educational institutions. This chapter examines the correlation between crisis education planning policies and the qualitative management of the Universities of Maroua and Ngaoundéré in Cameroon. The investigation relies on a qualitative, descriptive, and correlational approach. We used a homogeneous sampling method to select 310 participants who completed a questionnaire structured according to Reuchlin's (1998) qualitative scale. We operationalized our general hypothesis based on Crozier and Friedberg's (1997) theory of strategic analysis. Through Pearson's Chi-squared test in 1900, the study tested the following general hypothesis : Crisis anticipation in education planning policies significantly enhances the quality of university management during the COVID-19 context in the Universities of Maroua and Ngaoundéré in Cameroon. Our research indicates that forecasting a short-term strategic educational schedule, establishing a support and psychological care unit during crises, and planning an annual emergency budget line are drivers of quality in managing the universities in Maroua and Ngaoundéré.

Keywords : Planification, education, university management, COVID-19, Maroua, Ngaoundéré

Introduction

Les écoles africaines vivent généralement au rythme des dynamiques et turbulences internationales. L'impérialisme occidental jadis, n'a aucunement épargné le moule de la formation de l'esprit humain (l'école), dans sa globalité en Afrique subsaharienne (Fozing, 2015). Elles drainent avec elles, des étiquètes telles : héritage colonial ; moule de la formation de la jeune administration post-coloniale ; indéquation formation emploi ; refonte des programmes entre autres. Une situation qui met toujours en examen, la politique de gestion des sytèmes éducatifs africains. Outre ces différentes influences exogènes, survient également le phénomène de crises de divers ordres. Le Cameroun particulièrement, dès les années 90, a vu son sytème éducatif subir les méfaits de la crise économique stimulée par la chutte drastique des matières premières sur la marché internationale.

Dès les années 2012, une série de crises sécuritaires est manifeste dans la partie sptentrionale du pays. Les exactions des bandes armées dénomées « Boko Haram », rendent d'avantage vulnérable le facteur qualité dans la gestion du système éducatif camerounais. Dans son édition du 25 mars 2019, le journal L'œil du Sahel rapporte qu'en cinq années, 73 écoles ont été fermées à cause de cette crise sécuritaire. Dès 2016, c'est encore la crise dite anglophone qui va paralyser les régions du Sud-Ouest et du Nord-Ouest. Razafindrakoto et Roubau (2018) couplent les raisons de cette crise entre revendications corporatistes des avocats sur le Common Law et des enseignants sur certaines spécificités du système éducatif anglo-saxon. Selon l'UNESCO (2019 : 12), plus de 80% des écoles ont été fermées, touchant plus de 600.000 enfants. « Au moins 74 écoles ont été détruites, tandis que les élèves, les enseignants et le personnel scolaire ont été exposés à la violence, aux enlèvements et à l'intimidation » (Chahed, 2019, p. 5).

Alors que la situation sécuritaire entre les régions de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun donnait encore du fil à retordre sur les différentes stratégies à mettre en place en vue d'une gestion efficace du système éducatif, la crise sanitaire du COVID-19 a fait irruption. La stratégie gouvernementale de riposte à cette pandémie au Cameroun le 17 Mars 2020, a statué sur 13 mesures. La troisième mesure a été, la fermeture de 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 des grandes écoles. On a observé en outre la suspension des compétitions scolaires et universitaires des jeux FENASSCO et des jeux universitaires. Cet article s'intéresse particulièrement à la qualité de la gestion des universités d'État en temps de crise. Il se donne pour objectif d'analyser la corrélation entre la planification de l'éducation en temps de crise et la qualité de la gestion des universités de Maroua et Ngaoundéré en contexte de COVID-19 au Cameroun.

1 Contexte et problématique de l'étude

1.1 Le contexte

Selon l'UNESCO (2006), la planification est un processus à travers lequel on trace d'abord les orientations futures et ensuite, on précise les moyens et les méthodes

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

pour les suivre. Selon Allal (2007), le secteur de l'éducation perçoit la planification comme, un outil de régulation et de pilotage. Elle s'élabore à partir d'un cadre d'action structuré dans un plan. Autrement dit, c'est un cadre d'actions communes, un cadre vivant et un outil de travail. Depuis quelques décennies déjà, il est devenu du ressort des nations, de valoriser l'enseignement supérieur. À l'image des modèles américains, du dragon asiatique, ou encore une partie de l'Europe. Plusieurs nations à travers le monde ont emboité le pas. Les éléments perceptibles de cette dynamique sont ; les réformes, les décrets de création, les mises en œuvre (UNESCO, 2003). La massification, la diversification, la professionnalisation des enseignements, la mobilité, l'assurance qualité, le financement entre autres, sont le lexique qui entre dans cette nouvelle dynamique selon la déclaration mondiale de l'enseignement supérieur (1998), ou encore du processus de Bologne en (1999).

La dynamique actuelle de la gouvernance universitaire au Cameroun tourne autour de plusieurs axes prioritaires tels : le système de formation ; Licence Master Doctorat (LMD) ; des programmes de formation ; son architecture et de sa géographie. Tous ces centres d'intérêts se construisent dans la mouvance actuelle de l'industrie scientifique mondiale. La chasse gardée des meilleures universités dans le monde reste ici ; l'innovation, la découverte, la technologie, la technique, la culture entre autres. L'Université qui échappe à cette dynamique à la course vers l'excellence s'inscrit en marge de l'économie du savoir.

> « Une nation dont l'enseignement supérieur et la recherche sont déliquescents ou moribond est un pays voué non seulement à la stagnation, mais aussi à la régression. L'enseignement supérieur et la recherche induisent le progrès des peuples par l'innovation, l'inventivité et la créativité » (Fame Ndongo, 2015, p. 12).

Dans la vision d'un système d'éducation planifié, qui vise à construire des zones de compétences Balslev (2007), il faut disposer des intrants (Inputs), des schémas procéduraux, des produits et prévoir des bénéfices. Cela induit un système et/ou un outil de pilotage stratégique qui reconnait l'efficacité personnelle au sens de Bandura (1997), des différentes parties prenantes. En ces termes, le plan stratégique est le produit physique du processus de planification stratégique dans le secteur de l'éducation et comporte des orientations ordonnées sur la manière de gérer le système éducatif dans un cadre de développement plus large dont la perspective se veut évolutive tout en impliquant des contraintes (UNESCO, 2006). David et Teodora (2014, p. 13) analysent la planification comme un outil qui permet de « faire des choix politiques avisés en exigeant d'évaluer la situation présente, de fixer les objectifs, de mobiliser les moyens nécessaires pour les atteindre et de vérifier les résultats obtenus. ».

À cette dynamique, le législateur camerounais à travers la loi No 005 du 16 Avril 2001 portant orientation de l'enseignement supérieur a inscrit l'enseignement supérieur dans une vision d'excellence. Le titre premier fait cas des dispositions générales. En son article 2, il est spécifié que « l'État assigne à l'enseignement supérieur une mission fondamentale de production, d'organisation et de diffusion des connaissances scientifiques, culturelles, professionnelles et éthiques pour le développement de la na-

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

tion et le progrès de l'humanité ». Cette étude perçoit la COVID-19 comme entrave à cette vision au regard d'une planification insuffisante observée dans les universités de Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

1.2 Le problème scientifique de l'étude

Les deux grandes universités d'État du septentrion entrent progressivement dans la menace des effectifs pléthoriques. Selon le MINESUP (201), l'Université de Ngaoundéré est déjà à plus de 21,302 étudiants à cette date. Dans la même dynamique, celle de Maroua se retrouve avec 21,336 étudiants. Selon le chapitre premier inhérent aux objectifs dudit ordre d'enseignement, la loi d'orientation, stipule en son article 6, alinéa 1 que l'enseignement supérieur se fixe pour objectifs de ; rechercher l'excellence dans tous les domaines de la vie ; la formation et le perfectionnement des cadres ; forme des cadres moyens et supérieurs opérationnels dans les domaines scientifiques et techniques répondants aux besoins de la nation entre autres.

Conformément à la réforme universitaire de 93 au Cameroun, une année académique s'étend en deux semestres indépendants. C'est un échéancier annuel articulé autour des éléments liés aux activités académiques, scientifiques, post et péri-académiques. C'est le cas de l'arrêté n° 20-00836/MINESUP/SG/DCAA/DAJ/SDSAA du 8 septembre 20 qui a fixé l'année académique 2020-2021 au 15 octobre 2020 au 31 Août 2021. Entre les objectifs assignés à l'enseignement supérieur et le calendrier académique, se trouve un besoin de planification. La gestion des universités camerounaises dans leur ensemble fait face à plusieurs difficultés. Une insuffisance de la capacité d'accueil, une carence de matériel pédagogique de pointe, une inadéquation entre les compétences requises et les postes de responsabilités occupés par certains responsables, une insuffisance managériale de la pédagogie de grands groupes, des laboratoires peut ou mal équipés, le personnel enseignant insuffisant MINESUP (2018).

Tab. 1 : Panorama de l'infrastructure en 2017 dans les deux universités d'État du septentrion au Cameroun
Source : (MINSUP, 2018), données tirées de l'annuaire statistique de l'année académique 2018

Universités	Blocs ateliers		B. pédagogiques		Amphi théâtre		laboratoires	
	nbres	capa	nbre	capa	nbre	capa	nbre	Capa
Maroua	///	///	02	2400	7	1444	4	200
Ngaoundéré	2	140	77	5830	3	1900	28	582

Ces deux universités ont atteint en 2018 environ 42.638 étudiants (Ibid.). Le tableau ci-dessus exprime la situation qui prévaut en matière d'offre de l'enseignement supérieur publique dans les Universités de Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. Les blocs ateliers qui sont des leviers de la formation professionnelle sont à l'image de leurs insuffisances à répondre aux attentes de la société. Les blocs pédagogiques, et les laboratoires, biotopes d'expérimentation pour la recherche de haut niveau, la recherche et développement au sens de Romer 1956, restent d'après les statistiques observées, très insuffisants et encore moins efficaces en termes de qualité.

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

Cette situation n'a pas cessé d'embarrasser la gestion de l'université camerounaise depuis le 14 Février 2020, date à laquelle, par l'Égypte, le COVID-19 a fait son éruption en Afrique. Au Cameroun, 2 des 13 mesures édictées par le gouvernement en riposte de la pandémie, ont fait état de la fermeture totale des écoles, une situation qui a une fois de plus embarssé les responsables dans les universités d'Etat au Cameroun. « Les conférences, séminaires, examens évènement sportifs et culturels, qui sont pourtant au cœur de la vie scolaire et académique, ont été aussi suspendus, voir annulés à travers le continent. Les campus autre fois bondés en ce temps d'Avril ont donnés l'ère d'un désert humain ». (op cite). L'ensemble des mesures barrières édictées par l'Organisaion Mondiale de la Santé (OMS) n'a aucunément épargné la vie des institutions universitaires et académiques au Cameroun.

Un nouveau lexique est alors usuel : distantiation sociale ; port du masque obligatoire ; se laver les mains à chaque fois ; éviter les rassemblements de plus de 50 personnes entre autres. Des mesures certes efficaces pour l'OMS, mais pas pour la vie académique au Cameroun. Alors qu'une insuffisance criarde des ressources est observée dans les Universités de Maroua et de Ngaoundéré comme mentionné dans le précédent tableau, la seule issue a été l'appel au numérique éducatif par les gestionnaires desdites universités. À l'observation, un seul slogan observé au sein de la communauté éducative toute entière au Cameroun « éviter une année blanche ». Une situation qui est allée dans tous les sens. Une crise sanitaire ici, qui vient ressortir d'autres problèmes internes au fonctionnement de l'université au Cameroun en général, et dans la partie septentrionale en particulier.

L'activité pédagogique, sous le joug du numérique éducatif exige ici des intrans tels ; l'Internet à haut débit, l'appropriation de TIC par les enseignants et les étudiants, la formation dans le domaine, la ressource énergétique entre autres (Mastafi, 2015 ; Béché, 2012, 2017). Outre la difficulté à l'accès aux outils TIC, l'on a observé des complications à la mise en ligne des cours par certains enseignants ; à la création des plates formes interactives. L'application WhatsApp est le seul recours chez d'autres selon les moyens de bord. Le système d'exécution des travaux dirigés par ces canaux a conduit à l'observation certains étudiants démunis à l'abandon.

Sur le plan administratif, il a été impossible de prendre en charge certaines dispositions efficaces à la riposte au COVID-19. Le cas de la gratuité des masques au étudiants, des gels hydro-alcoliques entre autres, des centres d'acceuils d'urgence. Le volet sanitaire quant à lui ici, ne peut efficacement prendre en charge des cas confirmés de COVID-19 au regard de l'insuffisance, voir de l'abscence des centres médicaux au sein desdites universités. Soit sous équipés en contexte de crise sanitaire quant celui-ci existe. Sans aucune autre issue, le volet de la gestion des ressources financières a également pris un coup. Selon une certaine observation interne aux services financiers, certaines lignes budgétaires inhérentes à des activités académiques précises, ont été virées dans la gestion de la crise COVID-19 qui a surpris le modèle de gestion universitaire ici. Toutes ces observations à la fois empiriques et théoriques au sens Bachélardien, invite cette étude à poser le problème de l'insuffisance de la planification des crises sanitaires dans la gestion universitaire à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

1.3 Questions de recherche

Principalement, nous avons posé la question suivante : En quoi la planification de l'éducation en temps de crise peut-elle favoriser la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun ?

De manière spécifique, nous avons formulé trois questions de recherche :

1) Quelle est la corrélation qui existe entre la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme et la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré ?

2) Existe-t-il un lien entre la création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise et la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré ?

3) La prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence peut-elle favoriser la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré ?

1.4 Recension critique des écrits

David et Teodora (2014) analysent la planification comme un outil qui permet de « faire des choix politiques avisés en exigeant d'évaluer la situation présente, de fixer les objectifs, de mobiliser les moyens nécessaires pour les atteindre et de vérifier les résultats obtenus. ». Selon une abondante littérature sur la question, Ta Ngoc. (2000) ; Durant (2000) ; Kiala (2016) ; UNESCO (2006), la typologie dans le domaine de la planification repose sur de grands schémas. Ils se regroupent en planification opérationnelle ou encore à court terme, et planification à long terme, qui est devenue la planification stratégique.

La planification à long terme, signifie généralement le développement d'un plan qui vise la réalisation d'une politique ou d'un ensemble de politiques sur plusieurs années. Selon l'UNESCO (2006), elle prend effet quand la projection de la situation passée et présente suffit pour procéder à la programmation et la mise en œuvre d'une ou de plusieurs activités futures. C'est dire qu'elle a besoin de certains préalables comme la stabilité de l'environnement. Elle est faite à l'échelle inférieure de l'exécution. C'est-à-dire qu'elle se focalise sur : les activités de routine ; vise une meilleure utilisation des ressources disponible ; l'efficience dans une stabilité absolue ; s'appuie sur les situations actuelles et l'expérience du passé dans un terrain de risques peu élevé.

La planification stratégique quant à elle, est d'abord une planification à long terme. Elle vise un ensemble de politique sur plusieurs années. A la différence de la planification à long terme, la planification stratégique s'inscrit dans un système où l'environnement est dynamique, instable, et évolutif. Elle renferme les notions de ; prise de décision équilibrée, holistique, réfléchie ou fondamentale (Kiala, 2016). Elle concerne les responsables de haut niveau. Elle vise un large éventail dans la réalisation des objectifs ; les meilleurs cours des actions ; la flexibilité ; la quête de l'innovation et des gains dans un niveau de risque élevé. En relation avec cette étude, elle analyse les stratégies de gestion universitaire en temps de crise COVID-19.

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

Le concept de stratégie prend effectivement de l'envol dans les années 80 dans la littérature Nord-Américaine selon Marchesnay (2004). Elle s'étend à une orientation épistémologique polyvoque et difficile à cerner le domaine exact, car intervient dans tous les secteurs de pilotage. La stratégie dans le secteur des buts, renvoie à toute démarche qui repose sur la définition de but à long termes, et la détermination des moyens pour les réaliser. Dans ce cadrage, la stratégie s'intéresse à des problèmes de politique générale d'une entreprise ou d'une organisation (Marchesnay, 2004). En rapport avec cette étude, elle analyse les buts assignés à l'enseignement supérieur du Cameroun en général, et aux universités de Maroua et Ngaoundéré en particulier. C'est-à-dire entre autres ceux de, produire un capital humain de qualité dans tous les domaines de la vie de la nation, selon la loi de 2001 de l'orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun. En temps de COVID-19, la stratégie est inhérente à un échéancier du calendrier pédagogique à court terme.

Marchesnay (2004) pense que, dans le domaine du plan, la stratégie renvoie à toute démarche reposant sur une planification de l'engagement de ressources sur un horizon donné. C'est-à-dire que sans plan, il n'y a pas de stratégie. L'on peut alors dans cette acception identifier le management stratégique à la planification stratégique (Ibid.), c'est-à-dire une gestion de qualité. C'est en ce sens que cette étude analyse que, la prévision d'une ligne budgétaire annuelle dans lesdites universités, peut faciliter l'engagement des ressources adéquats en temps de crise sanitaire, le cas échéant, du COVID-19.

Ces différentes appréhensions restent non exhaustives sur l'épistémologie de la stratégie. Selon Marchesnay (2004), la stratégie consiste à planifier le changement dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel, pour réaliser les objectifs et les buts fondamentaux. Dans ce sens, les ressources humaines, pédagogiques, financières et matérielles se doivent d'être adaptées à la contingence sanitaire du COVID-19 au sein des universités. C'est encore l'art de définir d'abord les buts et la politique générale. Ensuite, on pose les éléments du diagnostic sur l'environnement et sur l'organisation, avant de mettre en œuvre une planification des moyens. Ceci permet au système de gestion, de réaliser des stratégies d'activités dont on contrôlera les performances (Cifali, 2007). Clot et Faïta (2000) situent sa structure à deux niveaux qui sont : le niveau de la corporate strategy, qui est élaborée au niveau macro par la direction au sommet, c'est-à-dire la politique générale et le niveau du business strategy ou encore stratégie d'activités, élaborée au niveau des divisions opérationnelles de produits de marché, et qui correspond au management stratégique., voir une gestion de qualité.

Selon l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), la qualité renvoie à l'aptitude d'un produit à satisfaire ses utilisateurs. La *International Organisation for Standardisation* (2000), explique que, c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un service ou d'un produit qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites de tous les utilisateurs. Pour (l'UNESCO, 1998a), la qualité est construite à l'image des conceptions socio-économiques, culturelles et politiques au niveau régional, national et mondial. Pour Fame Ndongo (2009), la qualité suppose : des enseignants bien formés, dévoués et en nombre suffisant, des laboratoires équipés et modernes ; des

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

personnels d'appui compétents ; un système de d'information (données statistiques et informatiques) performant ; des infrastructures adéquates quantitativement et qualitativement, des curricula de formation pertinents (enracinés dans l'Africanité et ouvert au monde…). En temps de COVID-19, tous ces indicateurs doivent être l'apanage de la gestion universitaire de qualité selon que nous nous soyons à l'Université de Ngaoundéré ou de Maroua.

1.5 Théorie de référence à l'étude

Pour le syndicat national des enseignants du supérieur au Cameroun (SYNES, 1992), l'enseignement supérieur est une institution académique d'enseignement, d'apprentissage, de recherche et de production de la connaissance universelle au plus haut niveau au service de l'épanouissement total de l'Homme. Sikombé (2016) y voit un ensemble complexe d'institutions qui dispense un enseignement supérieur et contribue à la formation des cadres d'un pays, à l'appui au développement. La complexité de l'organisation universitaire implique la complexité des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977).

Selon ces auteurs, l'analyse stratégique s'appuie sur quatre idées essentielles. Voir l'organisation non pas comme un phénomène naturel, mais comme un construit social ; la prise en compte de la dimension humaine non comme un moyen au service des buts, mais comme une fin ; la stratégie de la haute hiérarchie est rationnelle, mais toujours limité (Simon, 1955), et enfin, la marge d'autonomie d'un acteur peut influencer le but de l'organisation tout entière. La crise sanitaire inhérente au COVID-19, apparaît à cet égard comme un ennemi, encore plus, un élément perturbateur capable d'entraver les missions, buts et attentes de l'université face à une société complexe.

La complexité de l'université en tant qu'organisation relève de la présence de plusieurs acteurs. Il s'agit des : services centraux, déconcentrés, des établissements, départements, du personnel enseignant, des étudiants et des personnels d'appui entre autres. Selon l'analyse stratégique (Ibid.), chaque acteur est détenteur d'un pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Par conséquent, le processus de gestion stratégique en temps de COVID-19 implique une unité de vision, du Recteur jusqu'à l'agent d'entretien en passant l'étudiant etc. Cette mission est l'achèvement d'une année académique avec tous ses différentes activités avec pour impact 0 COVID-19.

2 Méthodologie de l'étude

Les données attendues dans cette étude visent une caractéristique nominale. Deux outils de collecte de données seront exploités. Un questionnaire et un guide d'entretien. Le questionnaire sera structuré autour d'une échelle nominale (Reuchlin,1998). Selon cette logique, l'étude s'inscrit dans une approche qualitative. Elle se donne pour objectif d'analyser la corrélation entre la planification de l'éducation en temps de crise favorise la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. À cette fin, la question principale a été opérationnalisée en trois question secondaires. Après l'opérationnalisation de l'hypothèse conceptuelle, de la recension des écrits et de la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (Op cite), l'hypothèse générale peut être posée en guise de réponse provisoire à la

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

question de départ (Dépelteau, 2000). Ladite hypothèse est formulée comme suite : La prévision de crise sanitaire dans la politique de planification de l'éducation favorise significativement la qualité de la gestion universitaire en contexte de COVID-19 dans les Universités de Maroua et Ngaoundéré.

L'opérationnalisation de cette hypothèse générale au travers de la variable indépendante, permet de formuler les hypothèses de recherche suivantes :

1) Il existe une corrélation significative entre la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme et la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.
2) La création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise a un lien significatif avec la gestion universitaire de qualité à l'ère de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.
3) La prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence favorise significativement la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.

Nous avons, à l'effet d'examiner ces hypothèses, construit un questionnaire structuré autour d'une échelle qualitative selon le modèle de Likert, réduite à trois niveaux. Il est exploité dans cette étude pour sa capacité à enquêter sur un large spectre et moins couteux. Il est construit et distribuer au travers du numérique éducatif. L'échelle choisie est caractérisée par les modalités suivantes : Oui ; Non et sans réponse selon le degré d'adhésion ou non des participants à l'étude. Il est composé de quatre entrées qui obéissent à une validité interne et externe.

Malgré le fait que l'étude se déroule sur deux sites différents, la technique d'échantillonnage usuelle ici est aléatoire simple. La raison de cette caractéristique relève du fait que la base de sondage est homogène. C'est-à-dire que l'ensemble de la population est considéré comme faisant partie d'un même biotope. Toutefois, les caractéristiques de ladite population ont été uniformisées selon que nous soyons à l'Université de Ngaoundéré que l'Université de Maroua au Cameroun. De ce fait, 310 questionnaires ont été ventilés dans les deux universités. À l'issue de l'administration dudit instrument, le taux de retour a été de 98%. Ce qui exprime relativement un taux de satisfaction raisonnable. Chaque élément de cette base de sondage était susceptible de faire partir de l'échantillon accessible.

Les logiciel SPSS 25 et Excel 2016 ont permis d'harmoniser la saisie et le traitement des données. D'où, l'extraction des questionnaires mal remplis ainsi que le traitement de quelques erreurs de saisies y afférentes. Ce traitement a permis de ressortir les fréquences qui ont conduit à une analyse descriptive et corrélationnelle des résultats. La vérification de ce lien a été faite par le khi2.

3 Résultats

La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude vise un objectif précis. L'analyse de la corrélation qui existe entre la politique de planification de

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

l'éducation en temps de crise et la gestion universitaire de qualité à en contexte de COVID-19. Maroua et Ngaoundéré. La présentation des résultats inhérents à cet objectif général se focalise sur trois étapes. La prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme ; la création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise et la prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence.

3.1 La prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme

Il sera *a priori*, question dans un premier temps de poser les hypothèses nulles et alternatives selon la loi statistique du Kh2 de Pearson 1900

Rappel de l'hypothèse de recherche 1

HE1. La prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme favorise significativement la gestion universitaire de qualité à en contexte de COVID-19. Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

H0 : La prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme ne favorise pas la gestion universitaire de qualité à en contexte de COVID-19. Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

Ha : La prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme favorise significativement la gestion universitaire de qualité à en contexte de COVID-19. Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

L'hypothèse formulée à partir de cette variable consiste à démontrer que la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme permet de mettre la gestion universitaire à l'abri du hasard au sens de Olivier (2003), et d'en faire face à d'éventuels surprises et/obstacles à l'atteinte des objectifs escomptés. Dans son contenu, cette variable a été opérationnalisée en plusieurs indicateurs. Parler d'échéancier pédagogique à court terme revient à prévoir : un calendrier académique de secours de courte durée, mais, qui tient compte des différentes activités essentielles ; une formation des enseignants à l'usage efficace du numérique éducatif ; le recyclage du personnel administratif à la gestion des organisations en temps de crise.

En ce qui concerne la prévision d'un calendrier académique de secourt et à court terme, les résultats issus de l'enquête de terrain révèlent plutôt un caractère satisfaisant. Sur les 98% de questionnaires qui ont été retournés et exploités, soit 303 sur les 310 dispensés, des avis ont été mitigés. Selon l'observation de l'analyse descriptive faite, et à partir la technique des extrêmes, 73,5% pensent que, « prévoir un calendrier académique de courte durée » en contexte de COVID-19, donne à la gestion universitaire un outil de pilotage de qualité. Cependant, 10% seulement de l'échantillon total pense le contraire, soit « Non ». La même observation a été faite avec « la formation des enseignants à l'usage des technologies éducatives » en temps de crise sanitaire. Selon l'analyse descriptive, 72,5% de l'échantillon a penché pour la modalité « Oui », à savoir que, les technologies éducatives jouent un rôle fondamental en temps contexte de COVID-19 au sein de la pédagogie universitaire. Par conséquent, favorise la qualité de la gestion des Universités de Maroua et Ngaoundéré à cet effet. Au bas de l'échelle, se trouve la modalité « sans réponse », soit 5% qui est restée septique.

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

Quant à la formation et au recyclage des responsables et/ou managers des universités à la gestion universitaire en temps de crise sanitaire, les avis des répondants ont également été favorables. Une forte majorité, soit 80% des enquêtés ont penché pour la modalité « oui ». Le volet corrélationnel, a été fait par le teste du Kh2 de Pearson 1900. Le degré de liberté ddl = 6, et = 0,05, le Kh2 cal a été de 35,31, soit supérieur au Kh2 lu qui était de 32,67. Par voie de conséquence, l'hypothèse dite nulle a été rejetée et l'hypothèse alternative acceptée. En conclusion, l'étude conclut que ; la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme favorise significativement la gestion universitaire de qualité à en contexte de COVID-19. Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

3.2 La création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise

Rappel de l'hypothèse de recherche 2

HE2. La création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise a un lien significatif avec la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.

Hypothèses statistiques

H0 : La création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise n'a pas de lien avec la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.

Ha : La création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise a un lien significatif avec la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.

La variable indépendante de cette hypothèse a également été opérationnalisée en plusieurs indicateurs. Ils concernent : la pathologie inhérente à la psychose en contexte de COVID-19 ; la réinsertion académique des cas testés positifs ; la plus-value inhérente au respect des mesures barrières entre autres. Sur les 303 questionnaires qui ont été traités l'analyse statistique a été faite sous deux volets : Un volet descriptif et un volet corrélationnel.

Selon le volet corrélationnel, les résultats ont également porté une satisfaction qui a répondu aux prédilections de départ. Selon la réinsertion académique des cas testés positifs au sein de la cellule de prise en charge psychologique, 183, soit 60,40% de l'échantillon a penché en faveur de cet indicateur. C'est-à-dire qu'il est favorable à la gestion universitaire de qualité en contexte de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. La même attention a été portée à la pathologie inhérente à la psychose en contexte de COVID-19 au sein de la communauté universitaire desdites universités. Sur le plan descriptif, 70% de l'échantillon a été favorable au fait que cet indicateur a une corrélation avec la gestion universitaire qualitative en contexte de COVID-19. Idem pour l'entretien sur le respect des mesures barrières anti-COVID-19 au sein des différents campus. Nous avons observé une forte mobilisation des répondants autour de la modalité « oui ». L'analyse du Kh2 de Pearson 1900, a permis également de voir mathématiquement que le lien a été vérifié. Le ddl ici était égal à 6 avec = 0,05. Le

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

Kh2 calculé a été de 281,40 alors que le Kh2 lu a été de 25. Par voie de conséquence, l'hypothèse nulle Ho a été rejetée et l'hypothèse alternative acceptée. En conclusion, la création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise a un lien significatif avec la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.

3.3 La prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence

Rappel de l'hypothèse de recherche 3

HE3. La prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence favorise significativement la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

Hypothèses statistiques

H0 : La prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence ne favorise pas la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

Ha : La prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence favorise significativement la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré au Cameroun.

La variable indépendante de cette hypothèse a également été opérationnalisée. Il ressort que ; cette ligne budgétaire en cas d'urgence, permet de : s'approvisionner en ressources sanitaire de première nécessité sans impacter sur les lignes budgétaires allouées à d'autres priorités d'ordre académiques. À cette vision et selon les enquêtés, 67% de la population ont partagé ce point de vue en se penchant sur la modalité « Oui ». En temps de COVID-19 dans les Universités de Maroua et Ngaoundéré, il s'agit : des masques de protection, des gels hydro alcooliques, de l'hydraulique, de la fourniture des centres médico scolaires en médicaments d'urgence entre autres. La prévision de cette ligne budgétaire d'urgence peut également faciliter le management des ressources numériques, de l'entretien sanitaire de l'infrastructure entre autres. À cette préoccupation, 75% de répondants sur les 303 questionnaires traités ont été d'avis en se penchant sur le « Oui ».

Cette ligne entretient également les séminaires de recyclage, de formation du personnel enseignant et administratif, tant à l'usage efficace des TE, que la gestion de qualité en temps de crise sanitaire. À cette préoccupation les résultats affichent 68% des répondants qui partagent ce point de vue. L'analyse corrélationnelle inhérente à cette hypothèse est allée dans le même sens que l'analyse descriptive. Pour un ddl = 6, avec = 0,05, le Kh2 calculé a été de 38,70, alors que le Kh2 lu était de 12,59, soit largement au-dessous du Kh2 calculé. Ce qui suppose que l'hypothèse nulle a été infirmée et l'hypothèse alternative confirmée. Par voie de conséquence, la prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence favorise significativement la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Ngaoundéré.

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

4 Discussion des résultats

L'étude s'est endossée sur la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Frieberg (1977). Selon Dépelteau (2000), l'hypothèse générale qui a constitué le cadre expérimental de cette étude relève d'une analyse stratégique de la gestion universitaire en contexte de COVID-19 au sein des Universités de Maroua et de Ngaoundéré au Cameroun. Selon le ladite analyse il a été déduit que ; la prévision de crise sanitaire dans la politique de planification de l'éducation favorise significativement la qualité de la gestion universitaire en contexte de COVID-19 dans les Universités de Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. Selon une certaine littérature managériale, gouverner, manager ; c'est prévoir. Selon Plane (2019, p. 42), « Gouverner c'est prévoir, prévoir, c'est envisager l'évolution du travail, du marché, des clients. C'est estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain, c'est planifier à long terme ». Selon Plane (2019, p. 162), l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg s'identifie sur quatre concepts clés dans une organisation. La stratégie d'acteurs. « Elle permet de ne pas dissocier les actions des acteurs du contexte organisationnel » (Ibid.).

L'université est une organisation complexe au regard de la multiplicité des établissements, services et d'acteurs. L'analyse de ce concept clé « stratégie d'acteurs », au sens de Plane (Ibid.), vise à élaborer une stratégie d'ensemble en contexte de COVID-19. Malgré la singularité inhérente aux différents acteurs, la situation du COVID-19, se doit d'être analysée comme un construit organisationnel contingent. A cette analyse, la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme implique l'apport des différents acteurs par établissement et par département, mais autour d'une action coordonnée par la hiérarchie selon l'organigramme de l'université. Il s'agit d'une élaboration prévisionnelle d'un calendrier académique de secours de courte durée, mais, qui tient compte des différentes activités essentielles. Cela passe bien évidement par l'usage et la formation efficace des enseignants à l'usage des TE, Béché (Op cite) ; du recyclage du personnel administratif à la gestion universitaire en temps de crise sanitaire.

> La question de qualité de gestion et/ou de management est progressivement devenue une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par cinq grandes mutations majeures aujourd'hui : la mondialisation et le nouvel ordre mondial, la financiarisation, la révolution numérique et la transformation digitale des organisations qui nécessite une stratégie contingente (Plane (2019, p. 1).

Le deuxième concept que développe l'analyse stratégique (Ibid.) est celui du système d'action concret. En relation avec les action concrètes dans la gestion universitaire de qualité en temps de COVID-19 à Maroua et Nagoundéré au Cameroun, l'étude a mis en exergue le facteur inhérent à la création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise au sein des Universités de Maroua et de Ngaoundéré. De fait, la psychothérapie est un outil de gestion de qualité qui échappe encore beaucoup à plus d'un acteur dans le monde des organisations en Afrique en générale, et particulièrement dans les organisations universitaires. Pour

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

certains psychologues, « le soutien d'approche psychanalytique se révèle très pertinent pour dénouer certains moments de crise. Le but, le sujet doit être capable de verbaliser librement tous affects (peur, colère, préjugés) », sur la perception du COVID-19 en milieu universitaire, Freud (1922) ; Safouan, M. (2013). L'opérationnalisation de cette variable conduit à la réinsertion académique des cas testés positifs ; la plus-value inhérente au respect des mesures barrière (port volontaire du masque, lavage des mains, distanciation sociale entre autres.). La valeur du Kh2 relatif à la corrélation de ces indicateurs sur la gestion universitaire qualitative lors de COVID-19 au sein des universités de Maroua et de Ngaoundéré au Cameroun, est positive, soit de 281,40.

Conclusion

L'objectif de cette étude a été l'analyse de la corrélation qui existe entre la politique de planification de l'éducation en temps de crise et la gestion universitaire de qualité en contexte de COVID-19 dans les Universités de Maroua et Ngaoundéré au Cameroun. La méthodologie s'est appesantie dans une approche qualitative au travers d'un questionnaire structuré sous une architecture qualitative, voir nominale Reuchlin (2003). L'étude a été descriptive et corrélationnelle à partir du test du Khi2 de Pearson 1900. L'hypothèse générale a été opérationnalisée à partir de la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1970). À l'issue de l'analyse, il ressort que, la gestion qualitative universitaire en contexte de COVID-19 qui s'appuie sur la politique de planification de l'éducation en temps de crise intègre : la prévision d'un échéancier pédagogique stratégique à court terme ; la création d'une cellule d'encadrement et de prise en charge psychologique en temps de crise et la prévision d'une ligne budgétaire annuelle d'urgence.

Références bibliographiques

Béché, Emamanuel (2017), "Étudier l'appropriation des TIC à l'école en combinant l'examen des usages et des représentations sociales des utilisateurs. une analyse à partir du contexte d'intégration de l'ordinateur et l'Internet dans quatre ycées de Yaoundé (Cameroun)", ticetsocieté, vol. 10, No 2-3, p. 269-302.

Béché, Emmanuel (2012), "Le role de l'usage de l'ordinateur dans le travail scolaire des apprenants : opinion des élèves des Lycées général Leclerc et Bilingue de Yaoundé (Cameroun)", In Dili Palaï, Clément ; Etuge Apuge, Michael (dir.), *Littérature et Education, de la politique des savoirs endogènes aux mutations sociales*, L'Harmattan, Paris, p. 195-218.

Crozier, Michel ; Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système,* Editions du Seuil, Paris, 1977.

Dépelteau, François, *La démarche d'une recherche en science humaine. De la questin de départ à la communication des résultats,* Les presses de l'Univesité de Laval, Laval, 2000.

Fozing, Innocent, *l'éducation au Cameroun, entre crise et ajustement économique,* l'Harmattan, Paris, 2015.

Kiala, Grâce, *Manuel de planification en sciences économiques*, Centre Congolais-Allemand microfinance, Kinshasa, 2016.

Mastafi, Mohammed (2015), "Intégrer les TIC dans l'enseignement : quelles compétences pour les enseignants ? *Formation et profession,* vol. 23, No 2, p. 29-47. doi : 10.18162/fp. 2015.294

Moustapha Safouan, *La psychanalyse. Science, thérapie – et cause*, Vincennes, éditions Thierry Marchaisse, 2013.

Razafindrakoto, Mireille ; Roubaud, François (2018), Sous la crise anglophone au Cameroun : Frustrations politique et défiance à l'égard des autorités publiques. *Horizon Pleins Textes*, https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010074743

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250

Reuchlin, Maurice, *Precis de statistique,* PUF, Paris, 1998.

Plane, Jean-Michel, *Management des organisations,* Dunod, Paris, 2019.

UNESCO (2006), Plan national sectoriel de l'éducation : un guide d'approche pour une planification axée sur les résultats, https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144783_fre

Olivier, Bertrand (2003), Planification des ressource humaines : méthodes, expériences, pratiques, UNESCO, Paris, https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133079_fre

Ngoc, Châu Ta, *Les aspects démographiques de la planification de l'enseignement,* UNESCO, Paris, 2000.

Published in : BÉCHÉ, Emmanuel ; SII, Marie Pascale (dir.), *Les écoles africaines à l'ère du COVID-19*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005250, doi : 10.17184/eac.9782813005250