

## ENDOGENOUS FACTORS, ORIGINS OF THE SUCCESS LIMITS OF STUDENTS IN PUBLIC HIGH SCHOOLS IN RURAL AREAS IN MADAGASCAR

Raheliarivolasoa Saholitiana  
Université d'Antananarivo

Rakotoarivelo Laure  
A Professeur Titulaire/ Université d' Antananarivo

Rahelizatovo Noro  
PHD / Université d'Antananarivo

Ramananarivo Romaine  
Professeur Titulaire/ Université d' Antananarivo

Ramananarivo Sylvain  
Professeur Titulaire/ Université d' Antananarivo

Razaivaovololoniaina Dimaandra,  
Maitre de Conférence /Université d'Antananarivo

Rakotobe Thierry,  
Maitre de Conférence/ Université d'Antananarivo

### ABSTRACT

The Malagasy education system has undergone reforms in recent years. The Education Sector Plan (PSE) developed in 2017 and adjusted to the current Government's program aims to provide quality education to Malagasy children and to reduce inequalities between those in urban and rural areas. This research carries a critical study of the current management of public high schools in the School District (Cisco) of Antananarivo Atsimondrano. It focuses on endogenous factors that would limit student success. The objective is to study the dysfunction suffered by the pupils following the failures of the educational managers of public establishments in rural areas. To do this, a description methodology was adopted to identify the real problems. Essentially qualitative data was collected from the four establishments of the target Cisco. Analyzes were then performed using the Ishikawa diagram, an engineering tool that allows the root causes of problems to be examined through their grouping by category. At the end of the process, the shortcomings relating to the professional practices of the teachers and the failures of the school administration were determined. The results of this research would help educational authorities to become aware of the complexity of education in rural areas and to promote inclusive education.

**Keywords:** Quality of education, student success, teacher, headmaster, rural

## RESUME

Le système éducatif malagasy a été l'objet de réformes au cours de ces dernières années. Le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) élaboré en 2017 et ajusté au programme du Gouvernement actuel vise à mettre en place une éducation de qualité aux enfants malagasy et à réduire les inégalités entre ceux du milieu urbain et ceux du milieu rural. Cette recherche porte une étude critique de la gestion actuelle des lycées publics de la Circonscription Scolaire (Cisco) d'Antananarivo Atsimondrano. Elle se focalise sur les facteurs endogènes qui limiteraient la réussite des élèves. L'objectif est d'étudier le dysfonctionnement subi par les élèves suite aux défaillances des responsables éducatifs des établissements publics en milieu rural. Pour ce faire, une méthodologie de description a été adoptée pour cerner les vrais problèmes. Des données essentiellement qualitatives ont été collectées auprès des quatre établissements de la Cisco cible. Les analyses ont ensuite été effectuées à l'aide du diagramme d'Ishikawa, un outil d'ingénierie qui permet d'examiner les causes profondes des problèmes à travers leur regroupement par catégorie. A l'issue du processus, les failles relatives aux pratiques professionnelles des enseignants et les défaillances de l'administration scolaire ont été déterminées. Les résultats de cette recherche aideraient les autorités éducatives à prendre conscience de la complexité de l'éducation en milieu rural et à promouvoir l'éducation inclusive. Qualité de l'éducation, réussite des élèves, enseignants, chefs d'établissement, milieu rural

## INTRODUCTION

A Madagascar, les zones rurales restent le plus défavorisées en matière d'accès-équité et qualité en éducation (MEN, 2016). Elles souffrent de nombreux handicaps socio-économiques et géographiques qui affaiblissent les offres de services éducatifs, notamment ceux des établissements scolaires publics (MEN, METFP et MESURPRES, 2017). Pour le niveau secondaire, l'implantation de lycées de proximité dans certaines communes rurales dénoue en partie les problèmes d'accès-équité. Toutefois, la qualité reste toujours un grand défi à relever. De nombreuses déficiences d'ordre matériel (infrastructures en mauvais état, salles de classes insuffisantes, équipements inadéquats ...) affectent le système scolaire en milieu rural et augmentent sa vulnérabilité. Par ailleurs, le faible niveau de vie des parents qui choisissent généralement les établissements publics constitue, un facteur d'échec des élèves (Glazerman, 1998). Toutefois, du point de vue ressources humaines, les lycées publics semblent avoir des atouts particuliers parmi les établissements d'enseignement général à Madagascar. Par rapport aux Ecoles Primaires Publiques (EPP) et Collèges d'Enseignement Général (CEG), les enseignants sont censés d'avoir au moins un diplôme académique de niveau licence, (MEN, METFP et MESURPRES 2017). Ceux titulaires du diplôme pédagogique de l'Ecole Normale sont considérés comme professionnels et spécialistes dans la discipline qu'ils enseignent. La plupart d'entre eux sont même sollicités par les établissements privés pour renforcer leur équipe pédagogique. En plus, les chefs d'établissement sont des agents expérimentés avant leur nomination au poste. En effet, les lycées publics disposent de potentialités particulières susceptibles de favoriser leur efficacité. Cependant, l'état de lieu général des établissements présente de fortes lacunes dans la gestion de l'éducation (MEN, 2016)

Devant cette situation antithétique qui met en jeu la qualité de l'éducation en général, la présente recherche tente de déterminer les facteurs endogènes qui limitent l'efficacité des

établissements scolaires en milieu rural. Elle vise en effet, à étudier le dysfonctionnement subi par les élèves suite aux défaillances des responsables éducatifs de ces établissements. Dans ce sens, deux questions méritent des éclaircissements : d'un côté, les enseignants sont-ils responsables de la faiblesse de l'éducation en milieu rural ? De l'autre côté, l'administration des établissements scolaires présente-t-elle des défaillances ? En termes d'hypothèses, il est à vérifier que les mauvaises pratiques professionnelles des enseignants engendrent la faiblesse de l'éducation et que les responsables manquent de leadership éducationnel et organisationnel. Les restructurations prévues par le Plan Sectoriel de l'Éducation pour mettre l'éducation malagasy en cohérence avec l'Objectif 4 de l'Objectif du Développement Durable doivent être accompagnées de la prise de conscience de tous les acteurs, notamment le personnel des établissements scolaires, à s'engager davantage dans ce processus d'amélioration (MEN, METFP, et MESURPRES, 2017).

## MATERIELS ET METHODES

### II.1 MATERIELS

#### La zone d'étude

Cette étude a été effectuée auprès des lycées publics d'Andoharanofotsy, d'Ampitatafika, d'Alatsinainy Ambazaha et d'Ampanefy, dans la Circonscription scolaire (Cisco) d'Antananarivo Atsimondrano. Administrativement, la Cisco est rattachée au District d'Antananarivo Atsimondrano, de la Région Analamanga, et la Province d'Antananarivo. Comme son nom l'indique, le District se situe au sud et sud-ouest d'Antananarivo, plus précisément entre la Latitude 18° 56' et 39" Sud et la Longitude 47° 37' et 41" Est, au sud du Fleuve d'Ikopa, dans la zone de l'Imerina Centrale. Etendu sur une superficie de 395 km<sup>2</sup>, il comporte 26 communes rurales de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> catégorie.

Le District connaît une forte expansion économique due au développement des moyens de transport et à l'implantation de zones industrielles. Il enregistre également un accroissement important de la population suite au déplacement de la population de la capitale vers ses périphéries. Ainsi de 2001 à 2018, la population du District passe de 554 478 à 864 342. Ce phénomène d'urbanisation accentué par l'effet de la mondialisation procure des nouveaux souffles à l'endroit des jeunes d'origine paysanne du District. Ils sont confrontés aux bouleversements de comportement, face à la mutation et l'évolution de leur vie quotidienne. Pourtant, ce sont surtout ces enfants ruraux à faible revenu qui rejoignent les établissements publics à Madagascar.

Au niveau du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), la Cisco est rattachée à la Direction Régionale de l'Éducation Nationale (DREN) d'Analamanga. Elle se répartit en 26 Zones Administratives et Pédagogiques suivant les découpages administratifs des communes. Selon la statistique émanant de la Division de Programmation de la Cisco en 2021, cette Circonscription compte au total 312 établissements scolaires publics dont 119 Préscolaires, 153 EPP, 26 CEG et 14 lycées. Les établissements scolaires privés sont au nombre de 1157 dont 122 sont de niveau secondaire du 2<sup>e</sup> cycle. Au niveau de ces lycées, 14 proviseurs, 362 enseignants et 3798 élèves ont été enregistrés pour l'année scolaire 2019-2020 d'après la même statistique. Les cibles

Cette recherche axée sur l'amélioration de la réussite des élèves dans les lycées d'enseignement général publics cible les lycées d'Andoharanofotsy, d'Ampitatafika, d'Alatsinainy Ambazaha et d'Ampanefy. Les deux premiers se trouvent dans les Communes Rurales Catégorie 1, c'est-à-dire dans les zones urbanisées du District tandis que les deux derniers sont implantés dans les Communes Rurales Catégories 2.

L'étude est axée notamment sur les enseignants et les chefs d'établissement. Ce sont les premiers acteurs de l'éducation en milieu scolaire. Si les enseignants assurent l'enseignement apprentissage en classe, les proviseurs sont les responsables du fonctionnement de leur établissement respectif. Par ailleurs, cette étude touche également les élèves qui sont la principale destination finale de tout acte éducatif, aussi bien en amont qu'en aval du système éducatif. Leurs opinions et points de vue sont très importants dans l'optique de l'amélioration de leur réussite. Cependant, seuls les élèves des classes de Première et de Terminale étaient particulièrement visés dû au fait qu'ils sont plus matures et plus anciens dans les établissements.

## II.2 METHODES

### Méthode de collecte des données

Les données utilisées dans le cadre de cette étude sont essentiellement qualitatives. Elles ont été recueillies à l'issue de la revue documentaire effectuée au niveau des établissements et de la Cisco, et complétées avec les opinions des personnes cibles, collectées lors des descentes auprès des établissements.

La collecte des données a été faite en deux étapes. D'abord, des données secondaires, les relatives aux résultats scolaires et à la situation des enseignants et des élèves, ont été recueillies à partir des documents statistiques de l'Année Scolaire 2019-2020, auprès du bureau de la Cisco d'Antananarivo Atsimondrano. Les fiches signalétiques des établissements ont également procuré des renseignements sur leur situation administrative, pédagogique et financière en cours. Cette étape très importante a permis de déterminer le niveau d'efficacité en général et d'identifier les défaillances au niveau des acteurs concernés.

Ensuite, des données primaires ont été recueillies directement auprès des 4 lycées d'enseignement général publics, moyennant des questionnaires d'enquête destinés aux proviseurs, aux enseignants et aux élèves. La satisfaction des élèves sur l'offre de service éducatif de leur établissement ainsi que les modes de fonctionnement des enseignants et des chefs d'établissement ont été dégagés. Les outils de collecte de données ont été élaborés minutieusement et rigoureusement pour permettre l'obtention des données attendues. En effet, la conception des questionnaires était basée sur les principes d'une enquête de satisfaction qui correspond objectivement à la démarche qualité préconisée par cette recherche. La mise en essai de ces outils a été effectuée auprès des lycées de Tsararivotra, d'Ambohijanaka, et d'Anosizato Andrefana qui se trouvent dans la même Cisco. Cette procédure a permis d'identifier les éventuelles confusions ou mal compréhension lors de la réalisation.

Au niveau des enquêtes, la méthode « Lot Quality Assurance Sampling » ou LQAS a été utilisée dans le but d'évaluer un programme en analysant les données recueillies auprès d'un petit échantillon difficultés d'accès aux cibles suite à au rythme du travail plus serré dans les établissements (bouleversement du calendrier scolaire 2019-2020 dû à la rupture du cours

pendant plus de 6 mois lors de la première vague de COVID 19 à Madagascar) et la menace de la deuxième vague au moment de la période de descente (mois de février 2021) n'a pas permis d'avoir des échantillons d'élèves et d'enseignants en grand nombre. En effet, sur l'ensemble de 1298 élèves en classe de première et terminale ainsi que 150 enseignants dans les 4 établissements cibles, un lot de 100 élèves et un lot de 59 enseignants ont été pris au hasard dans le cadre de cette recherche. Pour les chefs d'établissement, neuf sur les 12 en fonction, ont pu participer. Il s'agit des proviseurs des lycées d'Andoharanofotsy, d'Ampanefy, d'Alatsinainy Ambazaha, d'Ambohijanaka, d'Ampitatafika, de Fenoarivo, d'Anosizato Andrefana et d'Andranonahoatra.

Le tableau ci-dessous présente leur répartition.

Tableau N° 1 : Répartition des enseignants et des élèves enquêtés

Lycées	Enseignants	Elèves
Andoharanofotsy	16	39
Ampitatafika	14	23
AlatsinainyAmbazaha	15	16
Ampanefy	14	22
TOTAL	59	100

Les procédures de collecte de données ont été standardisées afin de garantir la fiabilité des résultats. En effet, l'administration des questionnaires ont été conduites de manière uniforme dans tous les lycées considérés. Au niveau des élèves, elle consistait à une administration collective des questionnaires. Ils ont été regroupés en même temps dans une salle de classe libre, et ont rempli des fiches individuelles. Des explications leur ont été données en cas de non compréhension. Par contre, le remplissage du questionnaire par les chefs d'établissement et les enseignants a été réalisé sous forme d'entretien individuel. Les réponses fournies ont été contrôlées à la fin de l'entretien pour s'assurer que toutes les informations ont été bien données. Ainsi, de nombreuses informations ont été collectées et permettent à la bonne compréhension de la relation entre l'environnement scolaire des élèves et leurs performances.

Méthode d'analyse des données

Les données recueillies sont traitées à l'aide du diagramme d'Ishikawa. C'est un outil d'ingénierie de la démarche qualité qui permet de déterminer et classer les différentes causes d'un problème au sein de 7 grandes familles de catégorie à savoir (i) la matière, (ii) le matériel, (iii) la main d'œuvre, (iv) le milieu, (v) la méthode, (vi) le management et (vii) les moyens financiers. Après toutes les analyses, une vision globale et structurée des causes génératrices des problèmes sont évoquées avec une relation hiérarchique entre elles et on est en mesure d'identifier les racines des causes du principal problème à résoudre. Les facteurs endogènes qui créent les blocages seront enfin déterminés et sont interprétés de manière cohérente et logique.

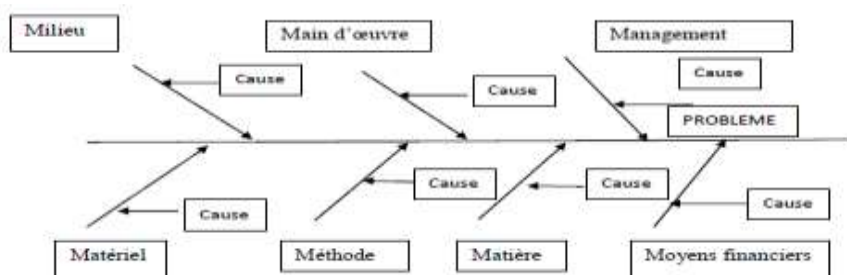


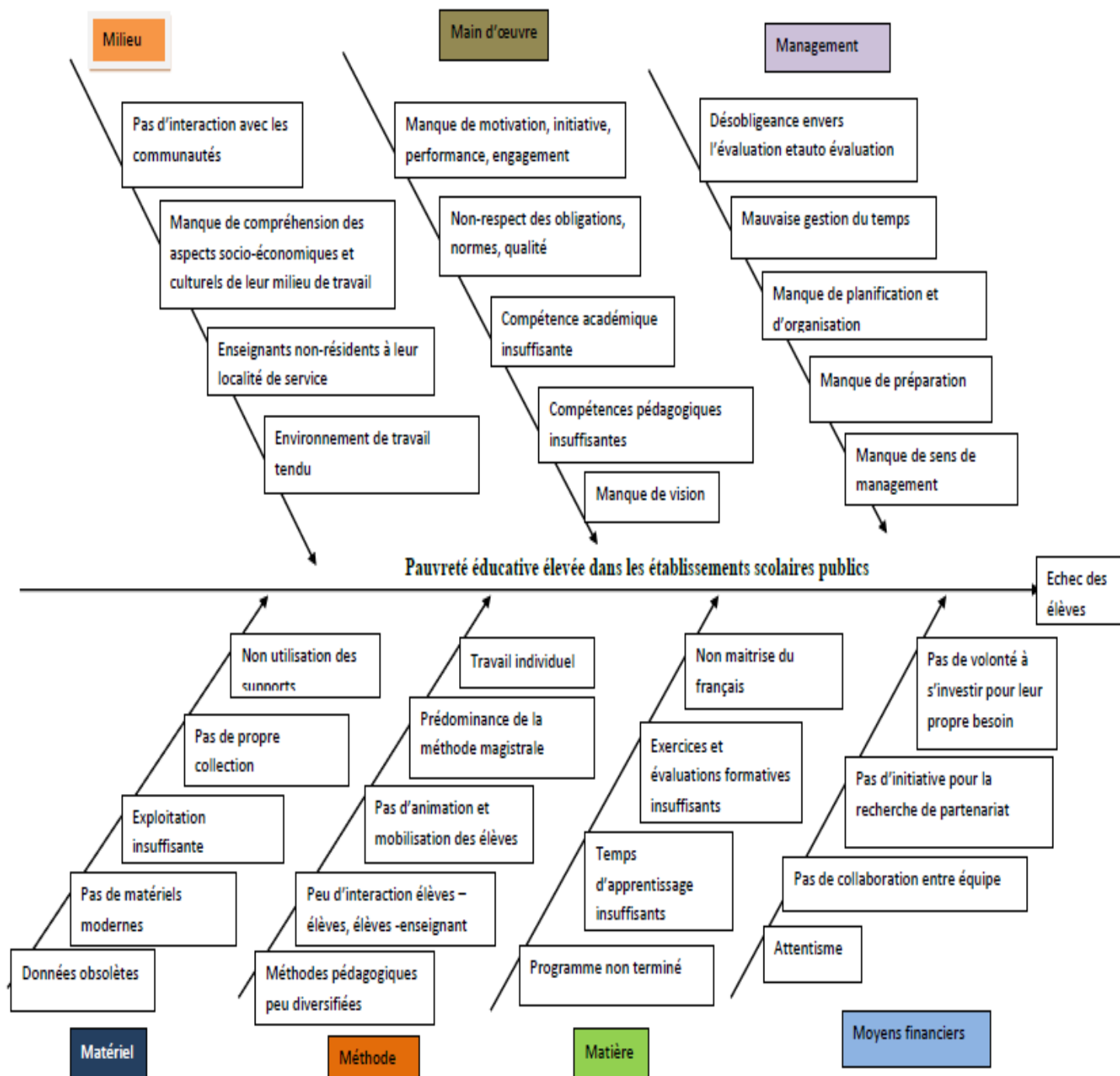
Figure N°1: Structure de Diagramme d'Ishikawa

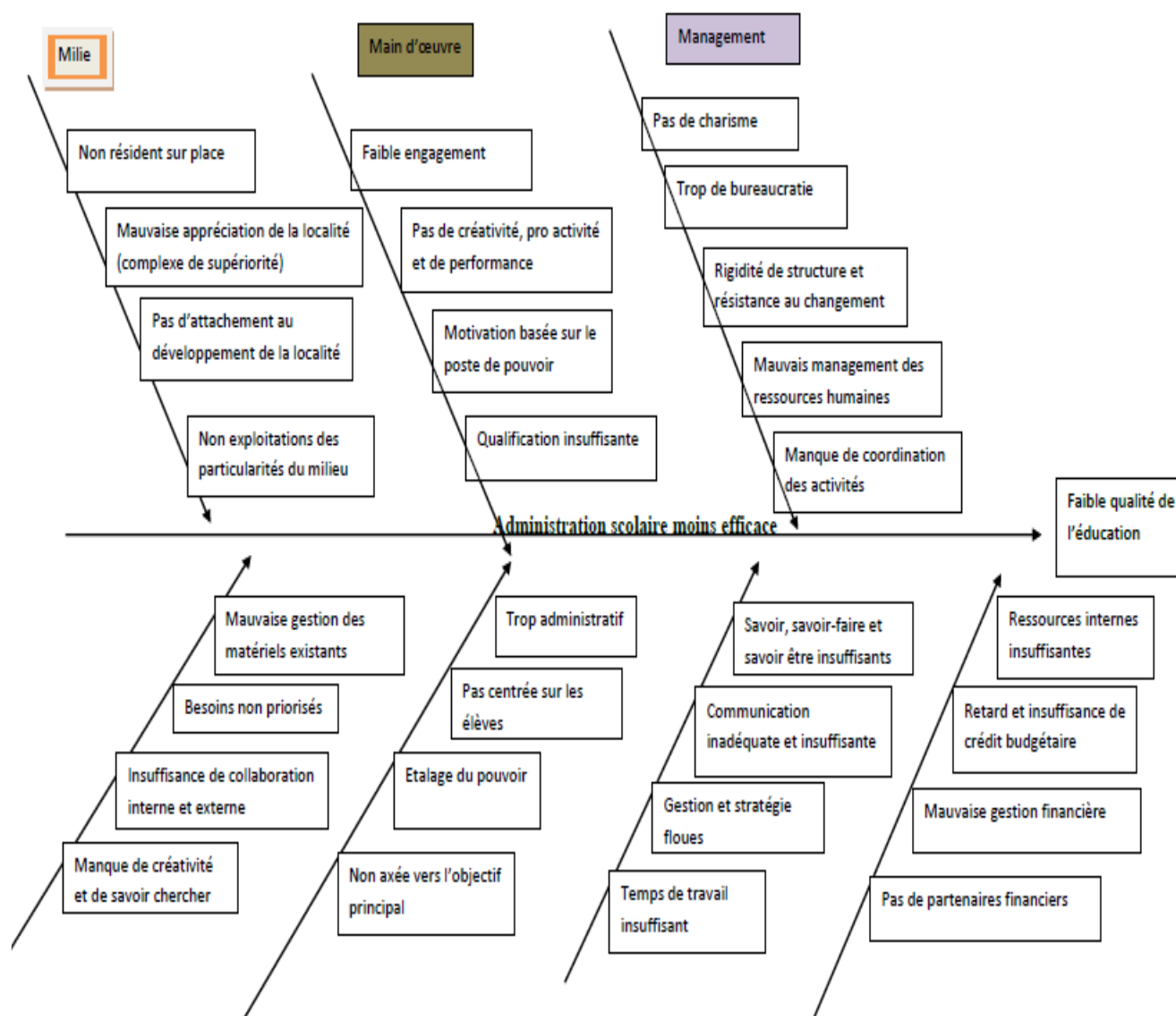
### RESULTATS

L'analyse des données recueillies par la démarche méthodologique ci-dessus a donné les résultats suivants :

#### 1 Les failles dans la pratique professionnelle des enseignants

Les principales causes présentées dans ce diagramme sont identifiées à partir de l'analyse des informations recueillies dans les différents documents et les enquêtes réalisées. Les différents facteurs identifiés ont été d'abord classés par catégorie et ensuite placés par ordre d'importance sur leur axe respectif dans le diagramme. En effet, plus les causes sont proches de l'axe du problème, plus leur importance est très significative dans les pratique professionnelles des enseignants.





Au niveau des enseignants, les problèmes identifiés à partir de l'outil Ishikawa sont nombreux. La classification par catégorie a permis de voir en détail leur agissement et comportement en milieu professionnel. En tant qu'acteur principal de l'éducation, les enseignants manquent d'efficacité. Ils ne permettent pas une grande productivité et compétitivité aux établissements scolaires. En réalité, ils ne sont pas de bon manager. Leur capacité de production est limitée par l'insuffisance des compétences pédagogiques et académiques. En plus, la vulnérabilité sociale et financière des enseignants à Madagascar affaiblie leur capacité de résilience à faire face aux difficultés liées au travail. A cela s'ajoute au manque d'esprit créatif et adaptation de leur part qui ne leur permet pas de donner des valeurs ajoutées défavorise à leur enseignement. Ce qui engendre en effet une pauvreté éducative qui aboutit aux échecs des élèves en général. Selon Virat (2014) la relation affective enseignants – élèves favorise la motivation, l'innovation, l'empathie et l'adaptation scolaire. Selon Nye (2004) les professeurs ont davantage de poids sur la progression des élèves.

Au niveau de l'Administration scolaire, notamment des chefs d'établissement, des défaillances ont également été constatées à partir de l'analyse réalisée avec le même outil. Faute de formation initiale en gestion des établissements, les proviseurs n'ont pas de véritable stratégie de pilotage pour renforcer les lycées publics. Les failles en termes de management engendrent

des grands impacts sur la qualité des services éducatifs au niveau local. Trop occupé par la gestion administrative au quotidien, les proviseurs n'ont pas de vision à moyen et long termes pour résoudre leurs difficultés matérielles et financières. En plus, ils n'ont pas la capacité à mobiliser leurs équipes pédagogiques ainsi que les différents partenaires et acteurs en éducation de leur localité. En effet, la défaillance de l'Administration Scolaire à travers la gestion des proviseurs dans les lycées publics justifie que si les établissements sont inefficaces, la performance des élèves diminue. Telle est la théorie de Bressoux sur les «effets école » en 1995.

## DISCUSSION

En adoptant la démarche qualité, l'analyse de la situation interne des lycées d'Atsimondrano, par le Diagramme d'Ishikawa a fait dégager que les pratiques professionnelles des enseignants et l'administration scolaire des proviseurs ont des défaillances qui constituent des facteurs endogènes limitant leur efficacité.

En effet, à travers cet outil, les principales failles du point de vue matériel, matière, méthode, milieu, management, main d'œuvre et moyens financiers ont été déterminées aussi bien au niveau des enseignants qu'au niveau des proviseurs. Cette situation est regrettable étant donné que leur place et rôle sont déterminants dans la réussite des élèves.

### IV.1 Les lacunes au niveau des enseignants

Les nombreuses failles identifiées dans les pratiques professionnelles des enseignants se situent en général dans leur savoir être (comportement et état d'esprit), savoir (connaissance) et savoir-faire (compétence). Elles ont différentes origines.

#### IV.1.1 Disparité du parcours professionnel et de formation des enseignants

A Madagascar, le diplôme minimum requis pour enseigner au lycée est la Licence. Au sein de ces établissements, les enseignants sont de différentes provenances. Cette hétérogénéité explique les différences non seulement de leur niveau académique et pédagogique mais également de leur traitement salarial. Du point de vue formation, les professeurs certifiés sortant des Ecoles Normales ont à la fois des capacités pédagogiques et académiques. En plus, ils sont spécialistes de leurs disciplines enseignées. Par contre, ceux graduant des facultés ou autres manquent de compétences pédagogiques et parfois enseignent des matières qui ne sont pas de leur spécialité (par exemples les sortants de l'Ecole polytechniques ou des Facultés de Gestion enseignent les mathématiques ou la physique-Chimie, des enseignants de Malagasy qui enseignent l'Histoire-Géographie). Le tableau ci-dessous présente les différents corps des enseignants dans les 4 lycées visités :

Tableau N° 2 : Répartition des enseignants fonctionnaires selon leur corps d'appartenance dans les Lycées d'Andoharanofotsy, d'Ampitatafika d'AlatsinainyAmbazaha et d'Ampanefy

Corps	Professeur Certifié	Concepteur	Maîtrise	Licence
Catégorie	VIII	VIII	VII	VI
Nombre	26	8	4	21



Du point de vue ancienneté, les enseignants fonctionnaires nouvellement recrutés sont souvent affectés aux lycées publics du milieu rural. A ce début de carrière et expérience, ils ont encore des difficultés dans l'accomplissement de leur fonction et de leurs lourdes responsabilités auprès de l'établissement. Ayant en général peu de maturité professionnelle, ils sont en cours d'acquiescer le rythme du travail nécessaire. Après quelques années d'expériences, ils procèdent à une nouvelle affectation auprès des lycées en ville. Par contre, les aînés veulent rejoindre leur lieu d'origine pour terminer leur carrière. Ils sont déjà dotés de grandes expériences en enseignement mais leur capacité physique est en phase de dégradation. La plupart sont déphasés des avancées technologiques et n'ont plus le goût d'apprendre des nouvelles choses surtout celles qui sont assez compliquées.

Du point de vue statut, il y a des enseignants fonctionnaires et des enseignants non fonctionnaires appelés également ENF. L'effectif des ENF est beaucoup plus élevé en milieu rural. Ils sont payés majoritairement par l'Association des Parents d'élèves (ou FRAM). Mais d'autres sont pris en charge par les Communes ou tout simplement bénévoles. Ils se sont engagés dans l'espoir de devenir fonctionnaires plus tard. Parmi ces ENF, certains ont quand même des diplômes pédagogiques et de spécialités adéquates. Le tableau ci-dessous présente la répartition des enseignants selon leur statut

Tableau N°3 :Répartition des enseignants selon leur statut

	Enseignant	Enseignants Non fonctionnaires (ENF)			TOTAL
	Fonctionnaire	FRAM	COMMUNE	BENEVOLE	
Nombre	37	11	9	2	59

Entre ces groupes d'enseignants, il y a des guerres du corps, des conflits de génération et des conflits d'intérêt. Ce qui crée des divergences entre corps enseignant au sein d'un établissement. Ils ne partagent pas la même vision. En effet, les enseignants manquent du goût de travail en équipe, Les échanges sont quasiment rares, la motivation diminue et la routine au travail règne.

#### IV.1.2 Dégradation progressive de la conscience professionnelle des enseignants

Dans les lycées visités, l'attachement au travail des enseignants se trouve de plus en plus en déclin. Cet état d'esprit est tellement ressenti à travers leur manquement à l'obligation telle que l'absence et le retard fréquents ainsi qu'avec leur réticence à certaine proposition de collaboration ou service complémentaire.

Cette situation est due à de multiples facteurs. D'abord, les enseignants des lycées surtout ceux de zones rurales ne bénéficient d'aucune forme d'encadrement pédagogique (accompagnement, formation, soutien, évaluation...) que ce soit au niveau central ou au niveau local (DREN ou Cisco). Le MEN ne dispose pas de ressources humaines et matérielles suffisantes et adéquates pour effectuer cette intervention. Les conseillers pédagogiques Niveau 2 formés en 1996 et 1997 sont déjà en retraite ou décédés. De plus, les Inspecteurs de l'Education Nationale option Niveau 2, sortis en 2018 ne sont même pas en mesure de s'en assurer faute de statut particulier en tant qu'Inspecteur. Or, pour assurer convenablement cette activité, les intervenants devraient avoir les compétences plus élève que celui des enseignants. Par conséquent, l'enseignement-apprentissage au lycée se fait uniquement sur le libre esprit de ces derniers.

Ensuite, faute d'inspection administrative également non effective surtout quant à l'application des mesures de redressement (affectation, sanction disciplinaire...) au niveau des lycées, les

enseignants se trouvent totalement libres dans la réalisation de leur travail. Beaucoup des tâches obligatoires en dehors de la classe sont délaissées ou lésées par négligence volontaire. A titre d'exemple, les réunions des équipes pédagogiques devraient être une occasion pour faire des échanges entre les professeurs et résoudre les problèmes rencontrés dans l'accomplissement de leur fonction. Il y a également les séances de conseil de classe où leur présence est censée obligatoire.

#### IV.1.3. Paresse intellectuelle et passéisme des enseignants

Vue le rythme de vie en milieu rural et leur condition de travail plus calme, les enseignants ne veulent plus se perfectionner. Cependant, l'évolution technologique qui est de plus en plus poussée à nos jours, les résultats des nouvelles recherches et les innovations dans la technologie de l'enseignement et de l'éducation nécessitent de veille intellectuelle en permanence notamment pour les enseignants qui doivent offrir autant de connaissances à leurs élèves. En effet, ils se contentent de leurs vieilles préparations et informations obsolètes qui ne permettent plus d'enrichir leur enseignement.

#### IV.1.4. Désintéressements liés à leurs conditions de travail

Les enseignants à Madagascar sont atteints de la vulnérabilité sociale. Leur salaire est parmi les plus bas du pays. A titre indicatif, l'indice d'un professeur certifié stagiaire (nouvellement recruté) est actuellement à 950. En plus, les indemnités sont dérisoires. Ils reçoivent seulement ar 90 pour celle de logement par exemple. Dans la Zone 3 (zone rurale), la différence de l'indemnité d'éloignement avec celle de la Zone 1 (en ville) est de ar 3 000. Cette situation les oblige à pratiquer d'autres activités pour compléter leurs revenus afin d'arrondir la fin du mois. Pour la plupart, ils s'engagent dans les établissements scolaires privés en tant que chargés du cours.

Dans la plupart des lycées, le climat de travail n'est pas très favorable. A part les conflits d'intérêt entre les enseignants, il y a aussi la tension avec le personnel administratif (le Proviseur adjoint, les surveillants, les secrétaires...) qui assure en général l'organisation pédagogique (telle que l'emploi du temps et la répartition des tâches par exemple) et note la régularité et l'assiduité des enseignants. En effet, ces derniers sont parfois victimes d'une ambiance moins propice à leur travail. Pour certains enseignants fonctionnaires, le travail au lycée devient secondaire et ils tentent d'y passer moins de temps possible. Leur présence est juste pour assurer leur cours. Les autres activités ne leur sont pas importantes.

#### IV.2 Les lacunes au niveau des chefs d'établissement

Au niveau de l'administration scolaire, des lacunes sont également observées dans les 4 lycées visités. En fait, les proviseurs ont assuré seulement le fonctionnement de leurs établissements (ouverture des établissements, présence des élèves et enseignants...) en répondant aux demandes de leurs hiérarchies supérieures et des autres instances publiques. Par conséquent, les pratiques générales de la gestion de l'éducation au niveau local ne répondent pas aux conditions de réussite des élèves. En effet, selon les investigations plusieurs facteurs ont engendré cette situation :

##### IV.2.1 Des proviseurs sans formation initiale en gestion et management des établissements scolaires

Malgré la formation professionnalisante en administration scolaire au sein de l'Ecole Normale Supérieure d'Antananarivo, aucun des proviseurs des lycées dans la Cisco d'Atsimondrano n'a

cette formation initiale. Ils sont tous des enseignants nommés par Arrêté à ce poste. En revanche, ils n'ont pas eu de formation continue pour leur professionnalisation au cours de leur nomination. Or, les compétences nécessaires en gestion des établissements (surtout, financière et administrative), sont fortement nécessaires à la réalisation de leur fonction. La non maîtrise des différents textes réglementaires et des procédures administratifs ainsi que les mécanismes de la gestion publique (finance publique, comptabilité matière, marche public...) constitue un blocage au bon fonctionnement des établissements car les procédures sont rigoureux. Cette lenteur entraîne de retard dans le déblocage de crédit ou l'acquisition des équipements ou fournitures nécessaires. Parfois l'absence de planification ou mauvaise organisation pose des problèmes. Le personnel et les élèves se plaignent de l'inexistence ou l'insuffisance de ces moyens de travail.

#### IV.2.2 Des proviseurs sans capacité en leadership

Dans les lycées visités, la nomination des proviseurs n'a pas suivi une procédure de sélection mais issue de leur relation avec les instances supérieures du ministère. Etant simple professeur, leur compétence en leadership est relativement faible. Or, la complexité de la scolarisation des enfants dans cette zone rurale d'Antananarivo Atsimondrano nécessite des stratégies adéquates. Des nombreux paramètres non modifiables liés à la vie des élèves tels que les difficultés socioéconomiques des parents et leur mode de vie risquent d'affaiblir leur niveau intellectuel et à la fois compliquent leurs conditions de travail à l'école. Cette situation qui limite les efforts à l'éducation nécessite, de la part des proviseurs, un sens de leadership pour en faire face. De plus, la résolution de certains blocages à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement et les négociations avec les autres acteurs ont toujours besoin d'un bon leader. Particulièrement, le leadership éducationnel est important pour impliquer toute l'équipe aux innovations pédagogiques. Selon Cheung et Cheng (2002), la qualité de leadership des chefs d'établissement représente le premier facteur de performance des établissements. Ceci est également confirmé par Bubb et Earley (2009) qui avancent qu'une école est plus performante lorsqu'elle bénéficie d'un leadership effectif de la part de la direction.

#### IV.2.3. Des pressions intérieures et contraintes extérieures

Les proviseurs sont soumis à plusieurs contraintes aussi bien intérieures qu'extérieures dans l'accomplissement de leur fonction. Au niveau du ministère, suite à des décisions politique de haut niveau, l'exécution de certains ordres semble difficile mais obligatoire. Telle est, par exemple, la notification de tous les établissements scolaires de ne plus percevoir des droits d'inscription pour l'année scolaire 2020-2021. Or les crédits budgétaires qui permettait le fonctionnement des établissements n'étaient pas débloqués à temps. D'ailleurs, ce retard de déblocage de crédit constitue annuellement des contraintes financières qui pèsent sur les établissements scolaires situés dans les zones éloignées. De même pour l'engagement des nouveaux ENF qui est inévitable pour les 4 lycées alors que formellement prohibé par une note émanant également du ministère en 2020. Pour le recrutement de ces ENF, la pression de l'Association des parents d'élèves (FRAM) ou les autorités communales pèse toujours sur les proviseurs qui devraient engager les plus expérimentés et de diplômés adéquats.

Par ailleurs, les personnel enseignant constitue une menace interne pour les proviseurs surtout si leur poste est proposé par le corps enseignant des établissements. En fait, pour rester longtemps au pouvoir, les proviseurs se montrent moins stricts notamment dans l'application

des textes réglementaires et le respect des obligations de service. Dans le cas contraire, ils risquent d'être renversés et nouvellement affectés.

En somme, beaucoup de situations contraignantes limitent l'espace d'autonomie des proviseurs. Leurs bonnes initiatives et plan d'innovation sont parfois anéanties par des dispositions qui échappent à leur contrôle. Ce qui empêche leur motivation et leur volonté d'apporter des changements selon leur appréciation. Pourtant, un des moyens les plus évidents d'attirer les compétences consiste à offrir un contexte ouvert, à les exercer et à diminuer les contraintes arbitraires.

#### IV.3. Les impacts de ces défaillances sur le service éducatif des établissements

En tant que principaux responsables de l'éducation au sein des établissements scolaires, les défaillances des pratiques professionnelles des enseignants et de l'administration scolaire ont des effets néfastes à la réussite des enfants.

##### IV.3.1 Un environnement de travail non favorable au développement

Compte tenu de ces nombreuses situations, les lycées fonctionnent généralement à la routine. Faute de leadership, les visions qui rassemblent tous les personnels notamment les enseignants et les proviseurs n'existent pas. Par suite, ils n'ont pas de défis et d'objectif clair à atteindre concernant l'offre et service éducatifs. Les personnels fonctionnent juste pour finir leurs tâches quotidiennes de sorte que les établissements tournent. Par conséquent, il n'a ni coordination ni orientation des actions d'éducation et il s'avère difficile de les impliquer dans le processus commun d'amélioration tel que le développement des nouvelles postures et pratiques professionnelles comme le travail d'équipe.

Par ailleurs, le climat scolaire est presque tendu toute l'année scolaire. Debarbieux, E. (2015) qualifie cette situation comme un climat dégradé. Pourtant, les enseignants et même les élèves puisent leur motivation dans une ambiance saine. Sans le bien-être et de qualité de vie il n'a pas de bienveillance éducative dans les établissements scolaire (Réto, 2018b). Selon Lapeyronnie D. (2014), la bienveillance éducative est une condition nécessaire à l'engagement et à la réussite des élèves.

##### IV.3.2 Une pauvreté éducative des élèves

Cette pauvreté éducative se traduit non seulement par la faiblesse au niveau des résultats scolaires mais également au niveau de culture générale des élèves. D'après les investigations, elle est assez élevée dans cette zone. Beaucoup des facteurs engendrent cette situation. D'abord, les difficultés des enseignants à assurer convenablement la transmission des savoir, savoir-faire et savoir être aux élèves. Cela est dû entre autres par la non-maitrise des disciplines enseignées ou méthodes pédagogiques inadéquates, ou encore mauvaise préparation matérielle et intellectuelle. De plus, les enseignants ne diversifient pas leurs méthodes d'enseignement et se contentent habituellement à la méthode magistrale. Portant, les interactions élèves-élèves et enseignants-élèves y sont insuffisantes alors que plus les échanges en classe sont nombreux, plus l'enseignement devient riche et motivant. Enfin, suite aux absences et retards fréquents des enseignants parfois non rattrapés, associés aux bavardages durant les interours, la perte du temps d'apprentissage réduit l'acquis des élèves. En effet, le temps alloué aux exercices, aux évaluations et aux corrections sont raccourcis et les enseignants n'ont pas assez d'occasions pour détecter les problèmes des élèves et y apporter des remédiassions. Faute du temps

également, la prise en charge des élèves en difficulté est rare et ces derniers ne peuvent plus suivre convenablement le cours.

Ensuite, la communication des enseignants en dehors ou durant leurs séances d'enseignement apprentissage ne favorise pas le développement personnel des élèves. Aussi, surtout ceux des matières scientifiques, ils ne partagent pas assez d'informations et d'actualités aux élèves. Or, les opportunités locales et les possibilités d'assister en ville aux événements nécessaires à leur épanouissement sont quasiment insuffisantes. Ces problèmes concernent aussi bien les enseignants expérimentés ou non que les enseignants fonctionnaires et non fonctionnaires.

#### IV.3.4. Faible encadrement des élèves

Puis que les enseignants n'assurent que leurs cours et que l'administration scolaire n'a pas de stratégie bien définie pour accompagner les élèves, ces derniers manquent de conseil et d'orientation pour développer leurs sens du civisme, de devoir et de responsabilité. Ainsi, les lycéens pourraient-ils devenir des bons citoyens à la sortie de leurs établissements ? En outre, beaucoup d'élèves ne pensent pas encore à leur future carrière car n'arrivent pas à reconnaître leur vraie personnalité. De ce fait, ils font des mauvais choix de série (littéraire ou scientifique) en faisant seulement référence aux professeurs ou aux amis ou bien même aux parents. En effet, l'absence de ce savoir devenir induit les élèves en erreur et ne leur permet pas de poursuivre leurs études selon leur propre atout. La déperdition des élèves surtout dès de la première année d'étude au niveau des établissements universitaires est parmi les conséquences de ce mauvais choix (MEN, METFP, et MESURPRES, 2017).

#### Conclusion

D'après cet examen de la situation actuelle au niveau des 4 lycées publics de la Cisco d'Antananarivo Atsimondrano, la gestion scolaire conserve un caractère pragmatique. L'étude critique de l'aspect managérial notamment du point de vue matériel, matière, méthode, management, main d'œuvre et moyens financiers des enseignants et des chefs d'établissement dégagent que par manque d'esprit d'entreprise, leur gestion présente des lacunes qui sont incohérents à la mission d'éducation des établissements scolaires. Par manquement des obligations et incompétences de ces responsables, la faiblesse de qualité de l'éducation en milieu rural s'amplifie davantage. Même si les chefs d'établissement ne sont pas en relation aussi direct avec les élèves que les enseignants, l'instauration d'un environnement de travail favorable au développement permet déjà une pédagogie enrichissante. Leur leadership est important pour garder les enseignants motivés et impliqués dans toutes les démarches vers la réussite des élèves.

#### BIBLIOGRAPHY

1. MEN. (2016). Rapport d'Etat du Système Educatif Malgache (RESEN) : Analyse sectorielle de l'éducation. Antananarivo.
2. MEN, METFP, MESURPRES. (2017). Plan Sectoriel de l'Education (PSE). Antananarivo.
3. Cheong, C. W. (2002). Self-Management and School; School Effectiveness and School Improvement Vol. 13. Outlier Study of Multilevel , p 253- 290.
4. Glazerman. (1998). School Quality and Social Stratification : The Determinants and Consequences of Parental Choice. l'American Educational Research Association.San Diego.

5. Réto, G. (2018b). La bienveillance à l'École : vers un changement de paradigme (« Le Bien-être à l'école : un processus de production du bien-être ? »). Recherches et Éducatives, vol 17.
6. Lapeyronnie, D. (2014). Pour une école innovante. Synthèse des travaux du Conseil national pour l'innovation pour la réussite éducative. [http:// cache.media. education.gouv. fr/file/2014/81/1/CNIRE-Rapport-Pour-une-ecole-innovante\\_365811.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/2014/81/1/CNIRE-Rapport-Pour-une-ecole-innovante_365811.pdf). consulté le 27 décembre 2021.