

Problématique de gestion éducative orientée vers la réussite scolaire des élèves en situation de vulnérabilité à Jacmel

Educational management issues oriented towards the academic success of students in vulnerable situations in Jacmel

Cuestiones de gestión educativa orientadas al éxito académico de los estudiantes en situaciones vulnerables en Jacmel

Schiller DOMOND & Nelson SYLVESTRE²

¹Assistant de recherche au CRS-IUS, Port-au-Prince, Haïti

²Chercheur au CRS-IUS, Port-au-Prince, Haïti

Auteur correspondant : nelson.sylvestre@ius.education

Résumé

Dans un contexte de crise socioéconomique et sécuritaire, la réussite scolaire des élèves issus de milieux vulnérables à Jacmel dépend fortement de la manière dont les établissements organisent le travail, encadrent les personnels et régulent les conditions d'apprentissage. Cet article a pour objectif d'évaluer dans quelle mesure une gestion éducative et une gestion des ressources humaines (GRH) plus efficaces peuvent accroître la probabilité de réussite de ces élèves, notamment en classes du secondaire menant aux examens officiels. La démarche mobilise une approche mixte combinant entretiens semi-dirigés auprès de chefs d'établissement et responsables pédagogiques, questionnaires auprès d'enseignants, et analyse de résultats intrascolaires et officiels (2020–2024) dans plusieurs établissements. Les résultats montrent que la surcharge des classes, la fragilité des infrastructures, l'instabilité du personnel et les chocs conjoncturels (dont le programme « parole ») dégradent la continuité pédagogique et les performances. À l'inverse, les établissements dotés d'un leadership plus structurant, d'une communication interne fonctionnelle et d'un meilleur accompagnement des enseignants obtiennent des taux de réussite plus élevés. L'apport principal réside dans l'articulation des théories motivationnelles (McGregor, Herzberg, relations humaines) à des données empiriques locales pour proposer des leviers de gouvernance scolaire centrés sur l'équité et la continuité des apprentissages.

Mots-clés : gestion éducative • GRH scolaire • vulnérabilité sociale • réussite scolaire • Jacmel

Abstract

Against Haiti's ongoing socio-economic and security crises, student achievement in Jacmel—especially among learners from vulnerable households—appears closely linked to how schools organize work, manage staff, and protect instructional continuity. This article investigates whether more effective educational management and human resource management (HRM) practices can increase the likelihood of success for vulnerable students, particularly in upper-secondary grades leading to national examinations. The study adopts a mixed-method design combining semi-structured interviews with school principals and pedagogical leaders, questionnaires administered to teachers, and the analysis of school-based and official achievement outcomes (2020–2024) across selected institutions. Findings indicate that oversized classes, inadequate facilities, staff instability, and conjunctural shocks—including migration-related dynamics associated with the “parole” program—reduce learning time, weaken syllabus completion, and undermine student motivation and retention. Conversely, schools displaying more coherent leadership, internal communication, and teacher support tend to achieve higher pass rates. The article's contribution lies in connecting motivation and management frameworks (McGregor's Theory Y, Herzberg's two-factor theory, and human-relations approaches) with local evidence to outline governance levers aimed at equity-oriented school performance and sustained learning under fragility.

Keywords: educational management • school HRM • social vulnerability • student achievement • Jacmel

Resumen

En un contexto de crisis socioeconómica y de inseguridad, la trayectoria escolar de los estudiantes de Jacmel provenientes de hogares vulnerables depende en gran medida de cómo los centros organizan el trabajo, gestionan al personal y aseguran la continuidad pedagógica. Este artículo tiene como objetivo analizar hasta qué punto una gestión educativa y una gestión de recursos humanos (GRH) más eficaces pueden aumentar la probabilidad de éxito de estos alumnos, especialmente en los últimos cursos de secundaria vinculados a los exámenes oficiales. La investigación utiliza un enfoque mixto, combinando entrevistas semidirigidas a directivos y responsables pedagógicos, cuestionarios a docentes y el análisis de resultados intrascolares y oficiales (2020–2024) en varios establecimientos. Los resultados muestran que la sobrepoblación de aulas, la precariedad de infraestructuras, la inestabilidad del profesorado y choques coyunturales—incluidas dinámicas asociadas al programa “parole”—afectan el tiempo de aprendizaje, el avance curricular y la motivación estudiantil. En contraste, los centros con liderazgo más estructurante, comunicación interna funcional y mayor apoyo docente registran mejores tasas de aprobación. El aporte principal consiste en articular marcos de motivación y gestión (McGregor, Herzberg y relaciones humanas) con evidencia local para

proponer palancas de gobernanza escolar orientadas a la equidad y a la continuidad de los aprendizajes.

Palabras clave: gestión educativa • GRH escolar • vulnerabilidad social • rendimiento escolar • Jacmel

Introduction

L'article montre que les pratiques de gestion éducative doivent être orientées vers la réussite scolaire des élèves en situation de vulnérabilité. Cette situation fait référence à des problèmes sociaux, culturels et économiques auxquels les parents de ces élèves se trouvent confrontés. La problématique présentée est intéressante parce que, étonnamment que cela puisse paraître, les chefs d'établissements éducatifs, dans la plupart des écoles de la ville de Jacmel, organisent les tâches, les conditions de travail et gèrent les ressources humaines comme s'il n'y a aucune corrélation entre ces différents facteurs et la réussite scolaire de cette catégorie d'élèves.

Parler de gestion des ressources humaines ne devrait nullement vouloir considérer les humains comme des ressources aux mains d'autres hommes, mais plutôt que les hommes ont des ressources et doivent avoir une place centrale dans l'administration où ils mettent à profit compétence et capacité dans la fonction publique en général et, paraphrasant Fournier, l'éducation en particulier (Fournier, 2017) (Peretti, 2019) (UNESCO, 2006). Cela dit, quel que soit le milieu de provenance de l'apprenant, il vient à l'école pour construire son savoir et l'école doit assurer sa réussite. Car l'enseignant, l'élève, le personnel administratif sont indéniablement liés dans le processus « enseignement apprentissages » au point de vue systémique de l'organisation.

Malgré les tentatives de l'État haïtien visant une pratique de GRH efficace et efficiente, les pratiques de GRH dans les établissements scolaires haïtiens et notamment à Jacmel sont loin de répondre aux visées étatiques. En fait, il y a de la divergence dans la GRH dans les établissements scolaires publics (ESP). En effet, certains professionnels dans certaines ESP sont valorisés, plus ou moins formés, rémunérés tandis que d'autres ne le sont pas et, car ils ne sont pas budgétisés. Par ailleurs, dans certains établissements scolaires non publics (ESNP), les professionnels éducatifs sont valorisés, formés, rémunérés à temps. Toutefois, dans cette même catégorie d'ESNP il y a des personnels qui ne sont pas appréciés non plus.

En termes d'impact sur les performances des élèves, l'enseignant en est le vecteur principal (Bruns & Luque, 2014). Les auteurs, Essafani et Moisset et al affirment que le passage d'un niveau x à un niveau supérieur constitue le point de raccordement entre les structures enseignantes et les structures de gestion (Essafani, 2014) (Moisset, Plante, & Toussaint, 2005).

Ces constats ont motivé l'analyse des pratiques de GRH en éducation par rapport à la réussite scolaire des élèves qui font face à des situations difficiles au niveau socioculturel, économique et sécuritaire. L'interrogation première ayant guidé le fil conducteur de l'article : une gestion efficace des ressources humaines peut-elle maximiser la probabilité de réussite scolaire des élèves de parents vulnérables ?

Tout l'argumentaire développé dans les lignes directrices de l'article fait état de la nécessité de gérer efficacement avec les agents humains opérant ensemble s'il faut penser à la réussite scolaire des élèves en difficulté. Il y est développé deux points qui mettent en évidence, d'une part, la problématique de pensée autour du cas et des indications de solutions possibles et d'autre part, la problématique des faits et également leurs possibles solutions. Le tout conciliant les approches qualitative et quantitative.

La question de la gestion efficace des établissements éducatifs à Jacmel (Haïti) est à prendre au sérieux dans la mesure où l'absence de celle-ci peut entraver le succès à l'école, et par surcroît le devenir même, des élèves. En particulier ceux-là dont les parents ou bien ne le sont pas en réalité ou bien sont confrontés à de sérieux problèmes existentiels. Les réflexions partagées dans l'article en invitent à d'autres pour mieux cerner les dimensions de la problématique d'une thématique aussi actuelle qu'historique : la gestion efficace des établissements éducatifs accueillant des élèves en situation de vulnérabilité sociale.

1. Importance de la gestion éducative efficace dans la réussite scolaire des élèves issus de milieux socioculturel et économique vulnérables

Ce point sur l'importance de gestion éducative met en lumière les limites de certaines théories qui traitent les rapports entre gestion éducative et réussite scolaire des élèves, afin de démontrer que celles-ci ne sont pas propices à la réussite des élèves qui sont en situation de vulnérabilité. Par conséquent, des solutions possibles seront proposées pour permettre à ce que la gestion éducative soit réellement orientée vers la réussite scolaire de cette catégorie d'élèves.

1.1. Inconsistance de théories sur la réussite scolaire des élèves en situation de vulnérabilité

La plupart des recherches en éducation ont tendance à montrer que les élèves issus de milieux aisés ont plus de chance de réussir à l'école puisqu'ils bénéficient d'un capital culturel. Que les facteurs socioculturels jouent un rôle fondamental dans la réussite scolaire, car les amis qui fréquentent l'élève peuvent être bénéfique pour l'apprentissage dans la mesure où ses pairs l'aident à se focaliser sur son avenir, sur son apprentissage, lui servent de capital social pour valoriser l'école afin de s'encourager mutuellement à poursuivre ses études (Bourdieu et Passeron, 1970 ; Bernstein, 1975). Qu'ils ont hérité des pratiques de sélection et d'orientation (Payet, 1995 ; Gremion, 2012) !

Ceux qui viennent de milieu défavorisé connaissent beaucoup plus d'échecs scolaires, de déperdition et d'abandon, car ils n'ont pas hérité de quelconque capital. Or l'école ne fait que

reproduire les inégalités sociales (Freire, 1959 ; Bourdieu, 1966 ; Ilitch, 1971 ; UNESCO, 2016). Elle est un milieu diversifié qui reçoit des élèves venus de tout horizon et où tout le monde devrait avoir la même chance de réussite. Toutefois, ces approches ne donnent pas de directives en matière de gestion éducative pour les élèves qui sont en situation de vulnérabilité. Ce manquement peut avoir un impact catastrophique pour cette catégorie d'élèves, car le constat montre que certains responsables d'ESC se focalisent sur la maximisation de leur capital économique.

Plusieurs chercheurs démontrent que la GRH se révèle d'une importance extrême pour toute organisation qui se veut être performante et productive. Pour MacDuffie (1995), la GRH est liée à l'augmentation de la productivité. Quant à Fox et al. (1999), elle est liée au meilleur service à la clientèle. Becker et Gerhart (1996), se focalisent sur l'amélioration de l'efficacité. Huselid (1995) lui montre que la GRH contribue à l'accroissement de la valeur de la firme ou de l'entreprise. Autres chercheurs Laflamme (1977), Bélanger et al (1988) (Cadin, 2002) Blanchard (2005), Conference Board du Canada (1989), Association nationale des Directeurs de Ressources Humaines (l'ANDRH) et les grandes chambres de commerce en France (2000), ont montré que la GRH est un facteur clé de la performance organisationnelle.

Peine est de trouver tant d'auteurs qui ont lié la GRH à l'éducation. Le Leadership éducatif montre que le responsable ne doit pas être le seul maître à penser, mais qu'il doit valoriser le capital humain dans sa mode de gestion s'il veut avoir des résultats scolaires (Dutercq, Thurler, & Pelletier, 2015). D'autres auteurs cherchent à cerner l'effet de la performance humaine dans les établissements publics locaux d'enseignement par rapport à des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées par les chefs d'établissements (Fournier [Gilbert, 2021] 2017). Il y a des travaux d'études qui abordent la relation de la gestion des ressources humaines en lien avec la formation des enseignants (UNESCO, 2006) (2006, 2010, 2015). Encore moins des études disponibles sur le rapport GRH et la réussite scolaire en favorisant la réussite scolaire des élèves en situation de vulnérabilité.

De manière spécifique, la rémunération des enseignants est considérée comme source de motivation (Guéry & Stevenot, 2021). En ce sens que la question de la rémunération fait partie des débats récurrents dans la gestion des enseignants, le salaire peut avoir un impact sur la satisfaction et donc la motivation des enseignants, et par conséquent la qualité de l'enseignement (UNESCO-ISU, 2006). L'efficacité de gestion devrait également inclure les avantages supplémentaires dont bénéficient les enseignants qui sont très importants. La question du salaire des enseignants est également liée à la qualité de l'éducation (Nikell et al, 2002). En effet, un salaire relativement attrayant peut-être une source importante de motivation pour les enseignants, permettant d'attirer les diplômés les plus qualifiés dans la profession et de les retenir longtemps dans le système. Cela conduit ainsi à une amélioration de la qualité du processus éducatif. Par contre, un salaire relativement bas est susceptible d'affecter négativement l'attractivité de la profession, la motivation et la qualité des enseignements (McKinsey and Company, 2007).

Mis à part des facteurs qui sont liés aux ressources humaines, il y a des auteurs qui montrent qu'il y a d'autres facteurs qui ont des effets à prendre en compte par rapport à l'organisation

scolaire et la réussite scolaire. Ainsi, pour les auteurs (Bouchard, 1981 ; Brookover et al. 1979 ; McDill et Rigsby, 1973 ; Rutter, 1979) le climat ou la culture de l'école doit être pris en considération pour parler de réussite scolaire. À contrario, pour les auteurs (Bridge, Jude et Moock, 1979 ; Holmes, 1982 ; Purkey et Smith, 1983 ; Sirotnik et Oakes, 1981) nous devons nous référer au mode de gestion de l'école, le leadership pédagogique du directeur, la stabilité du personnel, le caractère articulé des programmes, le type d'encadrement des élèves, la valorisation du succès à l'intérieur de l'école, l'existence de rythmes d'apprentissage, le maintien de l'ordre et de la discipline dans l'école, la maximisation du temps d'apprentissage, le support concret des autorités locales, etc.

Alors, quelle pratique de gestion éducative qui pourrait favoriser vraiment l'égalité des chances prônées à l'école ? De façon à permettre non seulement ceux qui viennent de milieux aisés, qui héritent un capital culturel, social, économique et linguistique de réussir, mais également de donner la même possibilité à ceux qui sont en poids à des situations de vulnérabilité. La section suivante est consacrée à présenter les pratiques de gestion qui tiennent compte d'un ensemble de facteurs humains pour maximiser la chance de réussite de tout le monde à l'école, notamment les élèves qui font face à des situations socioéconomiques difficiles.

1.2. Gestion éducative centrée sur les élèves en situation de vulnérabilité afin de maximiser leur réussite scolaire

Quelle gestion éducative pour permettre aux élèves en situation de vulnérabilité de réussir ? D'abord, il y a lieu d'admettre que la théorie est à la fois la forme la plus aboutie et systématique de la connaissance scientifique et ce qui, par essence, peut toujours être remis en question (Marion, 2013). Or toute recherche scientifique se fait encadrer par des orientations théoriques qui permettent au chercheur d'expliquer avec rationalité le phénomène observé. Dans cette section, la théorie Y de McGregor, la théorie Bifactorielle de Frederick Herzberg et l'école de relations humaines pour étayer les pratiques de gestion éducatives susceptibles à la réussite scolaire des élèves en situation de vulnérabilité.

Pour McGregor, il serait profitable de laisser les travailleurs s'organiser et de les encadrer. Qu'ils prennent part à la réflexion et à la décision indépendamment de leur position au sein de l'entreprise, car l'homme a besoin de liberté, de confiance et de responsabilité pour être motivé, pour s'épanouir et se réaliser. Dans une approche psychologique, Gregor pense qu'il y a un ensemble de facteurs mentaux qui incite l'homme au travail. Ainsi, cela apportera de la satisfaction pour tout le monde et contribuera au développement des deux parties (Gregor, 1970). En effet, pour Maslow, les besoins se répartissent par ordre d'importance, en partant de ceux qui relèvent du mécanisme physique du corps humain comme besoins de manger, d'uriner, de dormir, ce sont des besoins physiologiques. Ils se trouvent en bas de la pyramide et ceux d'ordre psychologique, comme la réalisation de soi, se situent au sommet de cette dernière.

La satisfaction des besoins, selon la pyramide de Maslow, peut susciter la motivation de l'individu pour augmenter sa productivité certes, toutefois, ceux d'en haut de la pyramide sont rarement satisfaits. Or, la théorie X ne se focalise quasiment pas sur la satisfaction de ces besoins-là. Outre cela, Gregor pense que l'homme cherche par tout moyen à satisfaire ses désirs

et tout état d'insatisfaction peut conduire à la démotivation du travailleur. Donc, l'insatisfaction des besoins dans le travail se fera sentir dans le comportement des travailleurs (McGregor, 1960). Par conséquent, il s'avère nécessaire que les CES fassent une gestion de personnel basée sur l'approche théorique Y de McGregor s'il vise l'avoir des résultats intrascolaires et officiels satisfaisants. Car permettre l'autoréalisation, l'autodirection, l'autocontrôle pour apporter de la satisfaction chez le travailleur se révèle d'importance capitale dans la performance des établissements scolaires. Mais les responsables doivent organiser, encadrer les personnels en tenant compte de l'importance du potentiel humain pour la performance de l'organisation scolaire (Marmion, 2017).

Frederick Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Vers les années 50, Frederick Herzberg a pu identifier les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs : d'une part, les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation (Herzberg et al. 1959). Il a pu faire la distinction entre ces deux facteurs qui participent différemment dans le mécanisme de la motivation en milieu du travail. Ce qui l'intéressait le plus, c'était le lien entre les attitudes au travail et la performance. Il a exploré la motivation par les attitudes liées à la satisfaction et à l'insatisfaction et que la satisfaction est le point commun tant chez l'employé que chez l'employeur. Ainsi Herzberg (1950) présente les facteurs en deux catégories. D'abord, les facteurs d'hygiène ou facteurs de non-insatisfaction, ensuite les facteurs de motivation, facteurs de satisfaction ou encore facteurs moteurs. Ces facteurs sont utilisés pour décrire et expliquer les comportements des travailleurs dans le cadre des observations faites dans des institutions scolaires à Jacmel.

Premièrement, les facteurs d'hygiènes prennent en compte les rapports qui s'établissent entre les subordonnés et les supérieurs, de la modalité de contrôle qui se fait au sein de l'organisation, le salaire et les avantages sociaux, la vie personnelle, les conditions matérielles de travail, la politique de gestion du personnel de l'institution et la sécurité d'emploi (Herzberg, 1971). La réalité c'est que bon nombre d'établissements scolaires de la ville de Jacmel ne fonctionnent pas sur cette base théorique, car il n'y a quasiment pas de rapport convivial entre les enseignants et les chefs d'établissements. Sans compter les conditions matérielles de travail qui ne sont pas appropriées, plus un salaire insuffisant qui ne permet pas aux personnels de répondre à leurs besoins. En dépit de cela, les enseignants se voient confronter au manque de motivation des apprenants qu'ils doivent surmonter chaque jour de classe.

Très souvent quand ces multiples facteurs d'hygiène ne sont pas pris en compte ils entraînent le découragement, le désespoir chez ces enseignants et les poussent parfois soit à abandonner le domaine de l'éducation ou à quitter le pays pour aller trouver un lendemain meilleur dans d'autres pays. Pourtant, selon la hiérarchie des besoins de (Maslow, 1943), les facteurs d'hygiènes qui sont des besoins physiologiques considérés comme les piliers sur lesquels reposent la santé des relations humaines de l'institution. Pour (Pinder, 1984), il faut accorder de l'importance à ces facteurs afin d'empêcher au travailleur d'éprouver tout sentiment d'insatisfaction. Cela dit, une gestion efficace de personnels éducatifs doit prendre en compte tous ces facteurs parce que le chef d'établissement doit être quelqu'un qui cherche à créer de

conditions de travail sécurisé, à maintenir une relation interpersonnelle qui favorise le dialogue et la communication avec ses salariés, à donner de moyens pour pouvoir accomplir les tâches.

Deuxièmement, les facteurs de motivation renvoient à la croissance professionnelle, à la reconnaissance, au développement personnel, à la responsabilité, au challenge, à la réalisation de soi, à un plan de carrière et à l'amour de son travail (Herzberg, 1971). En réalité, ce sont de rares établissements scolaires à Jacmel qui permettent le développement de leurs personnels, car ces derniers ne sont pas valorisés, n'ont pas une rémunération qui leur permet de mener une vie épanouie. La majorité des chefs ESNP de la ville de Jacmel n'établissent pas un plan de carrière pour leurs personnels. Pour (Maslow, 1943), parmi les besoins d'ordre supérieurs, le besoin de réalisation de soi est le principal facteur de motivation de l'individu. Pour le satisfaire, le travailleur se contente de donner le meilleur de lui pour pouvoir non seulement combler les attentes, mais encore plus de les dépasser puisqu'à ce niveau la satisfaction est intrinsèque.

Donc, l'évolution de l'institution scolaire et l'évolution personnelle se réalisent en même temps lorsque l'employeur responsabilise ses employés, reconnaissent leurs potentiels. C'est dans cette lignée que (Bergman et Rojot, 1989) ont déclaré que la satisfaction intrinsèque est directement proportionnelle à la bonne performance alors que la satisfaction des besoins inférieurs est extrinsèque puisqu'elle ne dépend qu'indirectement, voire pas du tout de la performance. Peine est de constater que ces aspects-là ne se situent pas au centre d'intérêt de la plupart des chefs d'établissements scolaires de Jacmel. C'est ce qui explique que ces ESNP, n'ont pas un taux de réussite très satisfaisant parce que leurs staffs académiques ont un manque de formation, manque de moyens suffisants pour pouvoir faire son travail efficacement, et au-dessus de tout, le staff académique de ne se sent pas valorisé, apprécié à juste valeur.

Pour la plupart, cela provoque le manque de motivation et par conséquent, un travail fait à moitié. À ce titre, les répondants ont confirmé qu'il y a 3 CES qui ont une formation en Sciences de l'Éducation dont 2 dans le secteur non public avec le niveau de maîtrise et de doctorat. Alors qu'il y a seulement 1 CES dans le secteur public qui a une formation en lettres modernes avec le niveau de licence. Donc, la majorité des CES à une formation en Éducation et ont au moins un niveau de maîtrise et au plus un niveau de doctorat dans le secteur non public. Ce qui fait qu'il y a dans le secteur public plus de responsables avec un niveau de licence.

Toutefois, il y a une faible quantité de chefs d'établissement scolaire à Jacmel qui tient compte des soucis de leurs employés en leur donnant des séances de formation et une rémunération relativement satisfaisante. Leur permettent de se fixer des objectifs communs et individuels, des tâches à réaliser et leur donner des moyens et accompagnements qui leur permettent de les atteindre. Les considérer comme un partenaire incontournable pour la survie de l'institution scolaire. Comme finalité, ces ESP/ESNP connaissent un taux de réussite intrascolaire et officiels très satisfaisant.

En complémentarité avec les approches théoriques de Douglas et Herzberg, nous prenons l'école des relations humaines qui accorde un grand intérêt à l'humain et sa ligne de conduite au sein de l'organisation. En effet, les Psychologues sociaux se sont inspirés des faiblesses et critiques de l'hypothèse taylorienne qui suscitent des situations d'insatisfaction des travailleurs pour commencer à porter leurs intérêts sur les problèmes de ces travailleurs. L'émergence de

l'école des relations humaines est marquée notamment par Elton Mayo (1880–1949) avec son expérience effet Hawthorne réalisée dans l'un des ateliers de la Western Electric à Hawthorne près de Chicago. Lors de cette expérience, il a été démontré que les conditions matérielles du travail ont très peu d'impact sur la performance des travailleurs. En lien avec les facteurs d'hygiène de Herzberg, l'expérience d'Hawthorne de Mayo permet de comprendre les deux premières catégories décrites plus haut. Où nous avons constaté que des travailleurs dans des institutions scolaires à Jacmel ne sont pas motivés à travailler et ne donnent pas un degré de performance satisfaisant en dépit de la mise en place de conditions matérielles pour la réalisation des tâches prévues.

Parallèlement, cette expérience a permis de découvrir que les relations sociales conviviales au sein d'un groupe et entre le groupe et la direction engendrent l'accroissement de la productivité même lorsque cela ne peut pas être généralisable (Gilbert, P, 2021). Cette découverte allait permettre la formulation des théories sur les besoins sur la motivation avec des chercheurs comme A. Maslow (1908 – 1970) avec sa pyramide des besoins malgré les critiques répandues à son égard. Avec également F. Herzberg (1923 – 2000) avec sa théorie Bifactorielle qui montre que l'humain requiert deux types de besoins dans son travail. D'abord, il s'agit des besoins extrinsèques dont leur satisfaction engendre une motivation à court terme et aucun contentement supplémentaire. Ensuite, des besoins intrinsèques qui sont source de satisfaction et incitent les individus à travailler de façon plus optimale. Approches théoriques que nous avons mises en relation avec la réalité scolaire de la ville de Jacmel.

Cela a été démontré par ces théories que lorsque les employés participent à l'élaboration des objectifs de l'institution scolaire, cela permet de réaliser les objectifs de l'intuition, mais également ceux du salarié. À ce moment-là, les besoins supérieurs de l'employé seront satisfaits et conduiront à la motivation du personnel. La théorie « Y » fait référence à un type de management participatif (Mc Gregor, 1960).

2. Conditions des écoles publiques et non publiques diminuant la chance de réussite scolaire des élèves en situation vulnérable à Jacmel

La réalité des établissements scolaires à Jacmel n'est pas favorable à la réussite des élèves qui sont confrontés à des situations socio-économiques difficiles. C'est pourquoi ce chapitre est consacré à mettre le projecteur sur une telle réalité et du même coup, à présenter la technique et les outils utilisés pour le travail de terrain. Parallèlement, les données collectées seront présentées et analysées.

2.1. Gestion disparate entre écoles non publiques et publiques

La majorité des établissements scolaires dans la ville de Jacmel sont des écoles non publiques. Et par école non publique, nous désignons toutes les catégories d'école du secteur privé, communautaire, évangélique et presbytérale. Comme c'est le cas pour le pays en entier puisqu'environ 85 % des écoles du pays sont des initiatives du secteur privé — ce qui montre la nécessité pour l'État de construire plus d'écoles à travers tout le pays —. En réalité, certaines

écoles non publiques qui fonctionnent dans la ville de Jacmel n'ont pas une structure répondant aux normes de construction pour école malgré bon nombre de ces dernières ont été construites ou reconstruites après le séisme du douze janvier 2010. Elles ne respectent quasiment pas les principes ergonomiques, presque pas de cours, pas de cafétéria convenable, les salles de classe sont trop restreintes et sont surchargées par rapport à la demande de la population, car généralement ces écoles sont moins chères.

Concrètement, une salle qui devait accueillir 25 à 30 élèves lors de l'implantation d'un l'établissement scolaire contient plus que le double, soit 50 à 80 élèves après quelque année de fonctionnement sans qu'il y ait d'aménagement ou de réaménagement pour augmenter la capacité de réception des salles (MENFP, 2010). Plus grave encore, certaines d'entre elles ne sont pas construites à cette fin, mais sont logées dans des bâtiments de résidence, découpés par des contreplaqués — plywood — ou par des murs de bloc provisoire. Ce qui fait qu'à certaines époques de la fin de l'année scolaire, notamment à partir de la fin du mois de mai, beaucoup d'élèves sont tombés en évanouissement à cause de la chaleur vu qu'ils sont trop nombreux et il n'y a pas assez d'aération et de ventilation. Assez souvent ces situations empêchent les élèves les plus vulnérables de se concentrer, d'être motivés, de suivre les séances de cours convenablement.

Par-delà, il est compréhensible que la situation de certains ESNP à Jacmel se révèle catastrophique et ait de possibles incidences sur la réussite scolaire des élèves qui sont en poids dans des situations socioéconomiques difficiles tant au niveau intrascolaire qu'extrascolaire. Lorsque des élèves arrivent presque à la fin de l'année scolaire et ils ne peuvent pas suivre convenablement les cours à certaines heures à cause des salles de classe inadaptées au processus enseignement apprentissage sans compter la chaleur extrême qui les perturbent. Or la réussite des élèves est conditionnée par la performance et la motivation des enseignants, par l'autodétermination des élèves, mais également par l'environnement dans lequel est fait ce processus d'enseignement-apprentissage.

Il existe entre ESNP une sorte de discrimination tant au niveau bâti qu'au niveau de service offert à la population. Parmi ces établissements, la plupart sont logés dans des constructions archaïques, certaines ne donnent pas de performance satisfaisante tant qu'au niveau des examens internes qu'aux examens officiels. Généralement, les élèves de ces établissements se font identifier, remarquer à travers les rues, notamment lors des manifestations par leurs comportements peu adaptés en tant qu'élèves. Même lors des examens officiels, certains élèves de ces catégories d'établissement se font pendre de tricher et souvent font des menaces verbales aux surveillants et autres acteurs qui participent dans l'organisation des examens officiels. Parfois ils arrivent au point même de se saouler pour aller subir les épreuves. Tout cela donne une image décriée de ces établissements scolaires qui devraient avoir pour mission première d'éduquer et de socialiser les élèves afin de garantir la cohésion sociale.

Le constat est que les écoles presbytérales s'en suivent de rares écoles évangéliques et quelques-unes des écoles à caractère laïque sont les plus appréciées et valorisées dans la communauté jacmelienne. Cela est dû au fait que ces établissements scolaires là sont mieux construits par rapport à leurs structures, mieux adaptés aux normes de construction avec de grandes cours à

l'intérieur et de terrain de jeu. Au niveau équipements, ils sont mieux équipés avec des matériels didactiques et pédagogiques adéquats qui facilitent le processus enseignement-apprentissage. Néanmoins, les chefs d'établissements de ces catégories d'école s'assurent de créer un environnement d'apprentissage attrayant, accordent de l'importance au bien être des élèves, rédigent leurs propres programmes scolaires et tentent de les appliquer en conformité avec le curriculum du système éducatif haïtien. Tous ces éléments forment l'image de ces catégories d'organisation scolaire.

Quant aux établissements scolaires publics, la gestion des ESP est dessinée par l'État via le MENFP alors que celle des ESNP dépend des chefs d'établissements. Toutefois, cette même disparité constatée entre les ESNP existe également entre les ESP. Au niveau de la structure des bâtiments, des ESP, deux sur trois sont actuellement en très mauvais état comme il a été décrit dans la section précédente. La structure de ces 2 ESP mérite une intervention rapide afin d'éviter qu'il y ait des victimes. Quant à l'autre ESP, son bâtiment nécessite également des rénovations moindres que celui des deux autres. Lors d'une visite des lieux, il a été constaté que parmi les 3 ESP, il y en a un où l'espace est traité de façon à ce que les élèves puissent s'épanouir. Quant au personnel, il y en a très peu qui ne sont pas nommés et touchés contrairement aux deux autres. En termes de résultats, l'ESP la mieux traitée à un plus taux de réussite que de celui des deux autres.

2.2. Validation de l'hypothèse de la recherche par rapport aux techniques et outils utilisés pour la collecte des données

Les Chefs d'établissements, les directeurs pédagogiques ainsi que les enseignants sont directement liés à la réussite scolaire des élèves. De ce fait, ils sont désignés comme publics cibles dans nos collectes de données. Pour cela, nous utilisons comme outils des guides d'entretien-semi dirigés pour les chefs d'établissement scolaire ainsi que pour les directeurs pédagogiques. Et pour les enseignants, nous leur passons un questionnaire pour recueillir les informations. Puisqu'il s'agit de problématique de la gestion éducative orientée vers la réussite des élèves en situation de vulnérabilité dans la ville de Jacmel, il est judicieux d'utiliser de retenir l'approche mixte, car elle permet de comprendre la complexité des interactions entre enseignant et élève, ainsi que les enseignants et les responsables d'école. (Boutin, 2008). L'approche utilisée privilégie la perception que chacun peut se faire face aux résultats tant internes qu'officiels des élèves du secondaire.

3. Résultats intrascolaires de la classe S2 de l'établissement scolaire RT durant les quatre dernières années scolaires

Dans le cas des résultats intrascolaires de la classe S2 durant les quatre dernières années, allant de 2020 à 2024, il est à relater les particularités de chaque année académique en termes de taux de réussite. En réalité, la classe S2 connaît son plus haut taux de réussite à 85 % au cours de l'année académique 2021-2021. Cela s'explique par plusieurs aspects. Premièrement il n'y avait que 20 élèves dans cette classe, c'est-à-dire le nombre minimal pour une salle de classe

qui varie entre 20 à 25 élèves par salle a été respecté. Par conséquent, la chance de réussite était au maximum. Cela prouve tout ce qui a été montré dans la problématique en termes d'effectif d'élèves qu'une salle de classe doit avoir s'avère justifiée. Deuxièmement, cela se fait montre par l'accompagnement plus soutenu des élèves tant par le staff académique, par les parents et les enseignants à cause du coronavirus qui est arrivé en Haïti le 20 mars 2020. Les différents acteurs étaient plus ou moins impliqués dans la prise en charge des élèves.

Tableau 1 : Répartition des résultats intrascolaires de la classe S2 de RT de 2020 à 2024

Années scolaires	Résultats de fin d'années de la classe S2 de RT						
	Nombre	Réussite		Échec		Abandon	
2020— 2021	20	17	85 %	2	10 %	1	5 %
2021— 2022	63	46	73,01 %	5	7,9 %	12	19,04 %
2022— 2023	40	31	77,5 %	4	10 %	5	12,5 %
2023-2024	35	19	54,28 %	3	8,57 %	13	37,14 %

Source : Données tirées de décisions de fin d'années 2020 à 2024 de RT.

Or, le taux de réussite commence à baisser à partir des deux prochaines années 2021-2022 et 2022-2023. En effet, en 2021-2022 le taux de réussite baisse à 73,01 %. Soit un écart de 11,99 % en une année académique. Presque la même situation est observée en 2022-2023 avec une légère augmentation du taux de réussite de 77,5 %. Alors que la situation s'aggrave pour cette dernière année académique 2023-2024 où le taux de réussite baisse jusqu'à 54,28 %. Soit un écart de 23,22 en une année. Cette décadence du taux de réussite pour cette dernière année est due notamment à cause du programme parole — programme Biden — et par la situation de vulnérabilité que vive non seulement les élèves, mais également les agents éducatifs.

D'une part, des enseignants laissent des cours en pleine année académique pour aller aux États-Unis cherchant un mieux-être. Ce qui crée une rupture dans l'adaptation d'apprentissage des élèves. Car étant remplacés au cours de l'année, les élèves prennent du temps et éprouvent des difficultés pour s'adapter à la pédagogie des autres enseignants. D'autre part, cela arrive que les élèves pour lesquels les supporteurs ont appliqué dans le cadre du programme parole deviennent démotivés, ne suit presque plus les cours des difficultés socioéconomiques et culturelles. Peine est que parfois ils reçoivent l'email par lequel indique leur disqualification pour le programme. Et pour certain cela arrive lors des examens alors qu'assez souvent ils sont déjà tous délaissés les cours, les devoirs, les leçons, les notes et arrivent à la fin de l'année académique. Ce qui fait qu'à ce moment-là il n'y a presque pas d'alternative à leur réussite autre qu'un éventuel échec.

Dans le tableau 2 ci-dessous, sur un nombre de 67 élèves en S3 de l'établissement scolaire CE en 2020-2021, 67,16 % ont réussi, 32,83 % ont échoué. En 2021-2022, sur un nombre de

88 élèves en S3, 64,77 % ont réussi et 35,22 % ont échoué. Et sur 50 élèves en S4, 64 % ont réussi et 36 % ont échoué. En 2022-2023, sur un nombre de 74 élèves en S3, 52,70 % ont réussi et 47,29 % ont échoué. Alors que sur 45 élèves S4 pour la même année, 71,11 % ont réussi contre 28,88 % échoués. Pour la dernière année académique 2023-2024, sur un nombre de 59 élèves en S3, 77,96 % ont réussi et 22,03 % ont échoué. Il est à remarquer que pour l'année académique 2023-2024 les résultats des examens officiels pour la S4 n'étaient pas encore publiés. De plus, pour l'année 2022-2023 de la S3 le nombre de réussites est au plus bas, soit 52,70 %. Alors que le nombre d'échecs est à son plus haut niveau, soit 47,29 %.

Tableau 2 : Répartition des résultats intrascolaires et officiels de la classe S3 et S4 de CE de 2020 à 2024

Résultats de fin d'années de la classe S3 de CE					
Années scolaires	Nombre	Réussite		Échec	
2020— 2021	67	45	67,16 %	22	32,83 %
2021— 2022	88	57	64,77 %	31	35,22 %
2022— 2023	74	39	52,70 %	35	47,29 %
2023-2024	59	46	77,96 %	13	22,03 %
Résultats officiels S4 de CE de 2021 à 2023					
Années scolaires	Nombre	Réussite		Échec	
2021-2022	50	32	64 %	18	36 %
2022— 2023	45	32	71,11 %	13	28,88 %

Source : Données tirées de décisions de fin d'années de CE et des résultats officiels du DDSE 2020 à 2024

Inversement aux résultats de l'établissement scolaire RT, l'établissement scolaire CE connaît son plus fort taux de réussite de 77,96 % pour cette dernière année académique 2023-2024. Ce qui sous-entend que cet établissement scolaire n'est pas trop affecté par le programme parole — programme Biden — vu qu'il n'y a pas de cas d'abandon pour cette année académique dans le tableau des résultats no 2. Alors que l'année académique 2022-2023 indique le plus bas niveau de réussite avec un taux de 52,70 %. Et il faut bien comprendre que la classe contenait 74 élèves. Comment arriver à avoir un taux de réussite à 100 % avec cet effectif d'élèves dans la classe ? Il dépasse grandement le nombre fixé par le MENFP. Cela dit, il faut vraiment comprendre l'enjeu de l'effectif de la classe sur le taux de réussite des élèves. Donc, il est évident que moins la classe est surchargée, plus la possibilité de réussite augmente.

Bien que cette recherche ne soit pas menée sur l'échec scolaire à proprement dit, mais il est évident que dès que nous parlons de réussite scolaire il est fort probable que l'indicatif d'échec soit présent dans les tableaux de résultats. De ce fait, le taux d'échec observé dans les résultats de l'établissement scolaire CE interpelle tout le monde. En cela il faut souligner qu'automatiquement le taux de réussite tombe au plus bas, l'inverse va se produire, c'est-à-dire, le taux d'échec va grimper. C'est pourquoi l'année 2023 a un taux d'échec de 47,29 % parce que le niveau de réussite tombe au plus bas, 52,70 %. Cela ne s'arrête pas à une année, mais jalonne sur les deux premières années 2020-2021 à 2021-2022 à une très légère augmentation des taux de réussite avec un écart de 14,46 % en 2020-2021 et 12,07 % en 2021-2022.

Peine est de constater que les taux de réussite des deux premières années vacillent successivement autour de 67,16 % à 64,77 %. Encore une fois, il ne faut relater que la baisse

du taux de réussite observé est dans une certaine mesure est le fruit d'une salle de classe trop surchargée avec des effectifs de 88 élèves. Selon la taille minimale d'une salle de classe, celle-là devait être découpée en trois. Du moins elle devait être divisée en deux selon l'effectif maximum fixé par le MENFP. Donc, il est clair que l'irrespect des normes et principes fixés par le MENFP entrave la réussite scolaire des élèves. Or, l'objectif premier des CESNP et CESP devrait être la réussite des élèves. Comment se fait-il que les résultats donnent une impression contraire ? Le strict respect de l'application des principes serait surtout bénéfique pour tous les CES car il y a aura un plus fort pourcentage de réussite. Ce qui rehausse l'estime, l'image de l'établissement scolaire.

Tableau 3 : Répartition des résultats officiels de la classe S4 de JM

Années scolaires	Résultats officiels de S4 de JM de 2020-2023				
	Nombre	Réussite		Échec	
2020— 2021	84	83	98,80 %	1	1,19 %
2021— 2022	85	52	61,17 %	33	38,82 %
2022— 2023	112	87	77,67 %	25	29,41 %

Source : Données tirées des résultats officiels du DDSE de S4 de 2020 à 2023.

Le tableau 3 présente les résultats officiels des trois dernières années de la classe S4 de l'établissement scolaire JM. Sur un nombre de 84 élèves participants aux examens officiels, 83 ont réussi, ce qui représente un taux de 98,80 % réussite et 1,19 % échecs au cours de l'année académique 2020-2021. C'est le taux de réussite le plus élevé parmi tous les établissements scolaires de notre échantillon. Celle de 2021 — 2022 affiche un taux de réussite de 61 % et de 38,82 % échecs. Le niveau de réussite baisse considérablement. Alors que pour l'année académique 2022-2023, le niveau de réussite augmente avec un taux de réussite de 77,67 % contre 29,41 % d'échec.

En dépit du fait que l'année 2020-2021 a affiché un taux de 98,80 % de réussite, cela ne suscite pas de la réjouissance par le fait que c'était une année spéciale à cause du Coronavirus. Certains élèves et acteurs éducatifs ont été touchés par le Covid19 laissant des psychoses de peur et de démotivation. C'est pourquoi les évaluations ont été allégées parce qu'il n'y avait environ que 4 à 5 mois de cours. Par ailleurs, les effectifs 84, 85 et 112 élevés en S4 s'expliquent par la situation de vulnérabilité que confrontent bon nombre d'élèves à Jacmel. Leurs parents n'ont pas assez de moyens économiques pour payer les ESNP de la ville. Par conséquent ils n'ont pas d'autres choix que d'aller s'entasser comme des objets dans 1 ESP pour avoir la possibilité de terminer leurs études classiques.

Car ces élèves sont les plus vulnérables parmi tant d'autres à cause de l'insécurité qui ravage notamment la capitale, décapitalisé leurs parents qui — pour la plupart sont des *madan sara* (marchandes ambulantes) — qui se trouvent dans l'impossibilité d'écouler leurs produits agricoles. D'autres sont des salariés, des contractuels qui n'arrivent plus à subvenir aux besoins

de leurs progénitures faute de la montée des prix des produits de première nécessité. Ce qui place ces élèves dans une situation socioculturelle et économique complexe. Une telle situation qui demande l'intervention de chacun et spécialement celle de l'État à travers la DDSE pour supporter financièrement ces élèves.

Conclusion

L'analyse des données collectées et analysées permet de valider bon nombre des indications théoriques mises en évidence tout au long du texte. Qu'il s'agisse des résultats empiriques, *intrascolaires* et officiels relatifs aux établissements scolaires à Jacmel permettent de constater que des enseignants, à hauteur de plus de 80 %, estiment que le programme dit Biden comme phénomène conjoncturel a son poids tant dans la gestion éducative que sur la réussite scolaire des élèves en situation de vulnérabilité, mais la gestion non efficace de ces établissements en demeure le structurel.

Quant aux résultats officiels, il a été démontré que moins les classes sont surchargées, plus le taux de réussite augmente. Raison pour laquelle les résultats des années scolaires 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023 témoignent du constat de la controverse en matière de réussite scolaire des élèves comme discuté dans l'article. Somme toute, l'interprétation, l'analyse et la discussion des résultats font ressortir l'urgente nécessité de la participation et l'implication des acteurs dans les prises de décisions et de la fixation des objectifs. Voilà une valorisation qui représenterait un modèle de réussite pour les élèves issus de milieux vulnérables.

Une gestion scolaire efficace est une administration solide qui garantit un environnement propice à l'apprentissage, une communication fluide, l'optimisation des ressources et la croissance institutionnelle. Les facteurs clés comme le *Leadership* inspirant, la communication ouverte et transparente, la planification stratégique, le développement professionnel continu, l'évaluation et le retour d'information entre autres permettent de circonscrire le problème de la gestion efficace et d'inviter à la mise en chantier des orientations ci-après :

Fixation des buts clairs, des objectifs mesurables et des délais réalistes permettent à l'établissement d'apprentissage d'avancer de manière cohérente. Cela implique également une allocation efficace des ressources disponibles, telles que le personnel, le budget et le matériel, pour atteindre les résultats souhaités.

Établissement des canaux de communication clairs et accessibles entre les directeurs, les enseignants, le personnel administratif, les élèves et les parents (dans cet ordre) favorisent la participation active et l'échange d'idées. De plus, il est important de maintenir une communication constante pour tenir la communauté éducative informée des événements, décisions et réalisations institutionnels.

Établissement d'une vision claire et communiquée efficacement avec tout le personnel. Le Renforcement de la motivation, la confiance et la collaboration est essentiel pour impliquer les enseignants et le personnel.

Proposition des opportunités de formation, tant internes qu'externes, permettant de mettre à jour les connaissances, d'acquérir de nouvelles compétences et de se tenir au courant des meilleures pratiques pédagogiques et didactiques. Cela se traduit par une amélioration constante de la qualité de l'éducation et par la croissance professionnelle du personnel.

Mise en œuvre de mécanismes d'évaluation, tant pour les performances des élèves que pour celles du personnel, permet d'identifier les domaines à améliorer et de prendre des mesures correctives.

Bibliographie

Bruns, B., & Luque, J. (2014). *Great Teachers: How to Raise Student Learning in Latin America and the Caribbean*. Washington D.C: World Bank Publications.

Cadin, L. (2002). Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie., p.11. *Dunod*, p.11.

Dutercq, Y. T. (2015). Leadership éducatif. Entre défi et fiction. *Recherche et formation*, 78, 95-109.

Essafani, A. (2014). Modélisation et simulation de la dynamique du système éducatif : Application au cas du Maroc. Thèse de doctorat. *Tanger : FSTT — Université Abdelmalik*, 166.

Fournier, S. (2017). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements. *Gestion et management public*, Volume 6/n° 2., 67-88.

Gilbert, P. (2021). L'instrumentation de GRH : Penser l'instrument pour penser la gestion. Dans : Rachel Beaujolin. Rachel Beaujolin. *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, pp. 288-304.

Guéry, L., & Stevenot, A. (2021). Rémunération du travail : Nœud du contrat entre employeur et salariés. *Caen : EMS Editions*. Dans : Rachel Beaujolin éd., *les grands courants en gestion des ressources humaines.*, pp. 166-182.

Herzberg, F. I. (1971). *Théorie bifactorielle*.

Marmion, J.-F. (2017). « La pyramide des besoins » La motivation. Ouvrage collectif. *Éditions Sciences Humaines*, pp. 21-22.

MENFP, M. d. (2010). *Normes de construction scolaire, Direction du Génie scolaire*. Port-au-Prince.

Moisset, J.-J., Plante, J., & Toussaint, P. (2005). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

OCDE. (2019). *Enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage. TALIS (2018)*.

OMRH. (2018). *Programme de Modernisation de l'État*. Port-au-Prince.

Peretti, J. M. (2019). *La gestion des ressources humaines, 19e édition*. Paris : Vuibert.

Pierre Bourdieu, J.-C. P. (1970). *La reproduction*. Paris : Éditions de Minuit.

UNESCO. (2006). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Division des politiques et stratégies éducatives, UNESCO.

UPS. (2016). *Manuel de Procédure de Gestion des Ressources Humaines de l'Unité de Protection sanitaire*.