

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail - Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES  
ET ÉDUCATIVES

UNITÉ DE RECHERCHE ET  
FORMATION DOCTORALE EN  
CURRICULA ET ÉVALUATION ET  
INGÉNIERIE ÉDUCATIVE



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace – Work - Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDÉ I

DOCTORAL RESEARCH AND  
TRAINING CENTRE IN  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH AND  
TRAINING SCHOOL IN  
EDUCATION AND  
EDUCATIONAL  
ENGINEERING

**GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE DES LYCEES ET  
ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS  
VACATAIRES DANS LE DEPARTEMENT DE LA MENOUA AU  
CAMEROUN**

*Mémoire présenté et soutenu le 06 juillet 2022 en vue de l'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences de l'Education*

*Spécialité : Management de l'éducation*

*Option : Recherche fondamentale*

**Rédigé par :**

**TSOBENG LACHIO Glwadinette Maéva**

**Licenciée ès Lettres Bilingues**

**Matricule : 17S3157**

Jury

**Président : BIKOI Félix Nicodème (Professeur)**

**Rapporteur : NDJEBAKAL S. Emmanuel (CC)**

**Membre : NDJONMBOG Joseph Roger (CC)**

**Université de Yaoundé I**

**Université de Yaoundé I**

**Université de Yaoundé I**



## SOMMAIRE

|   |      |
|---|------|
| SOMMAIRE .....  | i    |
| DEDICACE.....   | ii   |
| REMERCIEMENTS .....   | iii  |
| RESUME.....   | iv   |
| ABSTRACT .....  | v    |
| SIGLES ET ABBREVIATIONS .....   | vi   |
| LISTE DES FIGURES .....   | vii  |
| LISTE DES GRAPHIQUES .....  | viii |
| LISTE DES TABLEAUX.....   | x    |
| INTRODUCTION GENERALE.....  | 1    |
| CHAPITRE I :.....   | 11   |
| DE L'IDEE DE GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ET D'ENGAGEMENT<br>PROFESSIONNEL.....   | 11   |
| CHAPITRE II :.....  | 28   |
| ETAT DE L'ART ET APPROCHES THEORIQUES DE L'ETUDE .....  | 28   |
| CHAPITRE III : .....  | 45   |
| CONDITIONS DE REALISATION DE L'ETUDE.....   | 45   |
| CHAPITRE IV :.....  | 65   |
| LES EFFETS SCOLAIRES DE LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE SUR<br>L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS VACATAIRES .....  | 65   |
| CHAPITRE V : .....  | 117  |
| POUR UNE REDYNAMISATION DE LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE<br>COMME GARANTIE DE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS<br>VACATAIRES : DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE..... | 117  |
| CONCLUSION GENERALE .....   | 133  |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 136  |
| TABLE DES MATIERES .....  | 144  |
| ANNEXES .....   | 148  |

## DEDICACE

*A ma mère, TSOBENG Christine.*

## REMERCIEMENTS

Clôturer ce mémoire de Master en Management de l'éducation est l'aboutissement du travail, et l'investissement de la richesse partagée de ces années d'études. Les rencontres avec les étudiants, les professionnels et les enseignants chercheurs m'ont permises de renforcer mon engagement déjà existant dans l'éducation et d'aiguiser mes connaissances dans ce domaine. Je voudrais saisir cette occasion pour leur adresser mes remerciements.

J'exprime tout d'abord ma gratitude au Dr Emmanuel NDJEBAKAL SOUCK pour m'avoir encadrée tout au long de ce travail et m'avoir communiquée la passion du métier d'enseignant-chercheur. Qu'il soit également remercié pour ses conseils avisés, sa bienveillance et ses encouragements.

J'adresse mes remerciements ensuite à tous les enseignants de département de Curricula et Evaluation de la Faculté des Sciences de l'Education (FSE) et à son doyen Pr Maingari Daouda qui nous ont encadrés de manière indéfectible tout au long de notre formation.

Aussi, ce travail n'aurait pas vu le jour sans la collaboration des membres de la communauté éducative des établissements secondaires publics du département de la Menoua. Que toute personne faisant partie de ces institutions qui m'a apportée aide et soutien, soit ici remerciée.

Je tiens également à remercier ma famille, ma mère Tsobeng Christine, mon frère Géralden et mes sœurs Olivia, Raissa et Génova. Merci pour votre soutien infaillible, qu'il soit financier ou moral, merci pour la confiance que vous m'accordez, pour l'éducation à laquelle vous me permettez d'accéder, pour les débats incessants que nous avons ensemble et qui me permettent de me construire en tant que femme.

Un merci spécial et chaleureux à M. BOUNOU TEMATE Alain Giresse, pour être toujours là pour moi, pour ses conseils motivateurs et son apport indéniable sur tous les plans de ma vie. Je suis honorée de t'avoir à mes côtés.

Enfin, je ne saurais terminer sans penser à toutes mes amies, Flore Nga Soh, Danielle Pokam, Leslie Matoukam, Ines Tezem, Nidèle Megha, ainsi qu'aux membres du groupe Lecteur de la paroisse Saint Paul Apôtre de Foréké-Dschang et à tous mes camarades de Management de l'Education, pour leur soutien moral et matériel au cours de ces dernières années. Que chacun se sente intimement remercié pour tout, et pour tout.

## RESUME

Cette étude vise à analyser l'impact de la gouvernance administrative des lycées sur l'engagement professionnel des enseignants vacataires. Cette évaluation de type mixte (qualitative et quantitative) est menée dans le département de la Menoua, région de l'Ouest Cameroun. Notre objectif est d'étudier la relation existentielle entre la gouvernance administrative et le développement humain et professionnel des enseignants vacataires dans le département de la Menoua. Pour cela, ce travail s'appuie sur un ensemble de théories (théorie de l'ajustement au travail, de la rémunération, du leadership transformationnel, et la théorie bifactorielle de Herzberg) qui expliquent l'influence d'un modèle de gestion sur l'état psychologique de l'employé. A partir de ces théories, nous avons retenu comme outils de collecte de données, l'entretien et le questionnaire, outils qui nous permettent de valider ou d'invalider notre hypothèse principale intitulée comme suit: la gouvernance administrative des lycées détermine l'engagement professionnel des enseignants vacataires. L'analyse, suivie de l'interprétation des résultats obtenus de ces instruments, font état d'une influence forte de la gouvernance administrative sur l'engagement professionnel du vacataire, mettant en étroite relation les deux paramètres, l'un pouvant sérieusement affecter l'autre. Au-delà des limites et des difficultés rencontrées dans cette étude, des suggestions ont été faites au niveau politique, administratif, pédagogique, et éducatif, en vue de promouvoir un bon système de gouvernance administrative pour favoriser permanemment l'engagement professionnel des enseignants vacataires.

**Mots-clés** : *Gouvernance Administrative - Engagement Professionnel - Enseignement secondaire - Enseignant Vacataire - Performances Scolaires.*

## ABSTRACT

This study aims at analysing the impact of the administrative governance of government high schools on the professional commitment of part-time teachers. This mixed-type assessment (qualitative and quantitative) is carried out in the Menoua department, West Cameroon region. Our objective is to study the link between the administrative governance and the human and professional development of part-time teachers in the department of Menoua. For this, this work is based on a set of theories (work adjustment theory, remuneration, transformational leadership, and Herzberg's bifactorial theory) which explain the influence of a management model on the psychological state of employees. From these theories, we have chosen as data collection tools, the interview and the questionnaire, tools that allow us to validate or invalidate our main hypothesis entitled as follows: the administrative governance of government high schools determine the professional commitment of part-time teachers. The analysis, followed by the interpretation of the results obtained from these instruments, show a strong influence of administrative governance on the professional commitment of part-time teachers, putting the two parameters in close relationship, one of which can seriously affect the other. Beyond the limits and difficulties encountered in this study, suggestions were made at the political, administrative, pedagogical, and educational level, with a view of promoting a good system of administrative governance to permanently promote professional commitment of part-time teachers.

**Keywords:** *Administrative Governance - Professional Commitment - Secondary Education - Part-timeTeacher - School Performance.*

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**DEPP** : Direction de l’Evaluation, de la Prospective et de la Performance

**ENS** : Ecole Normale Supérieure

**FMI** : Fonds Monétaire International

**Ha** : Hypothèse alternative

**Ho** : Hypothèse nulle

**HR** : Hypothèse de recherche

**MINESEC** : Ministère des Enseignements Secondaires

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PP** : Parties Prenantes

**RH** : Ressources Humaines

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l’Education, la Science et la Culture

## **LISTE DES FIGURES**

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : Dimensions du leadership transformationnel.....          | 20 |
| Figure 2 : L'entreprise et ses parties prenantes .....              | 40 |
| Figure 3 : Relations entre Dimensions des Styles d'Ajustement ..... | 45 |



## LISTE DES GRAPHIQUES

|   |    |
|---|----|
| Graphique 1 : Accès au lieu de travail .....  | 72 |
| Graphique 2 : Le confort de l'établissement .....                                       | 72 |
| Graphique 3 : Les commodités de réception .....   | 73 |
| Graphique 4 : Le salaire du vacataire .....   | 73 |
| Graphique 5 : La régularité salariale .....   | 74 |
| Graphique 6 : Le contrat.....   | 74 |
| Graphique 7 : Transparence et communication.....  | 75 |
| Graphique 8 : L'équité .....  | 75 |
| Graphique 9 : La culture organisationnelle .....  | 76 |
| Graphique 10 : Les assurances .....   | 76 |
| Graphique 11 : La stabilité professionnelle.....  | 77 |
| Graphique 12 : L'abri des besoins fondamentaux.....                                     | 77 |
| Graphique 13 : Facteurs d'engagement du Vacataire .....                                 | 78 |
| Graphique 14 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 7. ....  | 83 |
| Graphique 15 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 8. ....  | 84 |
| Graphique 16 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 9. ....  | 85 |
| Graphique 17 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 10. .... | 86 |
| Graphique 18 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 11. .... | 87 |
| Graphique 19 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 12. .... | 88 |
| Graphique 20 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 13. .... | 88 |
| Graphique 21 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 14. .... | 89 |
| Graphique 22 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 15. .... | 90 |
| Graphique 23 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 16. .... | 91 |
| Graphique 24 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 17. .... | 91 |
| Graphique 25 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 18. .... | 92 |
| Graphique 26 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 19. .... | 93 |
| Graphique 27 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 20.....  | 94 |
| Graphique 28 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 21. .... | 95 |
| Graphique 29 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 22. .... | 95 |
| Graphique 30 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 23. .... | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| Graphique 31 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 24.....  | 97  |
| Graphique 32 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 25. .... | 98  |
| Graphique 33 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 26. .... | 98  |
| Graphique 34 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 27.....  | 99  |
| Graphique 35 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 28. .... | 100 |
| Graphique 36 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 29.....  | 101 |
| Graphique 37 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 30. .... | 101 |
| Graphique 38 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 31.....  | 102 |
| Graphique 39 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 32.....  | 103 |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |      |
|--|------|
| Tableau 1 : Structuration du travail .....   | xiii |
| Tableau 2 : Récapitulatif de l'échantillon.....                                      | 61   |
| Tableau 3 : Déroulement de l'enquête.....  | 63   |
| Tableau 4 : Récapitulatif de l'étude.....  | 69   |
| Tableau 5 : Présentation en fonction du genre .....                                  | 70   |
| Tableau 6 : Présentation en fonction du diplôme le plus élevé .....                  | 70   |
| Tableau 7 : Présentation en fonction de l'expérience professionnelle.....            | 71   |
| Tableau 8 : Présentation en fonction du poste dans l'administration .....            | 71   |
| Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon le genre .....                        | 79   |
| Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....                           | 79   |
| Tableau 11 : Répartition en fonction de la situation matrimoniale .....              | 80   |
| Tableau 12 : Répartition selon le diplôme le plus élevé .....                        | 80   |
| Tableau 13 : Répartition selon l'expérience professionnelle.....                     | 81   |
| Tableau 14 : Répartition selon la discipline enseignée.....                          | 81   |
| Tableau 15 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 7.....  | 83   |
| Tableau 16 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 8.....  | 84   |
| Tableau 17 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 9.....  | 84   |
| Tableau 18 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 10..... | 85   |
| Tableau 19 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 11..... | 86   |
| Tableau 20 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 12..... | 87   |
| Tableau 21 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 13..... | 88   |
| Tableau 22 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 14..... | 89   |
| Tableau 23 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 15..... | 90   |
| Tableau 24 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 16..... | 90   |
| Tableau 25 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 17..... | 91   |
| Tableau 26 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 18..... | 92   |
| Tableau 27: Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 19.....  | 93   |
| Tableau 28 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 20..... | 94   |
| Tableau 29 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 21..... | 94   |
| Tableau 30 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 22..... | 95   |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 31 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 23..... | 96  |
| Tableau 32 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 24..... | 97  |
| Tableau 33 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 25..... | 97  |
| Tableau 34 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 26..... | 98  |
| Tableau 35 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 27..... | 99  |
| Tableau 36 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 28..... | 100 |
| Tableau 37 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 29..... | 100 |
| Tableau 38 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 30..... | 101 |
| Tableau 39 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 31..... | 102 |
| Tableau 40 : Répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 32..... | 103 |
| Tableau 41 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR1.....                 | 105 |
| Tableau 42 : Calcul du khi carré pour HR1.....                                       | 106 |
| Tableau 43 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR2.....                 | 107 |
| Tableau 44 : Calcul du khi carré pour HR2.....                                       | 108 |
| Tableau 45 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR3.....                 | 110 |
| Tableau 46 : Calcul du khi carré pour HR3.....                                       | 110 |
| Tableau 47 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR4.....                 | 112 |
| Tableau 48 : Calcul du khi carré pour HR4.....                                       | 112 |

## INTRODUCTION GENERALE

Parmi les fonctionnaires et assimilés, les enseignants partagent une même mission de service public, celle de l'éducation des générations futures. Au-delà de cette relative homogénéité liée à l'objectif commun, ces personnels sont appelés à exercer leur métier dans des environnements et des conditions divers. Des conditions qui sont encore régies par le système de gouvernance adopté selon chaque structure ou établissement. Ainsi, d'un établissement à un autre, le système de gouvernance peut varier. Et s'il est défaillant, il y'a de fortes chances que les performances annuelles soient faibles. Par ailleurs, précisons que le milieu scolaire étant constitué de plusieurs branches, la défaillance peut intervenir à plusieurs niveaux, que ce soit sur le plan des ressources matérielles, financières ou humaines. La présente étude se donne pour mission l'étude ou l'analyse de la gouvernance administrative et financière d'un établissement scolaire en rapport avec l'engagement professionnel de ses enseignants en particulier les enseignants vacataires.

### **0. 1. Contexte de l'étude**

Dans les questions de l'éducation aujourd'hui, la gouvernance apparait comme une nécessité à aborder et devient de plus en plus actuelle. La notion de gouvernance est plurielle et complexe. Elle recouvre des significations très diverses et fort disparates. En effet, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une entreprise publique voire d'un ministère, la gouvernance désigne un mode d'opérations de l'ensemble des organes et règles, de décisions, d'informations et de surveillance, permettant aux ayant droit et partenaires de cette institution de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans son bon fonctionnement (Tete, 2012). Ces dernières années, une attention particulière est accordée sur la nécessité d'améliorer la gouvernance des écoles et de renforcer le rôle de l'administration. Partout dans le monde, des demandes sont adressées à l'endroit des écoles et à ceux qui les dirigent de faire mieux en répondant avec efficacité aux multiples responsabilités qui leur sont confiées. « Ils sont confrontés à un monde complexe et à des pressions sans fin » (OCDE, 2001).

De fait, depuis les deux grandes conférences sur l'éducation, celle de Jomtien (1990) et celle de Dakar (2000), les systèmes éducatifs sont sommés un peu partout dans le monde de faire un nouvel élan dans la gestion des établissements scolaires pour une meilleure prestation du service public de l'organisation (OCDE, 2001 ; UNESCO, 2008). Dans cette perspective, le cadre d'action du forum national de Dakar soulignait la nécessité pour les pays du monde entier de mettre en place des « systèmes de gestion et de gouvernance éducative réactifs,

participatifs et responsables». Au même moment, l'accent est mis sur le rôle et l'efficacité de l'administration scolaire comme la clé d'une réforme éducative, ambitieuse et durable. (OCDE, 2001 ; Fullan, 2002).

Suite à ces différentes conférences, « se pose à chaque système éducatif la question de gouvernance, des régulations et de l'utilisation d'outils plus ou moins nouveaux du management public » (Bouvier, 2007). Le modèle traditionnel d'organisation et de pilotage des établissements scolaires qui reposait sur une structure hiérarchique rigide, où l'impulsion et la réforme partent du niveau supérieur vers les niveaux inférieurs, où les marges d'autonomie des structures de base sont réduites, où le respect de commande, de la norme et le contrôle de conformité servent de références, est de plus en plus remis en cause. Aux systèmes éducatifs centralisés, se substituent de nouveaux paradigmes de gestion plus décentralisés, qui accordent plus de marge de manœuvre aux différents échelons du système éducatif.

Les pays africains ne sont pas restés en marge de ces changements. Encouragés par des organisations internationales, africaines et sous régionales qui prônent une bonne gouvernance et des structures plus ouvertes aux changements, ces pays opèrent des revirements pour assurer la modernisation de leur système éducatif. Le Cameroun s'inscrit depuis quelques années dans la recherche des méthodes de modernisation de son système éducatif. Jadis calqué sur un paradigme de gestion centralisé, le système éducatif camerounais est désormais engagé dans un processus de décentralisation. Dans cette nouvelle configuration, des revirements s'opèrent dans la gouvernance traditionnelle des établissements scolaires avec la mise en place de plusieurs nouvelles instances associant plusieurs acteurs, parallèlement ou en complément avec la direction traditionnelle de l'école.

Il est temps pour le Cameroun de se revêtir d'un nouveau blason de gouvernance, pour parvenir à une position de réussite incontestable, à côté d'autres pays. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous intéresser, en ce sens, à la gouvernance administrative, celle qui touche directement les problèmes liés au management des structures, et dans notre cas, des établissements scolaires.

L'enseignement fait partie intégrante du système éducatif. Au Cameroun, l'éducation étant une grande priorité nationale (Article 2 des Etats Généraux de l'Education), cette dernière a pour missions de :

- former un citoyen enraciné dans sa culture et ouvert au monde ;

- développer et enrichir la personnalité des enfants ;
- favoriser son épanouissement individuel et social ;
- favoriser l'égalité des chances ;
- affirmer l'unité et l'intégration nationales ;
- etc.

Toutes ces finalités placent l'action de l'éducation au centre de la vie sociale et par ricochet, assignent à l'enseignant la garantie ou la responsabilité de la qualité de l'éducation des apprenants dans la société (loi de l'orientation 1998). L'école a donc un rôle prépondérant. C'est le lieu par excellence où l'élève reçoit des enseignements académiques. Raison pour laquelle Tsafak (2001 :29) affirme que : « l'école est le lieu délibérément organisé pour l'enseignement collectif des élèves ». L'enseignant joue un rôle indispensable dans le système éducatif car c'est à travers lui que se réalise le processus d'apprentissage. Ainsi, dans son rôle, il ne se charge pas seulement de la transmission des connaissances aux élèves, mais il doit aussi s'assurer de leur assimilation par ceux-ci. Cette tâche requiert de celui qui l'effectue une formation au métier d'enseignant. Au Cameroun, cette formation se fait essentiellement dans les Ecoles Normales Supérieures (ENS), où l'on associe didactique et pédagogie pour une formation de qualité.

Depuis l'avènement des années 2000, les enseignants ne sont plus seulement ceux qui sont formés dans les ENS ; avec le taux de chômage élevé, on observe de plus en plus d'étudiants universitaires, qui tentent de subvenir à leurs besoins en recherchant des vacances dans les établissements privés comme publics. Ils sont communément appelés enseignants vacataires. Rares sont les établissements publics où l'on ne trouve aucun enseignant vacataire. Ce phénomène connaît un essor encore plus fulgurant dans les zones rurales ou reculées. Il faut dire que face à des problèmes tels que le déficit et même la fuite d'enseignants fonctionnaires, le vacataire apparaît comme le « sauveur de situation ». Il vient apporter sa participation à la réussite des élèves et à une bonne performance de son établissement en fin d'année. Seulement, n'étant pas passé par une ENS, le vacataire fait généralement l'objet de doutes au niveau de ses compétences et parfois même de ses valeurs éthiques et professionnelles. Ce qui amène à lui réserver un traitement pas toujours satisfaisant.

Ces différentes observations nous poussent à investiguer scientifiquement le lien entre la gouvernance administrative et l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire.

Comment le vacataire réussit-il à bien faire sa tâche en rapport au traitement qui lui est réservé ? Cette observation débouche sur une problématique.

## **0. 2. Problématique de l'étude**

D'après Courbet (2017), la problématique est « un ensemble cohérent (sous forme de texte) construit autour d'une (ou quelques) question(s) principale(s) qui pose(nt) problème au regard de ce qui existe scientifiquement, des hypothèses (ou objectifs) de recherche sur un objet qui permettront de traiter le sujet (par exemple « le phénomène à étudier ») choisi ». C'est suivant cette définition que nous présenterons le problème de recherche, les questions, les hypothèses, les objectifs, ainsi que les intérêts et la délimitation de l'étude.

### **0. 2. 1. Le problème de recherche**

De nos jours, l'on jette un regard accusateur à l'inefficacité du système éducatif. C'est dire qu'il tarde à répondre réellement aux besoins de la société (Koagne, 2014). Ces effets observés sont une conséquence du taux d'emploi relativement faible, raison pour laquelle on encourage de plus en plus l'auto-emploi. C'est dans ce sillage que de façon générale, les étudiants qui n'ont obtenu aucun concours, s'érigent en vacataires dans les établissements secondaires publics et privés. Malgré la désaffection que connaît la profession enseignante révélée par le Rapport d'Etat du Système Educatif Camerounais (2006), l'enseignement reste parmi les multiples débouchés qui s'offrent aux étudiants en quête d'emploi. Seulement, la considération qui est attachée à l'enseignant n'est pas reconnue (Tsafak, 1998).

L'enseignement est une profession qui apporte son lot de difficultés et de satisfactions, avec la particularité que celles-ci touchent directement la personne dans son affectivité de même que dans la signification qu'elle attribue à son travail (Hargreaves, 1994). Des enseignants s'engagent dans leur profession et la récompense la plus importante qu'ils en retirent prend ses sources de la relation qu'ils établissent avec leurs élèves (Lortie, 1975). C'est ici que s'inscrit tout le sens de l'engagement professionnel de l'enseignant : il est influencé par ce qui est vécu en classe avec les élèves alors que le rendement scolaire de ces derniers est tributaire du degré d'engagement au travail de leurs enseignants (Rosenholtz, 1991). Cependant, les observations actuelles révèlent que rares sont les élèves qui souhaiteraient devenir enseignants plus tard. Dans leur rêve d'enfant, apparaissent plutôt des métiers tels que avocat, pilote, ingénieur, etc... on comprend alors que beaucoup d'enseignants au lieu de susciter l'intérêt des élèves pour la profession qu'ils exercent, les déçoivent plutôt de celle-ci. Or si nous partons du modèle théorique de cohérences selon



lequel l'individu utilise son auto-motivation pour choisir une profession, on s'attendrait à ce que ce dernier s'attribue comme maître-mot dans sa carrière l'engagement total (Mfout, 2010). C'est ainsi que le vacataire qui vient de lui-même à la demande d'emploi devrait donner le meilleur de lui s'il est embauché. Lorsqu'on examine cet aspect de manière plus approfondie, on se rend compte que plusieurs facteurs peuvent influencer l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire à savoir les conditions de travail, les politiques de rémunération, le style de leadership, la sécurité au travail. Tous ces éléments font partie intégrante de la gouvernance administrative.

La gouvernance administrative suppose la transparence dans la gestion des données et de la mise en œuvre des politiques. Elle signifie également la confiance faite aux acteurs de terrain et un droit regard et d'action sur les projets et les systèmes qui les portent par ceux qui en sont à l'origine (Bouvier, 2007). Une bonne gouvernance accorde donc beaucoup d'estime aux employés. Il s'agit de rendre le travailleur épanoui dans sa mission en lui faisant suffisamment confiance pour lui confier des tâches particulières. On parle donc de la professionnalisation des acteurs et de la place que l'on doit céder à la créativité : « *La bonne gouvernance est celle qui, prenant appui sur l'évaluation, encourage l'innovation, accroît la performance des écoles, en leur assurant les marges d'autonomie dont ils (les acteurs) ont besoin* » (Tete, 2012). C'est aussi une gouvernance de proximité en ceci qu'elle oriente la mission de l'établissement autour de l'éthique, de la participation de la communauté, de l'équité, de l'innovation ainsi que du développement durable.

En ce sens, la direction d'établissement est au cœur de la mission éducative et est la mieux située pour piloter, selon une vision rassembleuse, la mise en place des conditions optimales de la réalisation de cette mission qui lui est confiée.

Une telle politique de gouvernance devrait en réalité rassurer l'enseignant vacataire et le conforter dans son choix, réduisant ainsi ses frustrations devant son collègue fonctionnaire. Seulement, on est encore bien loin de qui devrait être. Sur le terrain, l'enseignant vacataire est découragé, il ne s'implique pas dans les affaires du lycée. L'analyse de nos observations montre que le vacataire est freiné dans son élan d'engagement et de sa participation à la vie du lycée. Ce problème transparait encore plus clairement lorsqu'on entend des enseignants vacataires porter critique sur le style de gestion administrative des lycées dans lesquels ils exercent. Il est clair qu'un tel problème met en danger les performances scolaires de l'établissement, et par conséquent des élèves, surtout lorsqu'on sait que les enseignants vacataires sont en nombre non-négligeable dans les établissements d'enseignement secondaire

publics du département de la Menoua. Alors, si le volet « engagement » est touché, il est difficile que le vacataire donne le meilleur de lui-même. On peut alors se poser la question de savoir comment le vacataire arrive à ce niveau, puisqu'il vient de son propre gré offrir ses services. Si le degré d'engagement n'émerge pas du libre choix d'emploi, peut-être vient-il des conditions extrinsèques ! C'est un tel questionnement qui a suscité notre curiosité, et pour la percer, nous avons formulé notre sujet comme suit : « Gouvernance Administrative des Lycées et Engagement Professionnel des Enseignants Vacataires » en nous appuyant sur le département de la Menoua dans la région de l'Ouest.

### **0. 2. 2. Questions de recherche**

La question de recherche principale de la présente étude est formulée comme suit : la gouvernance administrative des lycées détermine-t-elle l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?

De cette question principale, découlent les questions de recherche secondaires suivantes :

QR1 : comment l'environnement de travail est-il source d'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?

QR2 : comment le système de rémunération constitue-t-il un facteur d'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?

QR3 : comment le leadership transformationnel favorise-t-il l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?

QR4 : comment la sécurité au travail influence-t-elle l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?

Ces questions ont été formulées pour mener à bien notre entretien, afin de comprendre comment la gouvernance administrative de l'établissement détermine l'engagement du vacataire ou le processus qui se passe.

### **0. 2. 3. Hypothèses de recherche**

A la question principale répond l'hypothèse générale : la gouvernance administrative des lycées détermine l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire.

Aux questions de recherche secondaires répondent les hypothèses de recherche secondaires : HR1 : l'environnement de travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

HR2 : le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire.

HR3 : le leadership transformationnel détermine l'engagement professionnel du vacataire.

HR4 : la sécurité au travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

Cette étude a des objectifs.

#### **0. 2. 4. Objectifs de l'étude**

Cette étude a pour objectif général de comprendre comment la gouvernance administrative des lycées détermine l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire.

Comme objectifs spécifiques, la présente recherche analyse :

- Le lien entre l'environnement de travail et l'engagement professionnel du vacataire.
- Le lien entre le système de rémunération et l'engagement professionnel du vacataire.
- Le lien entre le leadership transformationnel de l'établissement et l'engagement professionnel du vacataire.
- Le lien entre la sécurité au travail et l'engagement professionnel du vacataire.

#### **0. 3. Intérêts de l'étude**

Au-delà de nos motivations et des objectifs de cette étude, il est important d'en lister les intérêts, c'est-à-dire l'utilité théorique et pratique qui peut en découler. Ce qui lui assurerait une valeur non seulement pour nous qui la menons, mais aussi pour tout éventuel lecteur qui pourrait de ce fait y trouver des solutions ou des pistes de solutions face à tout problème lié à l'effet de la gouvernance administrative sur l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire. Ces intérêts se descendent sur 4 angles : managérial, scientifique, éthique et professionnel.

##### **0. 3. 1. L'intérêt managérial**

Dans le management, nous avons plusieurs aspects tels que la gestion des ressources, la manière de diriger, l'exercice du leadership, etc. Ainsi, cette étude nous permettra de toucher de près les problèmes liés à la gouvernance administrative, notamment la manière de gouverner et de gérer les enseignants vacataires, et ceci est un apport indéniable pour toute administration scolaire.

##### **0. 3. 2. L'intérêt scientifique**

Cette étude contribuera à l'évolution de la science. Elle pose un problème, utilise des concepts appropriés pour le traduire, définit les théories explicatives, émet des hypothèses qui

répondent aux questions de recherche, présente des variables à manipuler avec une méthodologie précise. Elle ouvre aussi de nouvelles perspectives de recherches car à la suite, les investigations pourraient nous permettre de comprendre si le manque d'engagement n'est pas aussi lié à une autre cause qui n'est pas la gouvernance administrative, mais un problème de vocation par exemple.

### **0. 3. 3. L'intérêt éthique**

La présente étude est une participation majeure au meilleur traitement des vacataires sur le terrain. Elle appelle aux valeurs éthiques des différents dirigeants. Autrement dit, elle veillera à une forte prise en compte des valeurs éthiques dans le traitement des enseignants vacataires. De même, notre étude, en examinant la déontologie et l'éthique de la profession enseignante, fera comprendre à ceux qui s'y engagent les enjeux de ladite profession sur le plan éthique.

### **0. 3. 4. L'intérêt professionnel**

Cette étude sur le plan professionnel est un apport majeur à la carrière des enseignants vacataires. Il a été question pour nous d'améliorer leur image au Cameroun, afin qu'ils bénéficient d'un statut et de meilleures conditions de travail.

## **0. 4. Délimitations de l'étude**

La délimitation d'une étude est une partie de la méthodologie qui impose que l'on précise le cadre contextuel dans lequel elle va s'opérer. Nous avons délimité notre étude sur un double plan : spatio-temporel et conceptuel.

### **0. 4. 1. Délimitation spatio-temporelle**

Notre étude sera menée dans la région de l'Ouest du Cameroun, plus précisément dans le département de la Menoua. Nous nous appesantirons uniquement sur les établissements d'enseignement secondaire publics, c'est-à-dire les lycées. Le choix de ce département réside dans le fait qu'il connaît un essor très fulgurant dans le phénomène des vacances. Aussi, vu le niveau de vie qui y prévaut, on peut se demander comment évoluent les vacataires. Rappelons ici que le département de la Menoua est en évolution constante depuis qu'il abrite l'Université de Dschang. Son poumon, qu'est la ville de Dschang et de surcroît une ville estudiantine, connaît un développement économique sans cesse croissant. On y trouve par exemple des chambres à louer à 20000frs CFA, des studios à louer à 40000frs, voire 50000frs le mois ; l'accès à l'eau potable n'est pas évident, et certains matériels et outils, principalement dans le

domaine de la technologie, de l'électroménager ou de l'habillement coûtent de plus en plus cher.

Sur le plan du temps, notre étude se déroulera en plusieurs phases : la phase théorique qui s'étendra sur une période de deux mois, la phase des enquêtes sur le terrain qui pourra se faire en un mois et la phase analyse et pratique qui s'étalera sur une période de deux mois.

#### **0. 4. 2. Délimitation conceptuelle**

Il est évident que face aux problèmes auxquels fait face le système éducatif aujourd'hui, tout le monde aimerait contribuer à son amélioration. C'est la raison pour laquelle nous avons opté mener notre recherche dans ce champ. Et pour ce faire, nous avons travaillé sur le concept de la gouvernance administrative qui est un contenu quelque peu flou dans les établissements secondaires publics. Il s'agit de montrer comment est-ce qu'elle est pratiquée et quelles en sont les répercussions sur l'engagement professionnel des vacataires.

#### **0. 5. Etat de la question**

Mettre en place une gouvernance et surtout une bonne gouvernance est essentiel pour tout système qui se veut être une réussite. Que ce soit pour les besoins de l'organisation interne, pour répondre à des normes souhaitées mettre en place ou pour dégager une méthode commune et un système de gestion commun (Etheos, 2014), la gouvernance apparaît aujourd'hui comme l'outil incontournable à maîtriser pour sa structure.

Plusieurs chercheurs se sont attardés sur la question, abordant chacun des aspects différents. Si certains se sont penchés sur les types d'approche de la gouvernance administrative, d'autres ont plutôt examiné son efficacité par rapport aux résultats scolaires. De nos jours, il est évident que la chaîne pour une bonne performance scolaire passe par une bonne assimilation des cours par les élèves, et si les élèves sont satisfaits, cela signifie que les enseignants ont bien fait leur travail ; dans ce cas, on a le droit de penser qu'il y a eu une bonne gouvernance en amont. La recherche récente montre que l'efficacité du mode de direction est liée à la fois à un poste (chef d'établissement) et à une répartition des responsabilités (équipe de gestion et équipe pédagogique), mais que dans les deux cas la relation avec les résultats scolaires est toujours indirecte. Aussi, les études actuelles examinent la condition de l'enseignant dans son lieu de travail en relation avec sa performance. L'efficacité collective des enseignants, est la variable importante qui intervient entre l'activité de direction et l'activité pédagogique d'un côté et les résultats scolaires de l'autre (Mulford, 2003). L'enseignant se retrouve donc au centre de la réussite d'un établissement.

S'intéressant au cas des enseignants vacataires, dans bien des lycées et collèges de l'arrière-pays, ils représentent 85% du staff et les chefs d'établissement reconnaissent même qu'ils sont souvent plus consciencieux que leurs collègues diplômés des ENS, pourtant ils n'ont pas le même statut (Koagne, 2014). Leurs conditions de vie et de travail ne leur permettent pas de vivre convenablement par rapport au poids de la tâche qui leur incombe. Non seulement le vacataire jouit d'un salaire extrêmement bas, mais il ne détient aucun statut pouvant réglementer son activité au sein d'un corps exécutif pourtant bien structuré (Jiotsa, 2015). En effet, les enseignants vacataires connaissent un tas de problèmes sur le terrain. Selon Koagne (idem),

Le vacataire est victime d'exploitation des chefs des établissements. Ils sont tenus par la bourse et du coup n'ont pas la latitude d'un certain degré d'expression, faute de quoi ils seront tout simplement mis à la porte. Aussi, il n'existe pas de syndicat pour porter leur voix, et faire le contrepoids face à la tyrannie des chefs d'établissement. En outre, on enregistre le manque de source d'acquisition des standards didactique, pédagogique et éthique. Les chefs d'établissement qui sont si à cheval sur l'argent de l'APEE versé par les parents des élèves, ne daignent mettre à la disposition de ces vacataires le nécessaire afin de les recadrer au même titre que leur travail.

Relevons, dans le même sillage que les vacataires sont parfois victimes de discrimination ou d'ostracisme, de la part des enseignants fonctionnaires et du staff administratif des établissements. Ils sont jugés tels des pique-assiettes, des besogneux qu'on peut manger à n'importe quelle sauce sans qu'ils n'aient à se plaindre.

Un tel environnement de travail fait éclore chez le vacataire un manque de confiance en lui dans la prise de libertés et d'initiatives académiques. Cela empiète également sur son engagement professionnel puisqu'il a tendance à ne pas produire les résultats escomptés. Il nous paraît dès lors urgent d'aller aux sources mêmes de ce problème en investiguant la gouvernance administrative des lycées.

## **0. 6. Structure de l'étude**

En vue d'atteindre nos objectifs, notre travail est structuré en cinq chapitres. Le chapitre 1 porte sur la compréhension des termes clés de notre sujet que sont la gouvernance administrative et l'engagement professionnel ; le chapitre 2 déroule les travaux antérieurs et les approches théoriques relatives à notre étude. Le chapitre 3, quant à lui, traite de la méthodologie devant encadrer le travail sur le terrain ; dans le chapitre 4, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus à l'issue de ce travail de terrain avant de clôturer par l'interprétation et la discussion de nos résultats, ainsi que les difficultés et limites de cette étude que nous développerons dans le chapitre 5.

## **CHAPITRE I :**

### **DE L'IDEE DE GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ET D'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL**

Dans ce chapitre, nous présenterons les différents concepts qui meublent notre devoir, afin de mieux les saisir, les comprendre. Il s'agit plus précisément de définir nos deux variables que sont la gouvernance administrative et l'engagement professionnel et de les étudier pour en ressortir leurs différents indicateurs.

#### **1. 1. GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE : ESSAI DE COMPREHENSION**

Cette étude est organisée autour d'un certain nombre de concepts fondamentaux dont la récurrence dans le texte traduit la place centrale qu'ils y occupent. Nous nous proposons donc d'analyser ici les concepts de gouvernance et gouvernance administrative, afin d'en préciser leur sens et leur contenu dans cette étude.

##### **1. 1. 1. La gouvernance**

Le terme gouvernance a un sens assez large si bien qu'il n'est pas aisé de le comprendre, raison pour laquelle il est préférable de retourner à ses origines pour tenter un essai de compréhension. Mais avant, il est nécessaire d'établir la différence qui existe entre les termes administration, gestion, et gouvernance, ceci pour mieux délimiter notre champ d'action.

##### **1. 1. 1. 1. Administration, Gestion ou Gouvernance ?**

L'administration, la gestion et la gouvernance sont trois notions que l'on peut facilement confondre parce que voulant les associer aux mêmes idées. En effet, elles sont d'une importance capitale pour le fonctionnement d'une structure ou d'une organisation de manière fluide et efficace. Bien qu'il existe des organes directeurs et des gestionnaires au sein d'une organisation, leurs rôles et responsabilités sont clairement définies. Il semble n'y avoir aucune différence entre les concepts, les trois étant liées au contrôle d'une organisation, dans le but de la diriger pour atteindre les objectifs qui ont été définis. En réalité, nombreux sont ceux qui utilisent ces mots de manière interchangeable. Cependant, il existe bel et bien une différence entre ces trois termes, aussi minime qu'elle soit.

L'idée d'administration renvoie aux fonctions de travail. Ici, administrer les affaires implique suivre les directives d'un état ou d'un gouvernement. L'acte d'administrer renvoie à un mode de gestion descendant ou à l'exécution de commandes (Lalancette, 2014). Il s'agit d'appliquer les politiques ou la politique de l'organisation de l'Etat. L'administration est un processus qui consiste à planifier, organiser, budgétiser, diriger, coordonner et contrôler les activités d'une entreprise. La gestion, quant à elle, suppose que soit installée une bonne communication avec les parties prenantes, incluant des périodes de négociation des priorités, puis des modes de fonctionnement aux stratégies rassembleuses et porteuses. Autrement dit, gérer un établissement va bien au-delà de l'acte d'exécuter des directives, sans pouvoir les confronter aux réalités vécues sur le terrain et, au besoin, les remettre en question, voire proposer des solutions.

A la différence de l'administration et de la gestion, la gouvernance renvoie aux idées, à la politique définie par une institution, à la création des lois et l'établissement des règles à suivre. La gouvernance est permanente, elle est partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise, alors que l'administration est passagère dans le sens où l'administrateur exerce pour un temps et ensuite il peut être appelé à d'autres fonctions. De façon plus claire, l'administration et la gestion font partie intégrante de la gouvernance. Il n'y a pas d'administration et de gestion sans gouvernance. Aussi, on peut savoir administrer sans être apte à une bonne gestion, car la gestion implique des qualités supplémentaires de la part de l'administrateur qui, en appliquant la gouvernance, c'est-à-dire les politiques et les grandes idées de fonctionnement d'une structure, doit pouvoir rassembler les partenaires et employés et s'assurer d'un bon climat de travail à travers la communication et le leadership.

### **1. 1. 1. 2. Naissance et Renaissance de la gouvernance**

La notion de « gouvernance » provient du mot grec « *Kubernan* » qui signifie piloter un navire ou un char (Jourmard, 2009). Selon ce dernier, c'est un mot utilisé par Platon sous forme métaphorique pour se référer à la manière de gérer les hommes. Son dérivé latin viendra par la suite : « *Kubernare* » pour dire en français gouverner, gouvernement, gouvernance. Utilisé au XIIIe Siècle comme l'équivalent de gouvernement, c'est-à-dire « *art ou manière de gouverner* » (Jourmard, 2009 ; Lucier, 2007), le concept de gouvernance fut tombé en désuétude avant de renaître de ses cendres en resurgissant dans le monde économique américain grâce à l'ouvrage de Ronald Croase en 1973 intitulé *The Nature of the*



Firm. Cependant, la vraie renaissance du concept est à voir dans le monde anglo-saxon. Pour Paye,

Le mot anglais *governance* a été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales (ONU, Banque mondiale et FMI, notamment), de nouveau pour désigner « l'art ou la manière de gouverner », mais avec deux préoccupations supplémentaires; d'une part, bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution; d'autre part, sous un vocable peu usité et donc peu connoté, promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux.

A partir des années 1980, le concept de gouvernance devient un leitmotiv dans l'économie des discours des organisations internes en matière de politique de développement centrée sur des programmes d'ajustement structurel dans les pays en voie de développement. Ce qui est palpable dans la notion de gouvernance, ce sont des politiques de restauration des pouvoirs publics.

Aujourd'hui, le sens du mot gouvernance a bien évolué et est appréhendé différemment, que ce soit par les institutions ou par les auteurs. D'ailleurs, pour l'ONU,

Governance can be seen as the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences.

Cette définition réfère aussi aux procédures et évoque les règles légales encadrant cette démarche, tout en référant à cette même logique de participation et de responsabilisation. Or, elle ajoute à la notion de participation la dimension de la gestion des différends au moyen d'une certaine médiation. Le dictionnaire des relations internationales de Smouths et al. Offre aussi une définition plus étendue de la gouvernance. Pour ces auteurs, la gouvernance

Décrit un modèle d'action publique par interactions des acteurs privés et publics au-delà des appartenances territoriales. Dans cette problématique, la gouvernance possède quatre propriétés définissantes : elle n'est pas un système de règles ni une activité mais un processus; elle n'est pas formalisée mais repose sur des interactions continues; elle n'est pas fondée sur la domination mais sur l'accommodement; elle implique à la fois des acteurs publics et des acteurs privés.

Ici, la gouvernance se résume en quatre caractéristiques : processus, interactions (continues), accommodements et public/privé.

Par ailleurs, le guide du club DDEP, parlant de la bonne gouvernance, la définit comme « *un mode de gouvernance de l'organisation qui permet de concilier, à court, à*

*moyen ou à long terme, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux en lien avec les attentes des différentes parties prenantes ».*

À la lumière de l'étude de ces définitions variées, quelques éléments clés doivent être présents dans une définition fonctionnelle, d'un point de vue analytique, de la gouvernance. Il s'agit des éléments suivants : règles, processus, intérêts, acteurs, pouvoir, participation, négociation, décision, mise en œuvre, acteurs ou parties prenantes. Une définition quasi-complète de la gouvernance serait ainsi formulée : « La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lesquels les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. »

Une fois la gouvernance définie, il convient d'évoquer ses domaines d'application.

### **1. 1. 1. 3. Domaines d'applicabilité de la gouvernance**

Les domaines d'applicabilité ou champs disciplinaires de la gouvernance sont multiples : des sciences politiques à l'économie en passant par les sciences sociales et humaines, et selon les problèmes de coordination qui se déclinent au niveau de l'Etat, de la ville, de l'entreprise ou encore de l'organisation, on peut parler de gouvernance locale, gouvernance urbaine, gouvernance d'entreprise, gouvernance de l'emploi, gouvernance mondiale, gouvernance multi-niveaux (Baron, 2003), gouvernance des systèmes éducatifs (Bouvier, 2007 ; Maccarini, 2004).

Aussi, de par sa définition en tant que processus de prise de décisions multi-acteurs et en tant que processus par lequel les décisions sont mises en œuvre, le concept de gouvernance s'adapte à des domaines différents à telles enseignes qu'on parle de gouvernance d'université, gouvernance scolaire, gouvernance urbaine, gouvernance locale (Bouvier, 2007 ; Obondoh et al., 2005). L'adaptation du concept à tout domaine de la vie publique est donc inépuisable et peut même par ricochet, apparaître sous plusieurs volets à l'instar du volet administratif, financier, matériel, etc.

Graham et al. (2003) estiment pour leur part que le concept de gouvernance est applicable à toute forme d'action collective. Il touche les aspects les plus stratégiques du choix de direction à prendre, c'est-à-dire les principales décisions concernant l'orientation d'une organisation et la définition du rôle de ses différentes parties prenantes. Selon ces auteurs, la gouvernance ne se limite pas uniquement à esquisser la direction de l'organisation, à décider « où aller », mais aussi et surtout, elle s'intéresse aux choix des acteurs qui doivent prendre part aux décisions, à tout acteur qui « devrait être impliqué dans la décision » et les raisons qui motivent cette implication. Les auteurs font distinguer quatre domaines d'applicabilité de la gouvernance : la gouvernance dans l'espace mondial, la gouvernance dans l'espace national, celle dans l'espace de l'organisation et celle dans l'espace communautaire.

La gouvernance dans l'espace mondial, encore connue sous sa dénomination de gouvernance mondiale, traite des questions à l'échelle nationale et supranationale. Elle s'intéresse en particulier aux questions qui dépassent le cadre territorial d'un pays, d'un continent.

La gouvernance dans l'espace national, c'est-à-dire celle qui s'exerce au sein d'un pays, est entendue comme la compétence exclusive du gouvernement d'un pays spécifique. Dans cette configuration, elle peut s'exercer à plusieurs niveaux tels que le niveau national, le niveau provincial ou étatique, et le niveau indigène, urbain ou local.

La gouvernance dans l'espace de l'organisation s'intéresse aux activités spécifiques des organisations dont la gestion est confiée à un conseil d'administration ou à tout autre organe de gestion. Le conseil d'administration peut relever d'un droit privé du point de vue de la propriété et de l'exploitation, par exemple les sociétés du secteur privé. Il peut, en revanche, être public à l'instar de celui qu'on peut trouver dans les hôpitaux, les entreprises étatiques, les établissements scolaires comme c'est le cas dans notre recherche.

Quant à la gouvernance dans l'espace communautaire, elle couvre des activités au niveau local où l'instance organisatrice ne jouit pas nécessairement d'un statut légal et où il peut même ne pas y avoir de conseil d'administration formellement constitué.

Au regard de ces distinctions, il est évident que la gouvernance s'applique aux institutions dans une dimension spatiale plus élargie et restreinte à la fois. Dans le cas de notre

travail, cela signifie qu'on peut traiter de la gouvernance d'un système éducatif dans une vision macro, comme on peut traiter de la gouvernance d'un établissement scolaire.

#### **1. 1. 1. 4. Principes d'une bonne gouvernance**

La bonne gouvernance est nécessaire à tous les niveaux de l'administration publique. D'après le **Label Européen d'Excellence en Matière de Gouvernance**, douze principes sont indispensables pour une bonne gouvernance. Nous allons citer quelques-uns ci-dessous.

- Participation, représentation, élections conformes au droit : toutes les voix, y compris celles des plus défavorisés et des plus vulnérables, sont entendues et prises en compte lors de la prise de décisions. Les décisions sont prises en fonction de la volonté de la majorité des citoyens, tout en respectant les droits et les intérêts légitimes de la minorité.

- Efficacité et efficience : Les résultats sont conformes aux objectifs fixés, les ressources disponibles sont utilisées de façon optimale. Des systèmes de gestion de la performance permettent de mesurer et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services.

- Ouverture et transparence : Le public a accès à toutes les informations qui ne sont pas classées secrètes pour des raisons spécifiées et prévues par la loi (comme la protection de la vie privée ou la garantie de l'impartialité des procédures de passation de marchés). Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats sont rendues publiques de manière à permettre à la population de suivre et de contribuer effectivement à l'action de la collectivité locale.

- Comportement éthique : L'intérêt général est placé au-dessus des intérêts individuels. Les conflits d'intérêt sont déclarés en temps voulu ; les personnes impliquées doivent s'abstenir de prendre part aux décisions qui s'y rapportent.

- Compétences et capacités : Les capacités professionnelles des personnes qui assurent la gouvernance sont entretenues et renforcées en permanence afin d'obtenir une production et un impact plus importants. Des méthodes et des procédures pratiques sont créées et utilisées, visant à changer les aptitudes en compétences et à obtenir de meilleurs résultats.

- Innovation et ouverture d'esprit face au changement : Des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes sont recherchées et des méthodes modernes sont employées pour

assurer les services. Il existe une disponibilité d'accepter de piloter et de tester de nouveaux programmes, ainsi qu'à apprendre de l'expérience des autres.

- Gestion financière saine : La gestion financière est assurée avec prudence, en particulier lorsqu'il s'agit de contracter des prêts et d'utiliser cet argent, d'estimer les ressources, les recettes et les provisions, et d'utiliser les recettes exceptionnelles. La collectivité locale participe aux accords de solidarité entre communes, à la répartition équitable des charges et des bénéfices et à la diminution des risques (systèmes de péréquation, coopération intercommunale, mutualisation des risques, etc.).

- Droits de l'Homme, diversité culturelle et cohésion sociale : Les Droits de l'Homme sont respectés, protégés et appliqués, et la discrimination, fondée sur quelque critère que ce soit, est combattue, dans la limite des compétences des collectivités locales. La diversité culturelle est considérée comme une richesse et des efforts sont entrepris en permanence pour s'assurer que tous les citoyens ont un rôle à jouer dans leur communauté locale, qu'ils s'identifient à elle et qu'ils ne s'en sentent pas exclus.

Au regard de ces principes, nous comprenons qu'une bonne gouvernance facilite la gestion d'une structure. Divers paramètres entrent donc en jeu pour qu'une gouvernance satisfasse tout le monde. S'ils ne sont pas pris en compte, il est fort probable que la structure rencontre de sérieux problèmes à divers niveaux. La gouvernance a cependant plusieurs branches et dans le cadre de notre travail, nous nous proposons d'étudier la gouvernance administrative.

## **1. 1. 2. La gouvernance administrative**

### **1. 1. 2. 1. Essai de définition**

La gouvernance administrative désigne le système formé par l'ensemble des processus, des réglementations, lois et institutions, destinés à la manière dont une structure est dirigée, administrée, contrôlée. En fonction des objectifs, ce système est appelé à réguler les relations entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes. Ceux-ci peuvent être constitués des employés, des fournisseurs, des clients, des banques, de l'environnement et des tiers. Dans ce cadre, les relations peuvent être de différentes natures. Ainsi, on aura les relations d'autorité (émanant de l'état), des relations d'influence, de persuasion, de contrainte, de coercition et de manipulation.

La gouvernance administrative comprend l'ensemble des « *mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1996). La définition standard de la gouvernance administrative repose sur la défense des intérêts des actionnaires. Des économistes classiques d'Adam Smith (1776) à Berle et Means (1932) ont été préoccupés par la séparation de la propriété du contrôle qui est à la base de la relation d'agence entre un « Principal » et un « Agent » magistralement formalisée par Tirole (2001). Ainsi, alors que les actionnaires ont le « contrôle formel » sur de nombreuses décisions, les gestionnaires ont souvent le « véritable contrôle ». La gouvernance administrative, encadrée par des Lois et des règles comptables, maintient, en théorie, les intérêts des principales parties prenantes que sont les actionnaires majoritaires et les dirigeants, ainsi que ceux des prêteurs (banques), des actionnaires minoritaires, des salariés, des fournisseurs, des clients et des autres partenaires comme les conseils sous-traitants et les Organisations Non Gouvernementales (ONG), etc.

### **1. 1. 2. 2. Facteurs de la gouvernance administrative**

La gouvernance administrative regorge en son sein plusieurs facteurs. Des facteurs sans lesquels elle ne saurait être possible. A partir de sa définition et des éléments qui la constituent, nous pouvons déduire quatre facteurs primordiaux.

- **L'environnement de travail** : il peut être étudié sous plusieurs angles. Déjà, une structure existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne se suffit pas à elle-même. Selon R. de Druecker (1995), « *l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients, les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique* ». Une structure peut être soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas forcément. Son objectif étant de réduire cette incertitude, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement. D'autres auteurs définissent l'environnement comme l'ensemble des facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'organisation. Ainsi, s'il faut se pencher sur le cas spécifique d'un établissement scolaire, on se rendra compte que l'environnement de travail peut être analysé sous deux aspects : l'aspect externe et l'aspect interne. L'aspect externe, encore appelé aspect physique, renvoie à la structure physique de l'établissement, ce qu'on peut voir à l'œil nu. Les éléments que l'on peut dès lors étudier sont

la taille de l'établissement, la situation géographique, les bâtiments, les salles de classe, la beauté ou encore l'état des lieux. Il s'agit pour un enseignant d'être, sur le plan physique, à l'aise dans son établissement. On veillera également à inclure le niveau d'infrastructure de l'école, que ce soit sur les plans didactique ou pédagogique. Quant à l'aspect interne, il renvoie essentiellement au climat de travail, à l'atmosphère qui règne dans l'établissement. Comment l'enseignant se sent-il dans son lieu de travail ? Avec l'administration ? Les collègues ? Les élèves ? Se sent-il épanoui dans son milieu ? Autant de questions qui nous permettent d'analyser l'environnement interne de l'établissement.

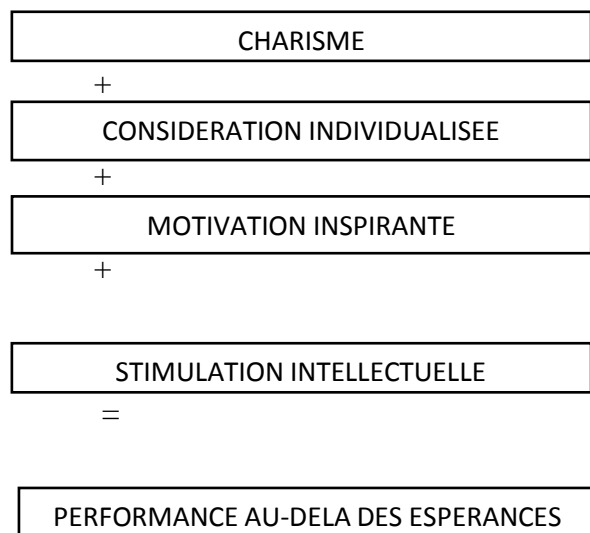
- **Le leadership transformationnel** : Le leadership transformationnel est défini par Bass (1985), inspiré des travaux de Burns (1978) sur le leadership transactionnel, comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Les recherches associent généralement quatre dimensions à cette forme de leadership (Judge et Piccolo, 2004) : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée :

- Le charisme fait référence à la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés (Bass, 1985). Un leader charismatique commande l'admiration, le respect et la confiance (Avolio et Bass 1995).
- La motivation inspirante (ou stimulante) consiste à articuler une vision et démontrer de l'optimisme et de la confiance envers la capacité à réaliser cette vision. Pour Bass (1985) la motivation inspirante se produit lorsqu'un leader emploie des qualités non intellectuelles, émotionnelles au processus d'influence sur les subordonnés.
- La stimulation intellectuelle peut se définir comme la capacité du leader à inciter ses subordonnés à innover (Bass, 1985; Avolio et Bass 1995). Ainsi, cette dimension du leadership englobe les comportements qui augmentent l'intérêt des subordonnés dans la prise de conscience de problèmes et permet de développer leur capacité à résoudre ces problèmes en adoptant de nouvelles approches (innovantes) (Bass 1985).
- La considération individualisée renvoie à la capacité du leader à prendre en compte les besoins individuels de chacun de ses subordonnés (Sashkin, 2004). Bass (1985) a initialement défini que la considération individualisée apparaît quand un leader développe une orientation envers son équipe, montre une attention particulière aux

subordonnés et répond convenablement à leurs besoins personnels. Il est donc à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle.

Pour Bass (1998), les leaders transformationnels ont la particularité d'aller au-delà des échanges relationnels et de motiver « *les autres à aller au-delà des espérances* », ce qui leur permet d'obtenir une performance supérieure de leurs subordonnés. Cela implique que le leader en situation scolaire, qui est le chef d'établissement, se doit de faire usage ou de refléter ces caractéristiques afin de susciter plus de motivation et d'engagement chez les enseignants vacataires.

**Figure 1: Dimensions du leadership transformationnel**



**Source :** Hall, Johnson et Kepner (2002).

- **La sécurité au travail :** la sécurité, c'est l'état de ce qui inspire confiance, l'absence d'accidents ou de risques inacceptables. C'est la situation dans laquelle quelqu'un ou quelque chose n'est exposé à aucun danger, à aucun risque d'agression physique, d'accident ou de vol. C'est l'ensemble des mesures législatives et administratives qui ont pour objet de garantir les individus et les familles, contre certains risques appelés risques sociaux. La démarche de la sécurité passe par plusieurs points fondamentaux. L'engagement des dirigeants politiques de sécurité, des règles clairement établies, connues et appliquées, des objectifs et des plans d'actions, la motivation du personnel, la communication et l'organisation spécifique. Au regard de ces différents points, il est important de s'attarder sur celui concernant les règles clairement établies, connues et appliquées. Dans le cadre de l'enseignement par les vacataires,



ces règles sont représentées dans un contrat de travail, qui devrait donc garantir une sécurité à l'employé. Cette sécurité est aussi bien morale que financière ou même sociale. Le vacataire, à travers ce qu'il gagne devrait se sentir épanoui. En effet, le bien-être est un fondamental pour tout individu dans la société.

- **Le système de rémunération** : Le terme « rémunération » vient du latin « *remunerare* » rémunéré, tiré du substantif « *munus, muneris* » signifiant « *cadeau* ». Le Larousse définit la rémunération comme le « *prix d'un travail, d'un service rendu* ». On entend par rémunération, le salaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de son emploi. Elle est un des meilleurs moyens d'attirer, de conserver et de motiver les travailleurs au regard de l'importance que le salarié y attache. Elle permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Selon Yanogo (2014), la rémunération se regroupe en quatre (04) types :

- la rémunération directe : qui comprend le salaire de base, les compléments individuels, les primes de performance individuelle ;
- les périphériques légaux : qui sont les dispositions individuelles ou collectives prévues par la loi. Ce sont l'intéressement, les plans d'épargne, la participation financière, les stock- options etc. ;
- les périphériques sélectifs : ils s'apparentent essentiellement aux avantages en nature (logement, voiture de service, frais de représentations et de déplacements) ;
- les périphériques statutaires : ils correspondent aux avantages acquis notamment les avantages sociaux (prévoyance et épargne retraite, complément de retraite, assurance-vie etc...). Ainsi, la rémunération globale représente la valeur totale des paiements directs et indirects reçus par l'employé. La rémunération directe est le salaire de base, plus les salaires au rendement dits variables; quant à la rémunération indirecte, elle renvoie aux avantages sociaux et les éléments d'appui au développement des compétences.

En considérant les enseignants vacataires, disons qu'ils ne sont concernés que par un type de rémunération, notamment le 1er : c'est la rémunération directe. Elle devient alors d'une importance capitale, puisque étant la seule source salariale car les ressources financières sont dépourvues d'avantages. C'est cette rémunération qui déterminera directement ou indirectement l'attitude du vacataire dans la vie active. Il suffit de penser à l'importance de se sentir en sécurité, de l'autonomie, du pouvoir, du prestige, du statut, de la réalisation de soi,

du succès, de l'estime de soi, de la compétence et de la renaissance pour comprendre la nécessité d'un bon système de rémunération pour l'employé. Si la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner le salaire contre la vente de sa force de travail sur le marché de l'emploi, la rémunération pour le chef de structure est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réussite de l'entreprise.

## **1. 2. COMPRENDRE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS VACATAIRES**

Dans chaque métier, l'on peut parler d'engagement professionnel ; seulement, d'un métier à un autre, les réalités ne sont pas les mêmes.

### **1. 2. 1. Clarification du concept**

Il en est des mots comme des tendances, certains nous paraissent vieillis, dépassés, loin de nos préoccupations actuelles. Le terme « engagement » peut sembler de ceux-là dans une société où les soucis matérialistes dominent notre vie quotidienne et, qui plus est, dans une profession où la technicisation et la rationalisation des ressources prennent trop souvent le pas sur les aspects humains. Pourtant, l'engagement forme l'une des assises du professionnalisme dont se réclame notre discipline, à savoir l'enseignement. Comment définir le terme engagement et comment mettre son actualité en lumière sans tomber dans le marasme d'un idéalisme anachronique ?

Dans la compréhension générale, le terme « engagement » est souvent assimilé au désir de bien faire, de s'investir à fond, de se donner de tout cœur à ce que l'on fait ou à une cause qui nous est chère. Sa racine première qui était de se « *mettre en gage* », c'est-à-dire de se placer au service d'un maître dans une posture de soumission volontaire, nous oriente d'ailleurs vers le sens du don de soi. Il a été longtemps de croyance acceptée dans la profession que l'engagement relevait de la nature de la vocation plutôt que du simple choix professionnel. Cependant, de nos jours, parler de vocation paraîtrait sûrement suranné voire, anachronique.

Lorsqu'on joint au terme « engagement » celui de « professionnel », sa signification s'investit d'une orientation plus réfléchie. Il ne s'agit pas d'une simple participation au travail d'un groupe, mais plutôt d'une implication sérieuse de la personne faisant référence à un rapport particulier au travail, à une recherche de compétence, à un sens des responsabilités en

éveil, à une capacité relationnelle sans faille qui se double d'une dimension éthique essentielle.

Les préoccupations liées à l'engagement professionnel peuvent se partager en deux sphères principales : celle du travail et celle des relations humaines.

### **1. 2. 1. 1. Engagement et sphère du travail**

Le terme « professionnel » se rapporte à un mode de travail s'appliquant à une réalité particulière, bien déterminée et limitée dans son étendue. Il suppose, pour un groupe donné d'intervenants, une approche, un registre et une démarche d'interventions qui lui sont propres, un champ d'action où il est responsable et imputable devant la société, de même qu'une formation spécifique. Ces caractéristiques génèrent une relation singulière au travail par le sérieux de l'action concernée et par les valeurs d'intégrité et d'éthique qui la déterminent.

L'intégrité se définit comme une valeur morale qui sert de référence et guide nos choix et nos actions. Elle suppose une notion d'honnêteté. Une personne intègre est un individu sur qui on peut compter, dont les choix de valeurs sont fiables et stables. L'intégrité désigne aussi la capacité d'une personne à respecter ses engagements et ses principes, malgré des pressions contraires. La personne intègre accepte d'être tenue responsable de ses actes.

L'engagement considéré dans la sphère du travail est conditionné par différents objectifs, dont la nécessité de se rendre utile, de s'accomplir dans une carrière intéressante, de gagner sa vie et de s'épanouir. Cependant, la qualité de ce travail demeure toujours primordiale : elle doit correspondre à des normes élevées de conscience professionnelle, de rigueur technique et scientifique. En effet, l'engagement ou l'implication se caractérise « par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre » (Ndjebakal, 2017).

On dit de la personne engagée qu'elle ne ménage pas sa peine, qu'elle va jusqu'au bout et qu'elle travaille de manière consciencieuse. Mais on remarque aussi qu'elle est capable de penser par elle-même, d'émettre ses opinions et qu'elle ne craint pas de remettre en question certaines idées reçues ou certains modes de fonctionnement peu efficaces ou moins humains. Sa motivation à agir repose sur une formation bien intégrée et sur un sens justement informé de l'éthique.

### **1. 2. 1. 2. Engagement et sphère de la relation à l'autre**

Dans l'enseignement, l'engagement professionnel s'incarne d'abord dans une relation élève- enseignant qui se situe au cœur de l'acte d'enseignement-apprentissage. Il suppose un rapport privilégié à l'élève et à sa famille de même qu'un investissement particulier dans l'action où le souci de l'autre devient prégnant. Pour William A. Kahn de l'université de Boston, l'engagement professionnel d'une personne devient manifeste par son implication physique, cognitive et émotionnelle dans son activité. Il n'est donc pas étonnant qu'en plus des interventions de nature physique, le travail enseignant s'enrichisse d'une dimension relationnelle importante, manifesté par son souci envers l'élève et la satisfaction de ses besoins. Cette dimension relationnelle de la fonction enseignante s'exerce aussi au sein des équipes. Elle doit d'abord être présente entre les collègues où l'entraide et la collaboration sont essentielles par leur apport de soutien et de ressourcement. Ce climat de complicité chaleureuse, exempt de rivalité et de compétition, est l'une des conditions d'un travail d'équipe réussi.

Une relation d'échange et de compréhension doit aussi s'établir avec les membres de l'équipe interprofessionnelle où l'enseignant doit manifester sa créativité, sa compétence, son sens de l'éthique, sa capacité de coopérer dans l'action, mais aussi d'exprimer ses opinions et de prendre sa place. C'est une relation où ouverture et partage se conjuguent avec énergie et détermination.

### **1. 2. 2. L'engagement professionnel : un construit multidimensionnel**

L'engagement professionnel est un construit multidimensionnel. Diverses études ont mis en relief trois différentes formes d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement calculatif ou continuatif et l'engagement normatif (Blau et Holladay, 2006; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005).

L'engagement affectif est une identification émotionnelle avec la profession, un intérêt à continuer et à progresser dans la carrière choisie. Les professionnels qui ont un fort engagement affectif envers leur métier poursuivent leur carrière parce qu'ils le veulent. L'engagement calculatif ou continuatif est le sentiment d'être attaché à une profession et se produit quand le professionnel sent qu'il a fait un investissement important dans sa carrière qui serait perdu ou qui serait peu utilisé dans une autre profession. L'engagement normatif est lié à la perception individuelle des coûts associés au changement de profession. Autrement dit,

les professionnels ayant un fort engagement normatif persévèrent dans leur carrière parce qu'ils en ont besoin. L'engagement normatif résulte d'un sentiment d'obligation de continuer dans la profession. L'individu continue dans la profession parce qu'il sent qu'il doit persévérer dans la carrière choisie.

Bien que ces trois formes d'engagement soient différentes du point de vue conceptuel, il est raisonnable de penser que les professionnels puissent avoir plus d'une forme d'engagement. Par exemple, une personne peut se sentir attachée émotionnellement à la profession et également avoir un sentiment d'obligation de rester dans la profession. Une autre peut avoir un faible engagement affectif envers la profession, mais être très attachée à sa carrière en raison des investissements déjà faits pour sa progression. Néanmoins, selon Meyer et Allen (1991), chaque forme d'engagement a un effet particulier sur le comportement et la rétention de l'individu dans son métier. Par exemple, une personne qui présente un faible engagement continuatif peut persévérer dans sa profession en raison de son fort engagement affectif.

### **1. 2. 3. L'enseignant vacataire face à l'engagement professionnel**

Les vacataires sont considérés comme des auxiliaires de l'enseignement. Ils servent à combler le vide créé par les enseignants formés par l'état. Sur le terrain, sont considérés comme vacataires :

- Des étudiants brevetés, bacheliers, licenciés, détenteurs de master II ou de doctorat.
- Des enseignants fonctionnaires allant exercer dans d'autres établissements autres que ceux où ils ont été affectés.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons au premier groupe et la caractéristique commune recherchée est l'évolution dans un établissement d'enseignement secondaire public. Cela signifie que les collèges sont exclus dans la présente étude.

Après la crise économique dans les années 90 qui s'est abattue sur le Cameroun, et le gel des concours, l'effectif des enseignants dans les établissements publics a connu une chute libre. Aussi, les enseignants formés en place avec la baisse des salaires du fait de la crise économique, se baladaient d'établissement en établissement pour offrir leur service en échange d'un bas de laine à la fin de chaque mois. Ce phénomène a peu à peu vidé les lycées

et collèges publiques de leurs enseignants. Cette vacuité grossissante n'a eu d'autres solutions que l'appel des étudiants ou jeunes bacheliers pour assurer l' « intérim ».

Les étudiants licenciés ou non, les bacheliers ou brevetés pour échapper au chômage envahissant se sont convertis en enseignant dans le privé et le public sans protocole. Ils se font recruter par les chefs d'établissement pour soutenir l'éducation nationale devant le vagabondage des enseignants professionnels. Au fil des ans, cela est devenu presque une profession « normalisée », un plan « B » pour les jeunes étudiants entrant à l'université. Plus les universités reçoivent des étudiants, plus la demande d'emploi pour vacation s'agrandit et les salaires baissent, face à une offre de plus en plus exigüe. Ces vacataires s'agglutinent à l'entrée des établissements à chaque rentrée scolaire avec dans leur mallette diverses aspirations. On peut donc se poser la question de savoir quelles sont ces aspirations ? A quoi un vacataire s'attend-t-il en exerçant ce métier ?

Selon Koagne (2014), les désirs des vacataires sont de divers ordres. D'un point de vue personnel, ils aspirent à une opportunité de contractualisation ou d'infiltration par biais de concours ou autre passage laissé par une faille du système, dans la fonction publique camerounaise. Ceci en se liant d'amitié avec les membres de l'administration ou tout autre enseignant formé, question d'avoir le « réseau ».

Par ailleurs, suivant un ordre professionnel, ils veulent pouvoir s'éloigner des rues désertes des quartiers ; toute chose qui les met à l'abri du vice, besoin et ennui. Aussi, ils recherchent les voies et moyens, pour avoir un revenu qui leur fasse oublier leur statut de sous-employé ou de chômeur tout court. En outre, se fondre dans le milieu des professionnels pour enfin en devenir un ou s'y confondre, voilà la visée des vacataires. Ce qui leur permet d'ailleurs d'actualiser leurs savoirs et de demeurer en alerte en matière de connaissances. Dans un monde de l'emploi extrêmement impitoyable, les vacataires s'abritent le temps d'un répit dans le sillage généreux de l'enseignement.

Toutefois, il faut relever que ces travailleurs d'un autre genre qui comblent un vide plutôt considérable dans un domaine très sensible de la formation de l'élite future, ont tout de même maille à partir avec plusieurs instances de ce milieu.

## **Conclusion partielle**

Au terme de ce premier chapitre, les concepts majeurs de notre travail ont été élucidés. Ces clarifications nous ont permis d'asseoir notre compréhension de ces concepts et de bien cadrer notre champ d'action concernant cette étude. Ainsi, loin de se lancer dans différentes considérations définitionnelles, l'on se focalisera et évoluera sur un seul pan. Le prochain chapitre nous présente la revue des travaux antérieurs, ainsi que les théories relatives à notre étude.

## **CHAPITRE II :**

### **ETAT DE L'ART ET APPROCHES THEORIQUES DE L'ETUDE**

Les exigences de la recherche scientifique imposent à tout chercheur de toujours confronter son travail aux recherches antérieures, et de s'appuyer sur des pensées déjà existantes (qui servent notamment de support justificatifs à tout ce que l'on avance, afin d'éviter de ce fait, des affirmations gratuites). C'est ainsi que dans le présent chapitre, nous sommes amenés à présenter le résultat de nos lectures de travaux antérieurs et à exposer les différentes théories liées à la gouvernance administrative qui tentent d'expliquer notre étude.

#### **2. 1. REVUE DE LA LITTERATURE : UNE ANALYSE ASCENDANTE DE LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ADOSSEE A L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL**

La revue de la littérature est un travail d'analyse et de restitution synthétique plus que de création (Siégel, 2013). Analyse et restitution synthétique des différentes contributions significatives, dans un champ de recherche délimité, et qui regroupent les mêmes orientations que celles prises dans la présente recherche. Dans ce chapitre qui concerne donc le compte rendu de nos lectures sur les travaux antérieurs effectués par d'autres chercheurs, nous présenterons trois grands points à savoir : la gouvernance administrative et la responsabilité du chef d'établissement, les déterminants de l'engagement professionnel, les facteurs de gouvernance administrative et d'engagement professionnel.

##### **2. 1. 1. Gouvernance administrative et responsabilité du chef d'établissement**

Dans le cadre de notre travail, il est essentiel d'examiner la responsabilité du chef d'établissement dans la gouvernance administrative. Acteur stratégique dans la gestion quotidienne de l'établissement scolaire, de par la multiplicité des responsabilités et la guidance des relations à l'interne aussi bien qu'à l'externe de l'école, la figure du chef a fait objet de différents travaux.



## **2. 1. 1. 1. Position d'influence et comportements du chef au sein de l'établissement scolaire**

L'abondante littérature consacrée au chef d'établissement est un signe patent de son influence au sein de l'école. De nombreux auteurs l'identifient comme l'homme clé du système scolaire (Brunet, Dupont et Lambotte, 1991), pour son rôle déterminant que ce soit dans la mobilisation des enseignants, des différents partenaires de l'école et les performances scolaires (Aguerrondo, 2010 ; Ballion, 1991) ou dans le pilotage de l'école et de son projet.

Parallèlement à sa position d'influence au sein de l'établissement scolaire, les comportements du chef d'établissement ont également attiré l'attention d'autres auteurs (Delaire, 1988). Un certain nombre d'auteurs tels que Bonnet et al. (1995) analysent ces modes d'actions en se référant à une classification des comportements du leader selon deux dimensions particulières qui sont d'une part, l'intérêt pour les personnes, leurs besoins et leurs états émotionnels, et d'autres part, l'intérêt pour les tâches à réaliser, les besoins de l'organisation et les objectifs de production. Ce modèle de leadership propose quatre styles dominants : le comportement de laisser-faire, le comportement social, le comportement autoritaire et le comportement participatif. Parmi ces comportements, c'est le social qui est défini par différents auteurs et qui semble correspondre au rôle prioritaire du chef d'établissement ou directeur d'école. C'est dans cette perspective que Mangez et al. (1999) utilisent la figure du père pour le symboliser. Un père, non pas autoritaire, mais un père compréhensif et empathique. Une personne qui reconnaît et valorise, qui appuie et soutient, qui écoute les individus tout en prenant soin de garder un large champ d'autonomie.

## **2. 1. 1. 2. Responsabilités du chef d'établissement**

Perron (2009), à partir de ses recherches réalisées au Québec, évoque quatre dimensions de la responsabilité du chef d'établissement :

- La première dimension concerne les pratiques de gestion des services éducatifs englobant toutes les activités destinées à répondre aux besoins éducatifs des élèves. L'auteur se réfère ici à tout ce qui a trait à l'aspect technique des pratiques éducatives au sein de l'école : les approches pédagogiques, le style d'enseignement, les matériels didactiques, l'aménagement des horaires défini par le projet éducatif de l'école.

- La seconde dimension quant à elle se réfère aux pratiques de gestion de l'environnement éducatif. Elle englobe le rôle du soutien du chef au conseil de l'établissement scolaire. Elle regroupe entre autres activités, l'élaboration, la rédaction et la mise en œuvre du projet éducatif.
- La troisième dimension fait référence aux pratiques de gestion des ressources humaines. Elle s'intéresse aux différentes stratégies mises en œuvre par le chef afin de fournir les informations nécessaires aux membres de la communauté éducative dans l'exercice optimal de leurs rôles et de leurs responsabilités. Ce domaine s'intéresse également à l'organisation formelle de la tâche du personnel, les relations d'autorité aussi bien que les relations interpersonnelles, le style de leadership et le maintien d'un climat scolaire positif.
- La quatrième et dernière dimension, qui se réfère aux pratiques de gestion administrative, touche ce qui a trait à la gestion des ressources matérielles et financières de l'école et à la manière dont le chef en rend compte aux autres parties prenantes.

Un autre auteur qui s'est aussi et surtout intéressé aux responsabilités du chef d'établissement est Perrenoud (1993). Il présente dans un de ses travaux un canevas de dix fonctions nécessaires à un directeur d'école. Ce dernier est appelé à :

- Exercer une autorité sur des adultes et des jeunes, à négocier, à prendre et à faire respecter des décisions.
- Répartir équitablement des ressources (temps, espace, liberté, technologies, argent)
- Faire travailler ensemble des gens différents, créer les règles et l'esprit d'une communauté éducative ;
- Assumer la sélection et l'orientation scolaires, assurer l'équité, permettre les négociations et les recours ;
- Donner une identité et un projet à l'établissement ;
- Travailler avec les parents, les autorités locales, les associations, l'administration centrale ;
- Donner une place à la culture et aux besoins des jeunes ;
- Motiver, encadrer, évaluer, animer le corps enseignant
- Moderniser et humaniser la relation pédagogique, les didactiques, les horaires, l'évaluation.

- Conserver sa propre identité, être au clair sur son rôle, maîtriser sa propre formation, son angoisse, son stress.

Les tâches du chef d'établissement sont donc à la fois multiples et complexes du fait qu'il est un « *pivot, un carrefour, un leader vers lequel convergent tous les problèmes* » (Perrenoud, 1993). Il est donc évident que le directeur d'école n'occupe pas simplement une fonction : il exerce un métier à part entière. Il endosse des responsabilités d'ordre pédagogique, relationnel, administratif et managérial » (Reiss, 2010).

## **2. 1. 2. Les déterminants de l'engagement professionnel**

La littérature scientifique révèle que plusieurs facteurs déterminent l'engagement professionnel. Par exemple, Ongori (2007) estime que le degré d'engagement ou de loyauté des employés envers leur organisation dépend en grande partie de l'enrichissement du travail, de l'autonomisation des employés et de la rémunération. Camilleri (2002), lui, a étudié certains des principaux antécédents qui contribuent à inciter les employés à s'engager dans une organisation en utilisant une méthode de régression et une analyse de la variance et a constaté que le niveau d'éducation, la personnalité et la position sont d'importants paramètres qui déterminent le niveau d'engagement d'un individu. Ses conclusions ont en outre révélé que le niveau d'éducation et la position sont significativement plus forts pour la continuité et les dimensions normatives de l'engagement des employés tandis que la personnalité est significativement plus forte pour les dimensions de continuité et d'efficacité.

Ndjebakal (2017) a mené une étude sur le climat organisationnel et le niveau d'implication professionnelle du PLEG en situation de vacation. En s'appuyant sur l'analyse de l'efficacité du modèle éducatif catholique camerounais, il a découvert que le climat organisationnel, qui est une variable du management, influence fortement l'implication au travail. De manière plus concrète, les résultats ont prouvé que la bonne gestion administrative, à travers un management rigoureux et objectif, la relation de confiance entre le chef d'établissement, les enseignants et les parents, la bonne information des enseignants sur la vie de l'établissement, la forte culture d'entreprise, sont à l'origine de l'implication forte des travailleurs au sein de l'organisation.

Lo (2009) a examiné la relation entre les styles de leadership (en se concentrant principalement sur les styles de leadership transformationnel et transactionnel) et

l'engagement des employés en Malaisie à l'aide d'une analyse de régression et a constaté que les leaders transformationnels sont plus à même d'engager les employés que les leaders transactionnels. Leur constatation indique que les leaders transformationnels ont une relation plus significative et plus forte avec l'engagement des employés. Cela implique que les leaders qui donnent des conseils, soutiennent et prêtent attention aux besoins individuels des suiveurs, amélioreront le niveau d'engagement des employés.

### **2. 1. 3. Facteurs de gouvernance administrative et engagement professionnel**

Plusieurs chercheurs ont établi, dans leurs études, la relation entre l'engagement et différents facteurs qui garantissent le fonctionnement d'un établissement. Pour certains, analyser l'effet de l'engagement sur les performances scolaires fut le principal objectif tandis que pour d'autres, cet effet fut analysé par rapport à l'enseignant lui-même.

#### **2. 1. 3. 1. Engagement professionnel et performance scolaire**

L'engagement des employés semble être un facteur crucial dans la réussite organisationnelle. Les personnes peu engagées ne feront que ce qu'il faut pour travailler. Ils ne mettent pas leur cœur dans le travail et la mission de l'organisation. Ils semblent plus concernés par le succès personnel que par le succès de l'organisation dans son ensemble. Les personnes moins engagées sont également plus susceptibles de se considérer comme des étrangers et non comme des membres à long terme de l'organisation. Une offre d'emploi attractive ailleurs est très susceptible d'entraîner leur départ. En revanche, les employés fortement engagés envers une organisation se considèrent comme faisant partie intégrante de l'organisation. Tout ce qui menace l'organisation est également un danger imminent pour eux. Ces employés s'impliquent de manière créative dans la mission et les valeurs de l'organisation et réfléchissent constamment aux moyens de mieux faire leur travail. Essentiellement, les employés engagés travaillent pour l'organisation comme si l'organisation leur appartenait.

La relation entre l'engagement des employés et la performance des travailleurs a été étudiée sous divers déguisements. Khan, (2010) a étudié l'impact de l'engagement des employés (engagement affectif, engagement continu et engagement normatif) sur le rendement au travail des employés à partir d'un échantillon de 153 employés des secteurs public et privé et public du secteur pétrolier et gazier au Pakistan. Les résultats ont révélé une

relation positive entre l'engagement des employés et la performance professionnelle des employés. Par conséquent, la performance au travail est apparue comme un déterminant de l'engagement des employés. Ainsi, Khan, (2010) a conseillé aux managers de porter une attention particulière aux antécédents de l'engagement des collaborateurs et à tous les facteurs qui favorisent l'engagement des collaborateurs afin d'augmenter la performance des collaborateurs et par la suite d'augmenter la productivité organisationnelle.

Par ailleurs, Onambélé (2020) a mené une étude sur l'influence de la justice organisationnelle inhérente à la prime de rendement sur l'engagement des enseignants au sein des établissements d'enseignement secondaire au Cameroun. Son travail avait pour objectif de montrer comment la justice organisationnelle, par son volet justice procédurale, exerce une influence positive sur l'implication effective des enseignants du secondaire dans l'atteinte des objectifs de performance scolaire de leurs différents établissements d'attache. A partir de l'analyse du questionnaire soumis à 100 enseignants, l'enquête a révélé que l'état actuel de la prime de rendement reste inefficace. De fait, la prime de rendement dont les procédures d'évaluation et d'attribution restent à reconstruire n'exerce pas une influence positive dans l'augmentation de l'engagement des enseignants de ce cycle d'enseignement.

### **2. 1. 3. 2. Effet de l'engagement professionnel dans la vie de l'enseignant**

Une carrière dans l'enseignement se développe selon un processus plutôt qu'en une suite d'événements (Huberman, 1989). L'enseignement est une profession qui apporte son lot de difficultés et de satisfactions, avec la particularité que celles-ci touchent directement la personne dans son affectivité de même que dans la signification qu'elle attribue à son travail (Peterson et Martin, 1990; Singh et Billingsley, 1998 ; Yee, 1990). Des enseignants s'engagent dans leur profession et la récompense la plus importante qu'ils en retirent prend ses sources de la relation qu'ils établissent avec leurs élèves (Lortie, 1975). C'est ici que s'inscrit tout le sens de l'engagement professionnel des enseignants : il est influencé par ce qui est vécu en classe avec les élèves alors que le rendement scolaire de ces derniers est tributaire du degré d'engagement au travail de leurs enseignants (Rosenholtz, 1991).

Ce n'est qu'au cours des années 1990 que des chercheurs tels que Firestone et Pennell (1993), Reyes (1990), Rosentholtz (1987, 1991), Rosenholtz et Simpson (1990) ou Yee (1990) se sont intéressés à l'engagement professionnel des enseignants. Ces recherches ont été

menées en contexte américain ou britannique et ont essentiellement mis l'accent sur les dimensions sociales — par exemple : l'influence des conditions de travail — de l'engagement des enseignants. L'absence de conditions favorisant le développement d'une forte motivation interne résulte en conséquence négative sur l'engagement des enseignants à leur travail (Rosenholtz, 1991). Plutôt que de rechercher les récompenses résultant d'une action centrée sur leur performance professionnelle, ces derniers redéfinissent leur mission en termes de « faire avec ». Les enseignants faiblement engagés, selon les recherches de Rosenholtz, s'ennuient au travail, passent le temps, s'inventent des façons de quitter leur emploi et se focalisent sur l'aspect social, plutôt que professionnel, de leurs relations avec leurs collègues. De plus, ces enseignants contrôlent leurs élèves plus qu'ils ne leur enseignent et se plaignent de ceux-ci, de leurs parents, de même que de la direction de l'école.

Par ailleurs, un investissement médiocre au travail et l'absence de croissance personnelle sont parmi les conséquences d'un faible engagement ; ces dernières freinent les espoirs des enseignants de vivre de nouveaux défis professionnels. Les enseignants faiblement engagés stagnent dans leur profession : ils ne se sentent ni en progrès, ni en croissance ou en développement, ils diminuent leurs aspirations et semblent moins motivés à l'accomplissement ; ils évitent de prendre des risques à l'intérieur de leur travail et font preuve à la fois de prudence et de conservatisme. Ces enseignants n'élaborent pas de projets pédagogiques à long terme, ni de projets professionnels ; ils ont peu d'ambition, et ce, indépendamment de leur âge ou de leurs années d'expérience (Rosenholtz, 1991). Aussi, ces enseignants peu impliqués demeurent dans la profession essentiellement en raison des bénéfices externes qu'ils en retirent, tels la sécurité d'emploi, le salaire, les vacances ou les heures de travail. Ils préfèrent généralement les tâches répétitives qui exigent peu de préparation ou de correction ; l'accompagnement des élèves ainsi que la réussite de ceux-ci ne font pas partie de leurs motivations à demeurer dans la profession. Au contraire, ces enseignants peu engagés attribuent les insuccès de leurs élèves au manque d'intérêt ou à l'absence de motivation de ceux-ci (Yee, 1990).

En outre, dans les établissements scolaires où le niveau d'engagement des enseignants est élevé, des études répertoriées par Reyes (1990) ont démontré que les enseignants sont profondément impliqués dans l'école, qu'ils manifestent un souci de l'enfant, qu'ils remettent en question les idées et méthodes traditionnelles, qu'ils font preuve de créativité, qu'ils réagissent positivement aux événements et qu'ils témoignent de la volonté de faire

fonctionner l'école. De plus, les enseignants engagés fournissent plus d'efforts dans l'intérêt de l'école, adhèrent aux buts de même qu'à la mission de celle-ci et voient diminuer le risque de quitter la profession. L'engagement au travail insuffle aux enseignants des valeurs qui les exhortent à travailler de façon productive et créative. Ces enseignants, qui se perçoivent « en mouvement », maintiennent leurs aspirations élevées, font preuve d'une estime de soi positive, travaillent fort, prennent des risques et demeurent engagés envers l'organisation, les collègues, les élèves et les matières dont ils sont responsables (Reyes, 1990).

Les rares études répertoriées portant sur l'engagement des enseignants montrent que l'enseignant n'est pas engagé pour donner un sens à sa vie. Ces recherches ne s'intéressent pas non plus à la signification que prend l'engagement dans la vie de la personne qu'est l'enseignant ni à la possibilité, pour celle-ci, d'y expérimenter l'accomplissement de soi, de son potentiel, de ses talents ou de sa mission. On sait, de surcroît, qu'il existe des conditions internes et des conditions externes à l'engagement professionnel. Des auteurs, tels Becker (1960) ou Reyes (1990), ont produit des modèles démontrant les relations entre les concepts qui y sont inhérents. On ne sait pas, cependant, par quel processus se développe et se maintient cet engagement, particulièrement dans le milieu scolaire. Les travaux sur l'engagement professionnel et ceux sur l'engagement au travail des enseignants, lorsqu'il s'agit de comprendre le processus permettant de développer ou de maintenir cette forme d'engagement, demeurent à peu près inexistantes. Puisque ces recherches se sont surtout intéressées aux conséquences de l'engagement plutôt qu'au processus interne qui en permet l'actualisation et au sens qu'il donne à la vie de la personne, la présente recherche a tenté (1) de comprendre, (2) de décrire et (3) de modéliser le processus par lequel des enseignants vacataires développent et maintiennent leur engagement professionnel à travers la gouvernance administrative.

Ajouté à cela, nous constatons que l'engagement professionnel, vu sous plus d'un angle, entretient de fortes relations avec le degré d'implication de l'enseignant, la force de l'établissement et la performance scolaire. Toutefois, nous n'avons pas rencontré jusqu'ici un travail qui analyse le mode de gouvernance d'un établissement sur l'engagement de ses enseignants et de surcroît des enseignants vacataires. C'est alors ce que nous nous proposons de faire dans le cadre de ce mémoire. Il s'agit pour nous de clairement ressortir le lien entre la gouvernance administrative et l'engagement professionnel en étudiant plus particulièrement les relations entre l'environnement de travail, le système de rémunération, le leadership

transformationnel du chef d'établissement, la sécurité au travail et l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire.

## **2. 2. APPROCHES THEORIQUES DE L'ETUDE**

Cette sous-partie expose les différentes théories relatives à notre étude. Moscovici (1984) entend par théorie, « *un ensemble de propositions reliées logiquement qui classent et expliquent un ensemble de phénomènes* ». Dans les sciences de l'éducation, on dénombre une diversité de théories qui se diffèrent par leur nature et leur manière de rapporter les faits. Mais alors, plusieurs théories peuvent expliquer un même phénomène. Dans le cadre de notre travail, nous faisons intervenir quatre théories liées aux facteurs de gouvernance administrative, à savoir l'environnement de travail, le leadership transformationnel, le système de rémunération et la sécurité au travail.

### **2. 2. 1. La théorie de l'ajustement au travail**

La théorie de l'ajustement au travail de Lofquist et Dawis (1984) propose un modèle de prédiction des comportements basé sur la notion de correspondance. Ce concept central sous-entend l'établissement d'une relation (individu - environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. La prémisse de cette théorie repose sur les motifs fondamentaux du comportement humain voulant que l'individu cherche à établir et à conserver une correspondance avec son environnement. Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement, et l'environnement répondant aux demandes de l'individu. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail s'appelle l'ajustement au travail.

La présence d'une correspondance minimale fait en sorte que l'individu demeure dans l'organisation et subséquemment, développe cette relation jusqu'à un point d'équilibre. Cette stabilisation se manifesterait par la durée de l'emploi. Cette longévité serait donc le résultat de l'ajustement au travail et fonction du niveau de correspondance entre les parties. Deux indicateurs serviraient de mesure du degré de correspondance :

- indicateur externe, soit l'individu satisfaisant aux demandes de l'environnement ;
- indicateur interne, soit l'individu satisfait des réponses à ses demandes.



Les principales caractéristiques de l'individu et de l'environnement relèveraient de deux grands ensembles :

- la structure de personnalité/environnement et individu ;
- le style de personnalité/environnement et individu.

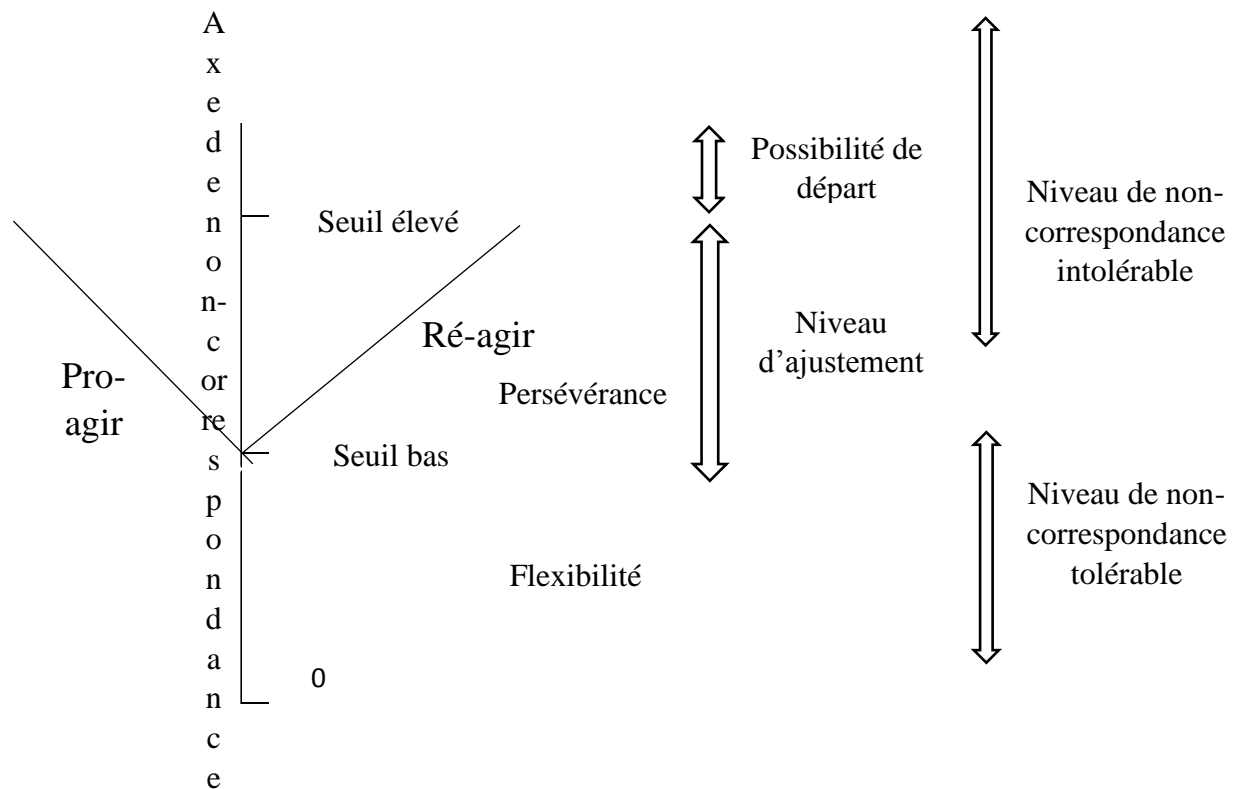
La structure ferait référence aux habiletés et valeurs pour l'individu, et aux aptitudes requises et facteurs de renforcement pour l'environnement. Le style, quant à lui, symboliserait pour l'un et l'autre, des moyens typiques d'interaction identifiés par les critères de vitesse de réponse (degré de flexibilité), d'allure (type d'activité), de cadence habituelle (rythme d'activité) et de durée de réponse (degré de persévérance).

La théorie de l'ajustement au travail repose sur un certain nombre de propositions de recherche :

- la « *satisfaisance* », où l'individu satisfaisant, serait fonction de la correspondance entre les habiletés individuelles et celles requises par l'environnement, conditionnelle à la présence de correspondance entre renforcements de l'environnement et valeurs individuelles ;
- la « *satisfaction* », ou l'individu satisfait, serait fonction de la correspondance entre les renforcements de l'environnement et les valeurs individuelles, conditionnelle à la présence de correspondance entre habiletés personnelles et celles requises par l'environnement ;

La correspondance entre la « *satisfaisance* » et les habiletés requises serait modérée par la « *satisfaction* »; la correspondance entre la « *satisfaction* » et les renforcements serait modérée par la « *satisfaisance* » ; et la correspondance entre structures de l'environnement et de l'individu serait modérée par la correspondance entre les styles de l'un et l'autre. Les auteurs présentent une figure du processus d'ajustement au travail identifiant les modes de comportement actif et réactif.

**Figure 2 : Relations entre Dimensions des Styles d'Ajustement**



*Source* : Diane Letendre (1992)

## MODES D'AJUSTEMENT

*PRO-ACTION* : changement sur l'environnement

*RÉ-ACTION* : changement de l'individu

Cette théorie a fait l'objet d'une vérification empirique et tous les indicateurs ont été opérationnalisés. Le processus de l'ajustement au travail s'inscrirait dans un contexte d'insatisfaction relative représenté par l'axe de non-correspondance; le modèle illustre le cheminement de l'individu, orienté vers une correspondance plus grande, dans l'optique des niveaux «tolérable à intolérable» comme indices déclencheurs de comportements.

Rajoutons ici que peu importe le type d'environnement (interne ou externe, physique ou moral), les attentes de l'individu peuvent rester les mêmes. En effet, un travailleur qui serait mal à l'aise dans son environnement physique serait tenté d'abandonner son lieu de travail. L'environnement physique, l'un des facteurs de gouvernance administrative, reste donc capital pour l'engagement des travailleurs.

## **2. 2. 2. Théorie sur la rémunération**

À l'ère actuelle, les organisations sont placées dans un environnement concurrentiel turbulent. Elles sont obligées d'adopter des attitudes et stratégies susceptibles d'assurer leur survie, voire leur développement. Dans un tel contexte, seules les entreprises qui auront compris et pris les mesures de ces nouveaux défis pourront émerger (Wellemans, 2009). La rémunération, en ce sens, devient un moyen d'attirer, de conserver, de motiver et de fidéliser des salariés compétents afin de faire face à la compétition et à la concurrence entre organisations. En effet, elle occupe une place centrale dans les relations entre employeur et employé (Wellemans, 2009).

La rémunération d'après Ntungisa Kapela (2016) est l'ensemble des compensations et avantages que reçoivent les employés en contrepartie de leur travail. Elle est le prix d'un travail, d'un service rendu. Romain (2006) souligne que la participation active du personnel employé dans les entreprises ne devrait donc pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant devrait prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences. Il doit faire des systèmes de rémunération, un moteur de progrès pour l'entreprise.

Les coûts salariaux et d'une façon plus particulière les niveaux de salaire ne représentent qu'une partie de l'équation. En effet, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitude et de comportements (engagement, satisfaction, motivation, loyauté, rendement,...). Le design du système de rémunération peut influencer, entre autre la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance et l'engagement professionnel des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique.

## **2. 2. 3. La théorie du leadership transformationnel**

Dans le style de leadership transformationnel, le leader transcende ses propres intérêts au profit de ceux du groupe et de ses suiveurs ou subordonnés (Kanungo, 2001). Plutôt que le bâton et la carotte, c'est une baguette qu'il manie, un peu comme le chef d'orchestre (Boerner,

2007; Judy, 1996) qui apprend aux musiciens et aux divers ensembles, tels que les cordes avec les vents et les percussions, à jouer en harmonie. Selon Northouse (2013), « *l'approche transformationnelle est l'une des approches les plus populaires du leadership qui a fait l'objet de nombreuses recherches depuis le début des années 1980* ». D'après Bass et Riggio (2006), « *sa popularité serait due à l'importance accordée à la motivation intrinsèque et au développement des suiveurs qui correspondent aux besoins actuels des groupes de travail qui veulent être inspirés* ». Des recherches, dont certaines menées dans l'armée (Bradley, 2004), démontrent que le leadership transformationnel procure des rendements supérieurs et augmente la satisfaction au travail (Kelloway, 2000).

En 1978, le chercheur Burns a jeté les bases de la théorie, puis en 1985, Bass est venu élargir les concepts. Ce dernier a défini quatre types de comportements transformationnels (Bradley, 2004; Judge, 2004) : l'influence idéalisée (le leader prêche par l'exemple et suscite une émotion positive chez les suiveurs), la motivation inspirante ou stimulante (le leader communique une vision et un but qui rejoignent les valeurs des suiveurs et les inspirent), la stimulation intellectuelle (il prend des risques, sollicite les idées et la collaboration de ses suiveurs) et l'appréciation individualisée (il suit et s'intéresse à la progression et s'adapte à chacun).

En effet, la conceptualisation du leadership transformationnel implique que le meneur utilise son charisme afin d'inciter ses subordonnés à accomplir des prouesses sur le plan professionnel (Leithwood & Jantzi, 2000). Pour ce faire, il est lui-même un modèle pour les autres et il aligne ses subordonnés avec des tâches qui optimisent leurs performances. Aussi, il inspire l'enseignant à s'auto-actualiser, et à s'appropriier davantage son travail en ayant en tête les buts collectifs de l'organisation (Pawar, 2004). Le leader crée une culture dans laquelle le travailleur est confiant en ses capacités et est donc motivé d'atteindre son plein potentiel (Northouse, 2001).

Ainsi, le dirigeant qui privilégie le leadership transformationnel apporte une nouvelle façon de regarder l'organisation, plus précisément une vision de ce qu'elle pourrait et devrait être. Il se concentre sur le futur de l'entreprise et les changements nécessaires pour améliorer celle-ci. Les employés travaillant sous ce style de leadership se consacrent à l'atteinte de cette nouvelle vision. De plus, ils ont tendance à se concentrer davantage sur leurs tâches plutôt que sur leurs intérêts personnels.

Selon la théorie de leadership transformationnel, un leader transformationnel est une personne qui crée une vision inspirante du futur, motive et inspire les gens à s'engager dans sa vision, gère la réalisation de la vision, entraîne et construit une équipe pour qu'elle soit plus efficace dans la réalisation de sa vision (Soufiane, 2020).

- Créer une vision inspirante de l'avenir

En affaires, une vision est une description réaliste, convaincante et attrayante de votre avenir. La vision fournit une orientation, établit des priorités et fournit un outil de mesure des résultats obtenus.

Pour créer une vision, les leaders se concentrent sur les forces d'une organisation en utilisant des outils tels que les Cinq forces de Porter, Analyse PESTEL, Analyse USP, Analyse des compétences clés et analyse SWOT. Ils réfléchissent à l'évolution probable de leur secteur et au comportement de leurs concurrents. Ils regardent comment ils peuvent innover avec succès, et façonnent leurs entreprises et leurs stratégies pour réussir. Et ils testent leurs visions avec des études de marché appropriées et en évaluant les principaux risques en utilisant des techniques telles que l'analyse de scénario.

Une fois qu'ils ont développé leurs visions, les leaders transformationnels doivent les rendre convaincants. Une vision convaincante est celle que les gens peuvent voir, comprendre et adopter. Les leaders efficaces fournissent une image riche de ce que sera l'avenir lorsque leur vision sera réalisée. Ils racontent des histoires inspirantes et expliquent leurs visions de manière à ce que tout le monde puisse s'identifier.

- Motiver et inspirer les gens

Une vision convaincante constitue le fondement du leadership. Mais c'est la capacité des leaders à motiver et à inspirer les gens qui les aide à concrétiser cette vision. Par exemple, lorsque vous démarrez un nouveau projet, vous aurez probablement beaucoup d'enthousiasme pour ce dernier. Il est donc souvent facile d'obtenir un soutien dès le début. Cependant, il peut être difficile de trouver des moyens de garder votre vision inspirante après la disparition de l'enthousiasme initial, surtout si l'équipe ou l'organisation doit faire des changements significatifs dans sa façon de faire. Les leaders en sont conscients et travaillent tout au long du projet pour associer leur vision aux besoins, objectifs et aspirations de chacun. Les leaders associent deux attentes différentes :

- (a) L'espoir que le travail acharné mène à de bons résultats.
- (b) L'espoir que de bons résultats mènent à des récompenses attrayantes.

Cela motive les gens à travailler dur pour réussir, car ils s'attendent à bénéficier de récompenses.

D'autres approches consistent à réaffirmer la vision en termes d'avantages qu'elle apportera à l'équipe et à saisir chaque occasion pour la communiquer de manière attrayante et engageante. Ce qui est particulièrement utile ici, c'est lorsque les dirigeants ont un pouvoir expert. Les gens admirent et croient en ces leaders parce qu'ils sont experts dans ce qu'ils font. Ils ont de la crédibilité et ont gagné le droit de demander aux gens de les écouter et de les suivre. Cela facilite beaucoup la tâche de ces dirigeants pour les motiver et les inspirer.

Les dirigeants peuvent également motiver et influencer les gens par leur charisme naturel et leur attrait, ainsi que par d'autres sources de pouvoir. Comme le pouvoir de payer de l'argent ou d'assigner des tâches à des personnes. Cependant, les bons leaders ne comptent pas trop sur ces types de pouvoir pour motiver et inspirer les autres.

- Gérer la réalisation de sa vision

Les leaders doivent veiller à ce que le travail nécessaire à la réalisation de la vision soit correctement géré - soit par eux-mêmes, soit par un responsable ou une équipe de responsables à qui il délègue cette tâche - et ils doivent veiller à ce que leur vision soit concrétisée avec succès. Pour ce faire, les membres de l'équipe ont besoin d'objectifs de performance liés à la vision globale de l'équipe. Les dirigeants doivent également s'assurer de gérer efficacement le changement. Cela permet de s'assurer que les changements nécessaires pour concrétiser la vision sont mis en œuvre de manière harmonieuse et complète, avec le soutien et l'appui des personnes affectées.

- Encadrer et former une équipe pour réaliser sa vision

Le développement individuel et en équipe sont des activités importantes menées par des leaders transformationnels. Pour développer une équipe, les leaders doivent d'abord comprendre la dynamique de l'équipe. Plusieurs modèles bien établis et populaires décrivent cela, tels que les rôles d'équipe de Belbin, et la théorie de Bruce Tuckman . Un chef de file

s'assurera ensuite que les membres de l'équipe possèdent les compétences et les capacités nécessaires pour faire leur travail et réaliser la vision. Ils le font en donnant et en recevant des commentaires régulièrement, et par la formation et le coaching les gens à améliorer les performances individuelles et d'équipe.

#### **2. 2. 4. Théorie bifactorielle de Frederick HERZBERG**

L'origine de la théorie de Herzberg est une étude menée en 1959 auprès de 200 ingénieurs et comptables et qui décrit les moments où ils se sentent satisfaits et insatisfaits vis-à-vis de leur travail. Selon cette théorie, les personnes sont influencées par deux catégories de facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation (Montserrat, 2004).

Les premiers sont les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.

Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

Cette première théorisation a un double intérêt. Tout d'abord, elle redit la valeur contrastée des objets motivationnels. Certains (de nature hygiénique) ne font que calmer la frustration (ils tendent à rétablir un équilibre passif). D'autres (de nature dynamique) alimentent la stimulation à produire (ils donnent du cœur à l'ouvrage). Herzberg oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction, à travers un modèle appelé bifactoriel. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, lui, est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair :

certaines facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des autocontrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

En outre, la théorie bifactorielle donne lieu à comprendre l'importance de la sécurité de l'individu dans son milieu de travail, qu'elle soit financière ou morale, il est nécessaire de se sentir en sécurité dans le milieu de notre travail. Etre en sécurité ici veut dire être dans une confiance totale pour penser que l'organisation ne vous laissera pas tomber du jour au lendemain, pour sentir que ce que vous donne l'organisation vous permet de mener une vie digne et stable, pour s'assurer que l'organisation respecte les différents engagements entre elle et vous.

### **Conclusion partielle**

Le présent chapitre intitulé «état de l'art et approches théoriques de l'étude » nous a permis de faire une revue scientifique relative à notre thème. Nous sommes notamment revenus sur la gouvernance administrative et la responsabilité du chef d'établissement, les déterminants de l'engagement professionnel, les facteurs de gouvernance administrative et l'engagement professionnel. La deuxième partie de ce chapitre a abordé les théories relatives ou explicatives de notre étude. Nous y avons présenté, tour à tour, les éléments constituant le support théorique de notre travail. Quatre familles de théories ont été convoquées à l'occasion, selon les quatre indicateurs de notre variable indépendante dans le but d'un essai d'explication de l'engagement professionnel des enseignants vacataires du département de la Menoua. Ce chapitre marque de ce fait le terme de la première partie de notre étude qui évolue à présent d'un cadre théorique à un cadre plus pratique : le cadre méthodologique et opératoire.



## **CHAPITRE III :**

### **CONDITIONS DE REALISATION DE L'ETUDE**

Ce chapitre présente la méthode mise en place pour vérifier les hypothèses. Nous faisons part, en effet, des règles et des démarches que nous avons adoptées pour mener à bon port notre travail. Il s'agira donc de restituer les informations aussi bien sur la population et l'échantillon de l'étude, les instruments et les modalités de collecte de données, les outils statistiques utilisés ainsi que sur le mode de dépouillement et traitement de ces données.

#### **3. 1. RAPPEL DE L'OBJET D'ETUDE**

Notre recherche naît du contexte du système d'éducation actuel. Ce système est sujet à une pléthore de problèmes et tarde ainsi à répondre aux besoins des citoyens. C'est alors que bon nombre d'étudiants, avec des études achevées ou pas, penchent vers l'enseignement en attendant réussir un concours. Voilà donc des enseignants vacataires qui se trouvent à la merci des établissements publics. En tant que vacataires, on sait que leur engagement professionnel est crucial pour un bon rendement ; mais après les constatations faites sur le terrain par rapport au traitement qui leur est attribué, il nous est nécessaire de mener une enquête pour voir comment la variable indépendante qui est ici la gouvernance administrative influe sur la variable dépendante qui est l'engagement professionnel des vacataires.

#### **3. 2. DE LA TYPOLOGIE DE RECHERCHE**

En Sciences Sociales, on distingue trois catégories d'étude : les recherches expérimentales qui ont pour particularité l'expérimentation au travers des hypothèses de recherches afin de les vérifier. Des recherches exploratoires qui s'attardent sur les concepts et le développement des hypothèses. En fin des recherches descriptives consistant à décrire un phénomène dans sa réalité en interaction avec l'environnement, tout en rendant compte des jeux de facteurs en présence, ainsi que la complexité de la situation observée. Toutefois, une recherche peut englober ces trois catégories. Tel est le cas de notre présente recherche qui décrit un phénomène à travers les hypothèses établies et qui seront vérifiées grâce aux données qu'on aura recueillies sur le terrain.

S'agissant du type de recherche, nous menons une étude mixte: qualitative et quantitative. Sur le plan qualitatif, la recherche a en ceci qu'elle s'appuie sur des données descriptives telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observatoire des

personnes (Taylor, 1984). Il est vrai qu'elle ne rejette pas les chiffres et les statistiques, mais ne leur accorde non plus la première place dans l'étude. De plus, via la méthode qualitative, nous allons observer la gouvernance administrative des établissements sollicités, les outils de recherche nous permettant d'arriver à nos fins. Cette méthode va nous permettre ainsi d'étudier un grand nombre de sujets, dont les points de vue, les jugements et les réponses quantifiables en passant, nous permettront d'analyser le lien entre la gouvernance administrative et l'engagement du vacataire.

Par ailleurs, le volet quantitatif de notre étude réside dans le fait que les comportements, les jugements ou les points de vue recueillis seront analysés en quantité. L'objectif étant de déduire des conclusions mesurables statistiquement. Notre besoin est de vérifier nos hypothèses en quantifiant l'engagement de l'enseignant vacataire, face à la gouvernance administrative de son établissement. Nous nous retrouvons donc avec une étude de type mixte qui associe à la fois le qualitatif avec l'usage des entretiens et des observations et le quantitatif, avec l'usage du questionnaire dans le but de ressortir des statistiques.

De l'adoption de la méthode mixte, nous menons une étude de type évaluative qui nous donne d'apprécier le degré d'engagement ou d'implication des enseignants vacataires en rapport avec le mode de gouvernance administrative des établissements publics, ce qui par induction nous amènera à évaluer la relation ou encore l'effet de cet engagement sur la performance de l'enseignant et dès lors sur celle des élèves et de l'établissement. Cette évaluation vise ainsi à savoir si le degré d'engagement du vacataire a un effet sur le rendement de son établissement, et s'il y'a même véritablement un lien entre cet engagement et le traitement qui lui est réservé à travers la gouvernance administrative.

### **3. 3. RAPPEL ET ANALYSE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ET LEURS VARIABLES**

#### **3. 3. 1. Rappel des hypothèses de l'étude**

##### **3. 3. 1. 1. Hypothèse générale**

Notre étude est bâtie autour de quatre hypothèses secondaires qui découlent d'une hypothèse générale. Elle s'énonce comme suit : la gouvernance administrative des lycées détermine l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire.

### **3. 3. 1. 2. Hypothèses secondaires**

Elles sont formulées de la manière suivante :

HR1 : l'environnement de travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

HR2 : le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire.

HR3 : le leadership transformationnel détermine l'engagement professionnel du vacataire.

HR4 : la sécurité au travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

### **3. 3. 2. Analyse des variables des hypothèses**

L'hypothèse générale est constituée de deux variables.

- la variable indépendante : la gouvernance administrative des lycées. C'est la variable que nous allons manipuler au cours de l'expérimentation.
- la variable dépendante : l'engagement professionnel des enseignants vacataires. C'est la variable observée, qui est fortement liée à la VI ; c'est l'effet qui découle de la VI.

L'hypothèse générale ne pouvant pas être mesurée directement, elle a été opérationnalisée en quatre hypothèses secondaires, elles aussi bâties autour des facteurs de la variable indépendante qui sont : l'environnement de travail, le système de rémunération, le leadership transformationnel et la sécurité au travail.

La première hypothèse renferme cinq modalités autour de l'environnement de travail avec pour indicateurs : le lieu géographique, l'apparence physique, les commodités de réception, les équipements ou infrastructures, le confort de l'établissement.

La deuxième hypothèse est constituée de quatre modalités de la variable indépendante renvoyant au système de rémunération : le salaire, les primes, la régularité salariale, le contrat.

La troisième hypothèse, quant à elle, se soumet à quatre modalités autour du style de leadership avec comme indicateurs : la transparence, l'équité, la culture organisationnelle, la justice organisationnelle.

La quatrième et dernière hypothèse secondaire est constituée de cinq modalités autour de la sécurité au travail : la stabilité, l'assurance, l'abri des besoins fondamentaux, les avantages sociaux, l'épanouissement personnel.

Ces variables sont synthétisées dans le tableau ainsi qu'il suit :

**Tableau 1 : RÉCAPITULATIF DES VARIABLES**

| Hypothèse générale   | Variables de l'hypothèse générale                                | Les indicateurs des variables   | Les modalités                               |
|--|--|---|---|
| HR1 : l'environnement de travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.  | -VI: environnement de travail<br>-VD: engagement professionnel   | -Accès au lieu de travail<br>-les commodités de réception<br>-le confort de l'établissement |   |
| HR2 : le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire.  | -VI : système de rémunération<br>-VD : engagement professionnel  | -salaire<br>-contrat<br>-régularité salariale   | Très d'accord<br>D'accord                   |
| HR3 : le leadership administratif détermine l'engagement professionnel du vacataire. | -VI : leadership administratif<br>-VD : engagement professionnel | -communication et transparence<br>-culture organisationnelle<br>-justice organisationnelle  | Ni d'accord ni pas d'accord<br>Pas d'accord |
| HR4 : la sécurité au travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.      | -VI : sécurité au travail<br>-VD : engagement professionnel      | -stabilité professionnelle<br>-assurance<br>-abri des besoins fondamentaux                  | Pas très d'accord                           |

### **3. 4. DU SITE DE L'ETUDE**

La volonté explicite de réaliser un travail qui fasse foi et empreint de notoriété nous a motivé à choisir un site d'étude assez vaste pour nous fournir des données consistantes et suffisantes pour étayer les conclusions inférentielles que nous souhaitons déduire de cette étude. C'est la raison pour laquelle afin d'associer rigueur et faisabilité à notre travail, notre site d'étude est composé des différents établissements de l'enseignement secondaire publics de la région de l'Ouest au Cameroun, notamment dans le département de la Menoua. Les arrondissements devant nous servir de cadre de collecte de données sont ceux de :

- Dschang où nous avons travaillé avec les établissements suivants : Lycée Bilingue de Dschang, lycée Technique de Foréké, Lycée de Batsingla'a, Lycée de Foto Livounli, Lycée de Fonakeukeu, Lycée de Litieu, Lycée de Bafou, Lycée de Zenmeh, Lycée Classique de Dschang.
- Penka-Michel avec : Lycée de Bambi Penka-Michel, Lycée Bilingue de Baloum et Lycée Technique de penka-Michel.
- Fongo-Tongo avec : Lycée de Djeu et lycée de Fongo-Tongo
- Nkong-ni : Lycée de Latsuet-Tsimelieu et Lycée bilingue de Baleveng.
- Santchou avec : Lycée Bilingue de Santchou, Lycée Bilingue de Fombap, Lycée Bilingue de Ngwatta.
- Fokoué : Lycée de Fokoué.

Soit vingt établissements au total sur les soixante-douze que compte le département de la Menoua. C'est dans ces différents établissements qui constituent au passage notre site d'étude que nous avons approché notre population d'étude.

### **3. 5. DE LA POPULATION DE L'ETUDE**

Selon Grawitz (2001), la population d'une étude est « *un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils ont les mêmes propriétés et qu'ils sont tous de même nature* ». En d'autres termes, c'est l'ensemble des individus sur lequel se porte une étude en se référant à des critères de similarités qui les unissent. De cette définition, notre population d'étude encore appelée « population mère » ou « population apparente » est identifiée comme étant l'ensemble des enseignants vacataires exerçant dans notre système éducatif ainsi que leurs proviseurs. De cette population mère, nous déduisons une population cible et une population accessible.

### **3. 5. 1. Population cible**

C'est la tranche de la population parente que le chercheur espère comprendre et qui surtout peut bénéficier des produits de la recherche à partir de la généralisation des résultats. Pour H. Chauchat (1985), c'est « *l'ensemble des individus auxquels s'applique l'étude. Les limites de cette population et leurs caractéristiques sont définies en fonction de objectifs de l'enquête* ». Elle correspond dans notre étude aux enseignants vacataires des établissements d'enseignement secondaire publics du département de la Menoua.

### **3. 5. 2. Population accessible**

C'est une partie de la population cible que le chercheur peut facilement atteindre ou approcher du fait de certaines contraintes soit matérielles, financières, temporelles, géographiques ou personnelles. Notre population accessible est composée des enseignants vacataires de nos différents sites d'étude, c'est-à-dire des vingt établissements choisis dans le département de la Menoua. Cette population accessible inclue également les chefs de ces 20 établissements. Le choix desdits établissements s'opère à travers le nombre élevé d'enseignants vacataires qu'on y retrouve, considérations faite également de nos ressources financières, temporelles, géographiques et même physiques qui nous contraignent à nous y limiter.

Ces caractéristiques multiformes de réduction de taille de la population cible nous ont fourni une population accessible de 180 personnes suivant laquelle nous avons construit notre échantillon suivant la méthode la plus propice.

## **3. 6. DU PROCEDE D'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON DE L'ETUDE**

Selon Varkevisser (1993 : 200) l'échantillonnage est « *la sélection d'un nombre d'unités faisant partie de notre étude* ». La constitution de l'échantillon revient à choisir un sous ensemble d'individus de la population mère, pouvant être tiré aléatoirement ou pas. Pour ce qui est de la représentativité de l'échantillon, Ghiglione et Matalon que cite Mvesso (2005) font état qu' « à la notion de représentativité, il faut substituer une notion plus large, plus utile, d'adéquation de l'échantillon aux buts poursuivis sachant qu'une enquête vise en général plusieurs objectifs... ». En fait il s'agit moins de viser le nombre des enseignants du secondaire car ce n'est pas ce nombre qui est très important pour atteindre le but de notre recherche. Nous

avons choisi au hasard vingt établissements secondaires publics dans le département de la Menoua, où nous avons pris des unités disponibles capables de fournir les informations nécessaires. Sans être strictement représentatif, cet échantillon se veut caractéristique des tendances générales observées.

Cette procédure renvoie à un échantillonnage dit « de commodité » : c'est « une méthode par laquelle les unités disponibles au moment de la collecte des données sont incluses dans l'échantillon pour des raisons pratiques » Varkevisser (ibid. : 2001). Pour notre étude, un échantillon de cent- cinquante personnes a été envisagé, mais cent-quarante-trois fiches ont été complètement et correctement remplies, ceci du côté des enseignants. Ajouté à ces unités, nous avons vingt chefs d'établissements qui nous ont favorablement accueillis pour les entretiens.

### **3. 7. DES INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNEES**

Les Sciences en général et les sciences sociales en particulier utilisent des outils appropriés pour collecter les informations sur le terrain lors d'une investigation. Ces outils peuvent être le questionnaire, le guide d'entretien, le sondage, le test, les enregistrements des réactions psychologiques. L'emploi de chaque outil varie selon l'objet d'étude et le type de sujet à examiner. Nkoum (2005) dans la même perspective précise que l'enquêteur doit s'assurer que l'instrument utilisé lui permet de mesurer ce qu'il prétend mesurer. En ce qui nous concerne, le caractère complexe de notre étude a fortement favorisé l'utilisation de plusieurs instruments de collecte de données.

#### **3. 7. 1. Le guide d'entretien**

L'objectif des entretiens semi structurés est d'obtenir les points de vue, les réflexions et les observations de personnes qui ont :

- Une connaissance particulière ;
- Un statut particulier ;
- Qui disposent d'informations auxquelles l'enquêteur ne peut avoir accès par d'autres moyens.

Ce type d'interview suppose l'utilisation d'un guide d'entretien. Il s'agit d'une liste écrite de questions ou de thèmes qui devront être couverts pendant l'entretien. L'ordre et la

formulation des questions peuvent cependant varier d'un participant à l'autre. Si l'enquêteur peut suivre des indices et les nouveaux thèmes qui se présentent tout au long de l'entretien, le guide comprend aussi un ensemble d'instructions claires concernant les principales questions à poser ou thèmes à sonder.

Dans la présente étude, nous avons fait usage de l'entretien sémi-structuré qui a trouvé en sciences humaines, un terrain fécond. Etant donné que l'enseignement est un métier à haut niveau d'interactions sociales pour cela nous avons pensé qu'il faut faire parler l'enseignant afin de faire extérioriser au maximum ce qu'il ressent dans son travail. Dans ce sens, l'entretien consiste à faire parler. Grawitz (2001) le définit comme « un procédé de recherche qui mobilise le processus de communication verbale dans le but d'obtenir des informations qui se rapportent à l'objet de la recherche ». Il se caractérise par un contact direct entre le chercheur et les enquêtés, l'échange doit être centré autour des hypothèses du travail. Toutefois l'investigateur doit rester attentif car lors de l'entretien il peut recueillir des informations pouvant nuancer ou corriger les hypothèses. Pour ce qui est de l'entretien, en fonction de leur but on distingue trois niveaux de directivité : les entretiens non directifs, les entretiens directifs ou standardisés, et les entretiens sémi-directifs. Notre étude, quant à elle, a de l'intérêt pour un entretien sémi-directif car l'enquêteur tout en écoutant le répondant doit s'efforcer de toujours recentrer le discours sur le problème à étudier afin de ne pas perdre de vue les objectifs de l'étude.

Pour notre étude, un guide d'entretien a été élaboré à partir des objectifs et des thèmes de recherche. Comme le déclarent Quivy et Campenhout (1995), ce guide permet de diriger l'enquêté afin qu'il accède à un « degré maximum d'authenticité et de profondeur ». Notre guide est constitué des sous thèmes ouverts. Notre guide d'entretien ciblait les chefs des vingt établissements retenus pour la recherche.

### **3. 7. 2. Le questionnaire**

Le questionnaire est un instrument de collecte de données qui se présente sous forme d'une liste de questions auxquelles l'enquêté est appelé à répondre. Ces questions portent sur les aspects de l'objet d'étude, permettant de vérifier les hypothèses de recherche et de parvenir aux informations chiffrées. Ces questions sont susceptibles de donner lieu à un traitement informatique des réponses (Akoun et Ansart, 1999). Le questionnaire obéit à un principe de causalité entre l'enquêteur et l'enquêté, des « questions causes », découlent des « réponses



effets ». C'est pourquoi les chercheurs doivent s'assurer que son instrument rend effectif ce rapport de cause à effet entre des thèmes simples, précis et concis. En phase à ce principe, notre questionnaire a été bâti sur des items répartis dans trois thèmes :

- le premier thème concerne l'identification des répondants et comporte six items qui débouchent sur trois informations capitales que sont l'établissement du répondant ainsi que son ancienneté dans l'enseignement et son niveau d'étude.
- Le deuxième thème englobe les items relatifs aux hypothèses de recherche. Les données qui en sont déduites sont celles que le chercheur manipulera principalement dans le cadre de son analyse. Ce thème est constitué de vingt-et-un items qui tendent à mettre en relief l'effet du mode de gouvernance administrative sur l'engagement professionnel du vacataire. En outre, les items sont adossés sur une échelle nominale de cinq propositions.
- Le troisième et dernier thème est lié à la variable dépendante de notre étude à savoir : l'engagement professionnel des enseignants vacataires. Cette partie permet au répondant, à travers sept items, de fournir des informations concernant l'influence du traitement à eux réservé dans leur travail. Ces dernières données sont importantes vu qu'elles seront croisées avec celles collectées à partir des items relatifs aux hypothèses de recherche. Dans l'ensemble, le questionnaire usagé dans notre investigation respecte les critères méthodologiques y relatif, fournissant au niveau de l'invité le thème de notre recherche, ce qui offre au répondant une idée du domaine de recherche tout en lui garantissant l'anonymat.

**Tableau 2 : RÉCAPITULATIF DE L'ECHANTILLON**

| <b>Etablissements</b>      | <b>Enseignants fonctionnaires</b> | <b>Enseignants vacataires</b> | <b>Questionnaires distribués</b> | <b>Questionnaires traités</b> | <b>Questionnaires Non-traités</b> | <b>Entretiens</b> | <b>Total participants</b> |
|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------|
| Lycée Bilingue de Dschang  | 36                                | 28                            | 14                               | 14                            | 0                                 | 1                 | 15                        |
| Lycée de Batsingla'a       | 15                                | 12                            | 4                                | 4                             | 0                                 | 1                 | 5                         |
| Lycée Technique de Foréké  | 23                                | 20                            | 5                                | 5                             | 0                                 | 1                 | 6                         |
| Lycée de Foto-Livounli     | 19                                | 13                            | 5                                | 5                             | 0                                 | 1                 | 6                         |
| Lycée de Fonakeukeu        | 14                                | 16                            | 9                                | 9                             | 0                                 | 1                 | 10                        |
| Lycée de Litiou            | 19                                | 15                            | 5                                | 5                             | 0                                 | 1                 | 6                         |
| Lycée de Bafou             | 20                                | 23                            | 05                               | 05                            | 0                                 | 1                 | 6                         |
| Lycée de Zenmeh            | 29                                | 22                            | 10                               | 10                            | 0                                 | 1                 | 11                        |
| Lycée Classique de Dschang | 39                                | 33                            | 19                               | 19                            | 0                                 | 1                 | 20                        |

|                                       |    |    |    |    |    |   |    |
|---------------------------------------|----|----|----|----|----|---|----|
| Lycée de<br>Bambi Penka-<br>Michel    | 19 | 17 | 07 | 07 | 0  | 1 | 8  |
| Lycée<br>Bilingue de<br>Baloum        | 10 | 12 | 05 | 03 | 02 | 1 | 4  |
| Lycée<br>technique de<br>Penka-Michel | 23 | 28 | 04 | 03 | 1  | 1 | 4  |
| Lycée de Djeu                         | 11 | 17 | 10 | 10 | 0  | 1 | 11 |
| Lycée de<br>Fongo Tongo               | 15 | 13 | 04 | 03 | 1  | 1 | 4  |
| Lycée<br>Bilingue de<br>Baleveng      | 18 | 18 | 05 | 05 | 0  | 1 | 6  |
| Lycée de<br>Latsuet-<br>Tsimelieu     | 12 | 14 | 07 | 06 | 1  | 1 | 7  |
| Lycée<br>Bilingue de<br>Santchou      | 33 | 35 | 13 | 13 | 0  | 1 | 14 |
| Lycée<br>Bilingue de<br>Fombap        | 15 | 17 | 06 | 06 | 0  | 1 | 7  |
| Lycée<br>Bilingue de<br>Ngwatta       | 12 | 15 | 08 | 08 | 0  | 1 | 9  |

|                 |            |            |            |            |           |           |            |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| Lycée de Fokoué | 03         | 11         | 05         | 03         | 2         | 1         | 4          |
| <b>Total</b>    | <b>391</b> | <b>379</b> | <b>150</b> | <b>143</b> | <b>07</b> | <b>20</b> | <b>163</b> |

**Remarque :** Le tableau ci-dessus affiche un nombre presque équilibré entre les enseignants fonctionnaires et les enseignants vacataires du département de la Menoua. C'est dire que les enseignants vacataires sont en nombre non négligeable dans ces établissements. Toutefois, rappelons tout de même que les statistiques concernant le nombre d'enseignants total fonctionnaires et vacataires confondus dans le département de la Menoua montrent qu'il avoisine les 1688 enseignants. Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné vingt établissements sur les soixante-douze que compte le département de la Menoua, ceci pour des raisons de commodité comme nous l'avons expliqué plus haut.

### **3. 8. DE LA COLLECTE DES INFORMATIONS ET DES DIFFICULTES RENCONTREES**

Selon Thietard et al (2007), cette phase empirique de la recherche est une approche « *qui permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* ». En effet, « *dans tout travail qui s'appuie sur des éléments statistiques, il est indispensable d'exposer soigneusement la façon dont on est arrivé aux données dont on se sert* » (Paul Fauconnet et Marcel Mauss, 1901). C'est dans cette veine que nous avons collecté nos données dans les différents sites d'étude, afin d'éprouver par les réalités du terrain nos hypothèses de recherche. Cette étape fournira donc les éléments de la confirmation ou infirmation de nos hypothèses grâce à l'interprétation des informations procurées par les différents instruments de terrain auxquels nous avons fait recours.

#### **3. 8. 1. L'entretien**

L'entretien comme première méthode de collecte de données, a été utilisé auprès des chefs d'établissements retenus. Ils ont eu lieu du 03 au 16 mai 2021. Pour mener à bien ces entretiens, il était question pour nous, en tant qu'enquêteur de bien préciser le mandat et le but de recherche, bien expliquer sa situation, son mandat ; bien expliquer pourquoi la recherche est dans l'intérêt du répondant ; bien expliquer qui, mis à part l'enquêteur, verra les données ;

bien spécifier que les données seront présentées aux autorités à titre anonyme ; restez maître de l'interview ; bien tenir ses promesses.

Par ailleurs, il était question de commencer notre entretien par une précision du but de l'étude, de son objectif, de la confidentialité des réponses et de leur anonymat afin de mettre les répondants en confiance. Alors l'entretien commence par des présentations, en effet nous nous présentons, donnons notre raison d'être dans cet espace. Ensuite une causerie s'installe sur la thématique de l'étude, bref cela se passe comme un dialogue entre l'interviewer et l'interviewé.

Les questions relatives à notre entretien directif issues de l'opérationnalisation des variables ont souvent été détaillées dans le but d'inciter une réponse rapide et afin de recadrer le répondant, qui à cause de la liberté d'expression que lui confère cet outil, serait porté à s'épancher sans garde-fous. Les interviews obtenues ont été enregistrées dans le téléphone, puis sauvegardées dans un ordinateur pour analyse.

### **3. 8. 2. Passation du questionnaire**

L'administration ou la passation du questionnaire s'est déroulée au même moment que l'entretien, c'est-à-dire, du 03 au 16 mai 2021. C'est en nous rendant dans les différents établissements que nous faisons à la fois l'entretien et que nous passons les questionnaires. C'est muni de notre autorisation de recherche que nous nous sommes rendus dans les différents établissements, raison pour laquelle nous avons été accueillis à bras grands ouverts. A chaque fois, il nous suffisait de nous présenter devant l'enquêté qui correspondait à nos critères de recherche pour présenter ensuite notre raison d'être, et sans tarder, passer dans le vif du sujet.

La stratégie mise en place pour mener à bien cette collecte reposait sur un découpage par zone de l'échantillon, où chaque zone correspondait à un arrondissement. Ces descentes d'enquête sur le terrain, liées à la passation du questionnaire se sont déroulées dans les établissements ainsi qu'il suit :

| <b>Jours</b> | <b>Arrondissements</b> | <b>Etablissements visités</b>   |
|--------------|------------------------|---------------------------------|
| 03 mai 2021  | Fokoué                 | Lycée de fokoué                 |
| 05 mai 2021  | Penka-Michel           | Lycée Bilingue de Baloum        |
|              |                        | Lycée Technique de Penka-michel |
|              |                        | Lycée de Bambi Penka-Michel     |
| 06 mai 2021  | Fongo-Tongo            | Lycée de Fongo-Tongo            |
|              |                        | Lycée de Djeu                   |
| 10 mai 2021  | Nkong-ni               | Lycée de Latsuet-Tsimelieu      |
|              |                        | Lycée Bilingue de baleveng      |
| 11 mai 2021  | Dschang                | Lycée de Batsingla'a            |
|              |                        | Lycée de Bafou                  |
|              |                        | Lycée classique de Dschang      |
| 12 mai 2021  | Dschang                | Lycée de Fonakeukeu             |
|              |                        | Lycée de Foto-Livounli          |
|              |                        | Lycée Bilingue de Dschang       |
| 17 mai 2021  | Dschang                | Lycée Tecnique de Foréké        |
|              |                        | Lycée de Litieu                 |
|              |                        | Lycée de Zenmeh                 |
| 19 mai 2021  | Santchou               | Lycée Bilingue de Ngwatta       |
|              |                        | Lycée Bilingue de Santchou      |
|              |                        | Lycée Bilingue de Fombap        |

### **3. 8. 3. Difficultés de terrain**

Comme toute recherche, la nôtre ne s'est pas effectuée sans heurts. Nous avons rencontré des cas de réticences de certains sujets qui ne voulaient pas se livrer entièrement au niveau des réponses, ceci surtout lors des entretiens. D'autres proviseurs se sont montrés indisponibles et nous ont dirigés vers un censeur représentant qui nous fournissait heureusement toutes les informations nécessaires.

Quant aux questionnaires, tous n'étaient pas retournés le même jour. Certains personnels vacataires récupéraient et promettaient de les remettre le lendemain. Vu que nous étions à la quête d'informations, nous n'avions pas d'autres choix que d'accepter. Mais ceci nous a causé des difficultés sur le plan financier au regard des moyens limités dont nous disposions. Autre difficulté réside dans l'absence d'indication claire quant à la localisation de

multiples établissements qui ne disposent pas encore d'un site internet ou autre adresse de réseau social. Il nous a fallu redoubler d'ardeur et de détermination face aux longues marches parfois oiseuses et aux humeurs des personnes auprès desquelles il fallait obtenir des informations de repérage des sites de travail vu leur disparité et leur nombre considérable.

Rappelons en outre que l'accès à certains établissements n'est pas du tout évident, surtout dans la région de l'Ouest où les routes (Fokoué, Fongo-Tongo) sont dans un mauvais état, surtout à cause de la saison pluvieuse. Il a fallu braver des contraintes physiques et même psychologiques pour nous rendre dans ces arrondissements sans parler du coût de déplacement qui reste tout aussi élevé.

Malgré ces désagréments, nous avons réussi à boucler en deux semaines au total, notre collecte de données. Nous avons pu obtenir notamment cent-quarante-trois questionnaires bien remplis sur les cent-cinquante prévus et vingt entretiens effectués avec les chefs d'établissement, parfois représentés par leurs censeurs.

### **3. 9. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES**

L'analyse des données est utilisée dans tous les domaines dès lors que les données se présentent en trop grand nombre pour être appréhendées par l'esprit humain. Elle aide à faire ressortir les relations pouvant exister entre les différentes données et à en tirer une information statistique qui permet de décrire de façon plus succincte les principales informations contenues dans ces données. Pour ce fait, nous analyserons suivant les méthodes que nous présenterons ci-dessous nos données.

#### **3. 9. 1. L'analyse de contenu**

L'analyse de contenu est, d'après Quivy et Campenhoudt (idem : 229), « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par les procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de produit/réception (variables inférées) des messages* ». Elle participe autant des techniques d'analyse qualitatives que quantitatives. Ces auteurs, détaillent l'analyse de contenu en trois grandes variantes; à savoir, les analyses thématiques, les analyses formelles et les analyses structurales.

L'analyse thématique met en exergue les représentations sociales des locuteurs à partir de l'examen de certains éléments constitutifs du discours. Ce type d'analyse présente aussi deux variantes :

- L'analyse catégorielle, elle emprunte une démarche quantitative et consiste à calculer et à comparer les fréquences d'apparition de certains thèmes et caractéristiques du discours. Elle se fonde sur l'hypothèse selon laquelle la fréquence d'une idée témoigne de son importance.
- L'analyse de l'évaluation, elle porte sur les jugements formulés par le locuteur, leur fréquence, leur direction et leur intensité.

Les analyses formelles portent essentiellement sur les formes du discours, sa variante est l'analyse de l'expression. Elle prend en compte la forme de la communication dont les caractéristiques (vocabulaire, longueur de la phrase, ordre des mots, hésitations, mimiques, rythmiques) apportent un sens sur l'état d'esprit du locuteur et les dispositions idéologiques (Quivy et Campenhoudt, idem, 229).

Les analyses structurales quant à elles insistent sur l'agencement du message, elles essaient de rendre plus explicites certains aspects sous-jacents et implicites du message. En somme, le traitement des données d'un entretien conduit à des agrégations de réponses fournies aux différents entretiens, à des procédures de réduction et d'inférence, à des additions pour décrire ou expliquer les comportements, les faits et phénomènes sociaux.

C'est ainsi que dans ce travail, les données recueillies sur le terrain au travers des entretiens sont exploitées suivant ce modèle d'analyse.

### **3. 9. 2. Calcul des pourcentages**

L'utilisation des graphiques offrira une meilleure lisibilité des relations existantes entre les différentes données présentées en termes de fréquence pour une meilleure confrontation de nos hypothèses à la réalité du terrain. Pour cela, nous calculerons les pourcentages à partir de la formule suivante :  $f_i = \frac{n_i}{N} \times 100$  avec :

- $f_i$  = fréquence relative
- $n_i$  = effectif de la modalité
- $N$  = effectif total ou nombre total de répondants



### 3. 9. 3. Calcul du Khi-carré

Créé en 1900 par Pearson, le test du khi carré ( $\chi^2$ ) est utilisé pour étudier le lien existant entre deux variables nominales comme dans le présent cas, à savoir le lien existant entre la gouvernance administrative d'un établissement et l'engagement professionnel d'un enseignant vacataire.

Les données relatives à chaque hypothèse spécifique seront présentées dans un tableau correspondant. Il faut noter par ailleurs que, l'utilisation du test de Khi-carré implique le respect des étapes suivantes :

- **1<sup>ère</sup> étape** : la définition de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et de l'hypothèse alternative ( $H_a$ );
- **2<sup>ème</sup> étape** : la définition du seuil de signification qui sert à indiquer la marge d'erreur. Dans la présente recherche, le seuil de signification est défini à 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ );
- **3<sup>ème</sup> étape** : le calcul du ( $\chi^2$ ). Pour faire ce calcul, il faut d'une part déterminer les fréquences observées ( $F_o$ ), d'autre part les fréquences théoriques ( $F_e$ ) donc l'expression est la suivante :

$$F_e = \frac{TL \times TC}{N}$$

**TC** = Le total des individus par colonne      **TL** = le total des individus par ligne

**N** = l'effectif total des réponses

Une fois les fréquences calculées ou déterminées, on peut poser et appliquer la formule du  $\chi^2$ .

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$\chi^2$  = Khi-carré

$F_o$  = Fréquence observée

$F_e$  = la fréquence théorique

Si la moitié des effectifs théoriques est inférieure à 5, alors on effectue la correction de continuité de Yates en appliquant la formule du Khi-carré corrigé :

$$\chi^2_{\text{cor}} = \sum \frac{(F_o - F_e)^2 - 0.5}{F_e}$$

- **4<sup>ème</sup> étape** : la définition du nombre de degré de liberté qui s'obtient via la présente formule :  $ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1)$ . Dans cette formule, il s'agit du nombre de colonne et du nombre de lignes du tableau de contingence ;
- **5<sup>ème</sup> étape**: la lecture du Khi carré calculé dans le tableau du  $\chi^2$  en fonction de ddl et  $\alpha$ . Le résultat obtenu est noté  $\chi^2_{lu}$  (Khi carré lu) ;
- **6<sup>ème</sup> étape** : comparaison et prise de décision. Pour y parvenir on compare le  $\chi^2$  calculé au  $\chi^2_{lu}$  en tenant compte du nombre de degré de liberté et du seuil de signification retenus.

### **Conclusion partielle**

Ce chapitre a consisté en la présentation de la méthodologie de notre travail. Cela nous a permis d'exposer tous les éléments se rapportant à la pratique de la recherche sur le terrain. Dans ce chapitre, nous avons notamment parlé de la typologie de notre recherche, du site de l'étude, de la population ainsi que de l'échantillon, des instruments de collecte de données et de la collecte des informations. Après le rappel de l'objet de notre recherche et de nos hypothèses, nous avons établi notre étude comme étant de type mixte en ceci qu'elle allie quantitatif et qualitatif. Par ailleurs, c'est dans vingt établissements du département de la Menoua dans la région de l'Ouest que nous avons mené nos recherches à travers l'administration du questionnaire aux enseignants vacataires et les entretiens avec les chefs d'établissements ou leurs représentants. Au bout du compte, 143 questionnaires ont été reçues et les entretiens ont été complètement effectués. Le chapitre ainsi clôturé, il s'agit dans le prochain d'apprécier les données recueillies.

## RECAPITULATIF DE L'ETUDE

| VARIABLES   | QUESTIONS DE RECHERCHE   | OBJETIFS DE RECHERCHE  | HYPOTHESES DE RECHERCHE   | THEORIES EXPLICATIVES   | OUTILS DE COLLECTE                             |
|---|--|--|---|---|--|
| <p>V.I. :<br/>Gouvernance administrative des lycées</p> | <p><b>Q.P :</b> la gouvernance administrative détermine-t-elle l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?</p> <p><b>QR1 :</b> comment l'environnement de travail est-il source d'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?</p> <p><b>QR2 :</b> comment le système de rémunération constitue-t-il un facteur d'engagement professionnel de</p> | <p><b>OP :</b> comment la gouvernance administrative peut déterminer l'engagement professionnel de l'enseignant professionnel.</p> <p><b>OR1 :</b> Comment l'environnement de travail peut déterminer l'engagement professionnel du vacataire.</p> <p><b>OR2 :</b> Comment le système de rémunération peut jouer sur l'engagement professionnel du vacataire.</p> <p><b>OR3 :</b> Comment le</p> | <p><b>HP :</b> la gouvernance administrative détermine l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire.</p> <p><b>HR1 :</b> l'environnement de travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.</p> <p><b>HR2 :</b> le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire.</p> <p><b>HR3 :</b> le</p> | <p><b>Ajustement au travail</b></p> <p><b>Théorie sur la rémunération</b></p> <p><b>Théorie du leadership transformationnel</b></p> | <p><b>Entretien</b></p> <p><b>Question</b></p> |

|  |   |  |  |                                     |                     |
|--|---|--|--|-------------------------------------|---------------------|
|  | <p>l'enseignant vacataire ?</p> <p><b>QR3</b> : comment le leadership transformationnel favorise-t-il l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?</p> <p><b>QR4</b> : comment la sécurité au travail peut-elle influencer l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ?</p> | <p>leadership transformationnel peut déterminer l'engagement professionnel du vacataire.</p> <p><b>OR4</b> : Comment la sécurité au travail influence l'engagement professionnel du vacataire.</p> | <p>leadership transformationnel détermine l'engagement professionnel du vacataire.</p> <p><b>HR4</b> : la sécurité au travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.</p> | <p><b>Théorie bifactorielle</b></p> | <p><b>naire</b></p> |
|--|---|--|--|-------------------------------------|---------------------|

## CHAPITRE IV :

### LES EFFETS SCOLAIRES DE LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE SUR L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS VACATAIRES

Dans ce chapitre, nous allons procéder au traitement des résultats de notre recherche qui va sous-tendre une présentation desdits résultats issus du terrain et leurs analyses. Ensuite, nous vérifierons les hypothèses pour déterminer leur validité ou leur invalidité. Nous allons commencer par présenter les données du terrain et les résultats des questionnaires.

#### 4. 1. PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENTRETIEN

Nos entretiens avec les chefs d'établissement ou leurs représentants nous ont permis de recueillir des données constituant leurs opinions/jugements sur la question de l'engagement professionnel du vacataire face à leur gouvernance administrative. Nous présenterons dans cette sous-partie le résultat de ces entretiens ainsi que l'analyse faite sur leur base.

##### 4. 1. 1. Identification des répondants

Nous relevons ici des informations générales de l'entretien recueillies du terrain.

**Tableau 5 : Présentation en fonction du genre**

| Genre     | Homme | Femme |
|-----------|-------|-------|
| Fréquence | 16    | 04    |

Ce tableau présente le genre masculin comme le dominant au cours des entrevues. Sachant que les répondants visés sont prioritairement les chefs d'établissement, ce qui s'en déduit est juste que les femmes n'accèdent pas ou n'ont pas encore accès élevé aux hautes fonctions administratives. Et même si tel est le cas, c'est en une minorité.

**Tableau 6 : Présentation en fonction du diplôme le plus élevé**

| <b>Diplôme</b>   | <b>DIPES II</b> | <b>DIPET II</b> |
|------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Fréquence</b> | 18              | 02              |

Parmi nos interviewés, 18 ont le DIPES II, tandis que 02 ont le DIPET II, ceci au niveau professionnel. Au niveau académique par contre, c'est une toute autre réalité, 12 ont la licence, 05 ont la Maîtrise, 02 ont le Master et une personne le Doctorat. Remarquons que même s'ils ont tous des diplômes professionnels qui les mettent au 2<sup>e</sup> grade dans la fonction publique, la majorité d'entre eux a comme diplôme académique la licence. Cela laisse à penser que les enseignants ne sont pas ambitieux en ce qui concerne les études doctorales.

**Tableau 7 : Présentation en fonction de l'expérience professionnelle**

| <b>Tranches</b>  | <b>(0-10)</b> | <b>(11-20)</b> | <b>(21-30)</b> | <b>(31-40)</b> | <b>(41-50)</b> | <b>Total</b> |
|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Fréquence</b> | 01            | 05             | 11             | 02             | 01             | 20           |

De ce tableau qui présente les données collectées relatives à la question 3, il ressort que la majorité de nos répondants ont entre 21 et 30 d'expérience professionnelle. On peut alors considérer que nos répondants ont assez d'expérience, assez de vécu pour savoir comment manager les hommes, en l'occurrence les enseignants vacataires. Rappelons que cette expérience professionnelle englobe le début de leur carrière, c'est-à-dire du moment où ils ont été intégrés dans la fonction publique jusqu'à l'heure actuelle. Ainsi, en tant qu'enseignants d'abord, ils ont pu un tout petit peu se mettre dans la peau d'un vacataire, et aujourd'hui, en étant de l'administration, ils savent sûrement les différents problèmes des vacataires et les rouages du système.

**Tableau 8 : Présentation en fonction du poste dans l'administration**

| <b>Poste</b>     | <b>Proviseur</b> | <b>Censeur</b> |
|------------------|------------------|----------------|
| <b>Fréquence</b> | 15               | 05             |

La lecture de ce tableau permet de comprendre que 15 parmi nos répondants étaient des proviseurs, contre 05 censeurs. Il est vrai, à la base, notre cible était les proviseurs ou chefs d'établissement uniquement mais sur le terrain, nous avons fait face à d'autres réalités : des proviseurs, se faisant représentés par des censeurs. C'est un fait qui n'a pas forcément

constitué un facteur gênant car nous avons pu avoir les informations nécessaires pour mener à bon port.

Par ailleurs, nous ne trouvons pas nécessaire de ramener ici la question sur l'établissement car nous avons signalé dans le chapitre précédent que chaque établissement a vécu une seule interview d'un membre de l'administration.

#### 4. 1. 2. Analyse des thèmes de l'entretien

Il s'agit à ce niveau de donner succinctement le compte rendu de nos interviews avec les différents chefs d'établissement que nous connaissons mieux à présent.

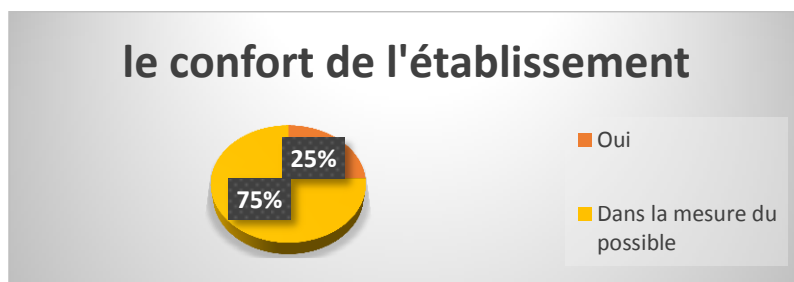
##### ➤ Thème 1 : L'environnement de travail

#### Graphique 1 : Accès au lieu de travail



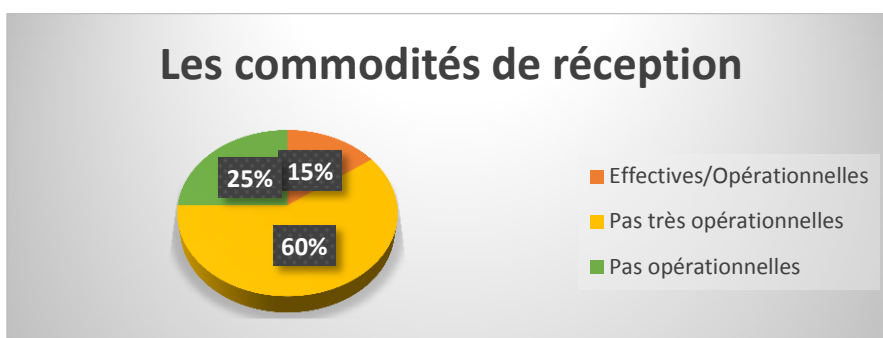
L'accès au lieu de travail ici renvoie aux modalités pratiques pour atteindre son établissement. Disons que cet accès est fortement influencé par la zone géographique dans laquelle est situé l'établissement. Il y va donc de soi que si un établissement est situé dans une zone développée, il sera facile d'accès, contrairement à celui qui est situé « en brousse ». Pour nos répondants, tel que le montre le diagramme ci-dessus, l'accès au lieu de travail est pour 50% un grand facteur d'engagement tandis que pour 30%, il est certes important, mais pas toujours et le reste trouve qu'il ne l'est pas vraiment. Il faut dire que la moitié de nos répondants pense que l'accès au lieu de travail est important en ceci qu'il joue fortement sur la ponctualité, l'assiduité, l'état physique de l'enseignant à son travail, des facteurs qui montrent également l'engagement professionnel de l'employé.

## Graphique 2 : Le confort de l'établissement



À la question de savoir si l'établissement offre un confort aux employés, nous avons eu dans l'ensemble 05 interviewés qui ont répondu « OUI » et 15 autres qui ont répondu « Dans la mesure du possible ». En effet, pour qu'un établissement soit confortable, il faut qu'il soit en bon état, et ceci à tous niveaux. Or, nos établissements ne sont pas dotés d'un cadre idéal pour l'apprentissage quand on sait qu'il y'a déficit de ressources matérielles.

## Graphique 3 : Les commodités de réception

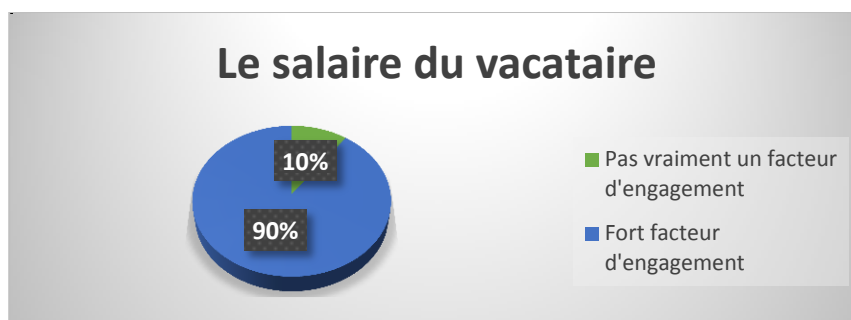


Cette 3<sup>e</sup> question semblable à la 2<sup>e</sup> met en évidence que dans la majorité de nos établissements soit 60%, les commodités de réception ne sont pas très opérationnelles ou effectives. Cela s'entrevoit par un manque criard de ressources matérielles à l'instar des tables-bancs, des salles de classe, des matériels didactiques et pédagogiques, d'un bon soutien technique. L'absence ou l'indisponibilité de ces commodités pourrait décourager l'enseignant.



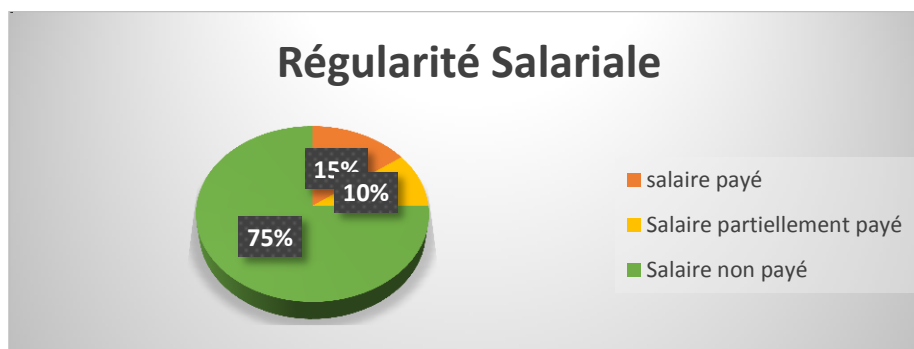
## ➤ Thème 2 : Le système de rémunération

**Graphique 4 : Le salaire du vacataire**



Parlant du salaire, nos enquêtés ont reconnu que celui du vacataire n'est pas du tout proportionnel à la tâche effectuée. En effet, les vacataires essaient juste de se battre avec ce qu'ils perçoivent. C'est pour cette raison que 90% de notre population a conclu que le système de rémunération est un fort facteur d'engagement, tandis que pour les 10% restant, il y'a des enseignants pour lesquels l'argent importe peu, la conscience professionnelle passant avant toute chose. Seulement, au vu du cout de vie élevé qui frappe la société, le vacataire n'est sûrement pas à l'abri de nombreuses maladies professionnelles.

**Graphique 5 : La régularité salariale**



Pour ce qui est de la régularité salariale, il s'agissait pour nous de savoir si le salaire du vacataire est régulièrement payé, et ceci même en temps de crise. Pour cela, nous avons posé à nos enquêtés une question centrale que nous nous permettons de reprendre ici : « Comment avez-vous géré les vacataires durant les deux mois d'arrêt des cours occasionnés par le Covid-19 ? ». Le résultat de cette question comme nous pouvons le voir dans le diagramme ci-dessus, montre que dans 15 établissements, les salaires n'ont pas été payés pendant la mise en confinement, tandis que 2 établissements ont payé partiellement, et 3, totalement. Ceci démontre à suffisance le calvaire dans lequel évolue le vacataire. On peut se poser la question

de savoir comment il a pu survivre en deux mois sans salaire alors qu'il n'était pas du tout préparé à ce congé forcé.

Voilà donc un gros inconvénient ou difficulté à laquelle font face les vacataires car la plupart d'entre eux sont payés en fonction du nombre d'heures de travail effectué.

### Graphique 6 : Le contrat



S'agissant du contrat des vacataires, plusieurs se sont montrés très réticents pour en parler. Toutefois, ce que nous avons pu retenir est qu'il est établi sur des taux forfaitaires, mais cette clause n'est pas toujours respectée car il y'a certains enseignants qui s'absentent sans raison, et lorsque cela devient récurrent, le chef n'a pas d'autres choix que de violer cette règle de forfait du salaire. Notons aussi que dans certains établissements, le salaire n'est pas établi sur un taux forfaitaire ; seules les heures effectuées comptent.

### ➤ Thème 3 : Le leadership transformationnel

### Graphique 7 : Transparence et communication

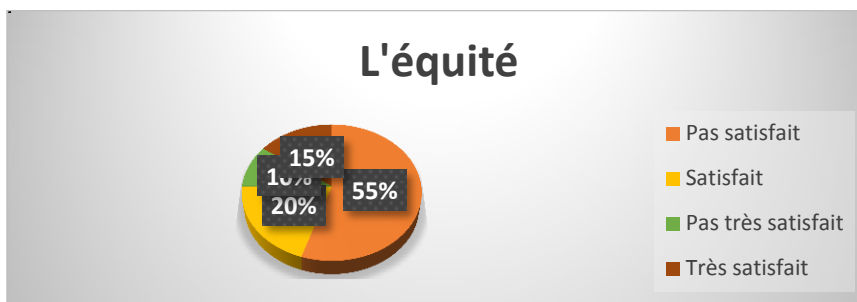


Il ressort des informations collectées que le système de communication n'est pas très performant dans nos établissements. La communication est horizontale et verticale : horizontale entre les membres d'un même palier et verticale du personnel administratif au personnel enseignant. Nous avons bien orienté la question sur le volet vertical pour constater que le système de communication n'est pas très performant. Vu les dires des enquêtés, « la

communication est effective au niveau de l'administration mais pas vraiment au niveau des enseignants vis-à-vis de l'administration. Beaucoup de choses se disent dans les coulisses. »

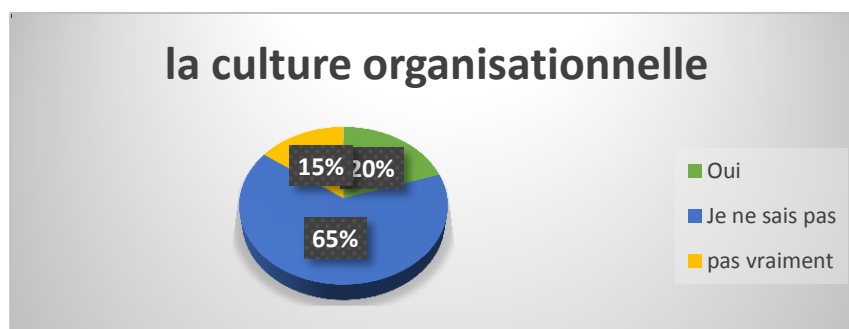
Côté transparence, pour 80% de nos enquêtés, l'administration est très transparente et équitable dans ses choix et décisions.

### Graphique 8 : L'équité



Il ressort de ce diagramme que 55% de nos chefs d'établissement ne sont pas convaincus du travail des enseignants vacataires. Une raison de plus pour interroger les causes de cela ; en effet, le vacataire qui ne fait pas correctement son travail ou ne donne pas satisfaction à son chef est sûrement gêné de quelque chose. À la question de savoir pourquoi ce manque de satisfaction, plusieurs sont restés évasifs. Il faut dire que l'équité participe également du bien-être de l'enseignant dans son milieu de travail. L'être humain a besoin d'être encouragé, félicité voire récompensé pour le travail qu'il effectue ; s'il ne voit rien de tout cela, au bout de quelques temps, il se sent inutile et cesse de donner le meilleur de sa personne.

### Graphique 9 : La culture organisationnelle



La figure ci-dessus montre clairement que 13 de nos répondants ne savent pas s'ils entretiennent d'excellentes relations avec leurs vacataires. Ce qui est tout de même gênant et remet dès lors en cause la culture organisationnelle de l'établissement. Notons aussi 15% d'entre eux n'entretiennent pas d'excellentes relations avec les enseignants vacataires. On remarque que l'atmosphère de travail doit être pesante tant du côté de l'administration que du

côté des enseignants vacataires. Il ne doit pas être aisé de travailler dans un milieu où le chef n'est pas apprécié. On risquerait de faire du mauvais travail juste pour nuire au chef et à l'image de l'établissement.

➤ **Thème 4 : La sécurité au travail**

**Graphique 10 : Les assurances**



Pour ce qui est des assurances, cet aspect n'est pas pris en compte dans le métier. Pourtant l'enseignement est un métier à haut risque, les enseignants attrapent facilement les maladies nerveuses, ce qui handicape la poursuite de leur carrière. Ils sont les plus exposés aux maladies nerveuses mais ne sont pas assurés par l'Etat employeur. On dénombre, chaque année, des centaines d'enseignants qui sont atteints physiquement, moralement du fait de leur profession. Mais apparemment lorsqu'un enseignant est atteint, il se débrouille soit à prendre une retraite anticipée ou à prendre un congé maladie. Normalement la santé de l'enseignant doit être une priorité car tout le travail en souffre.

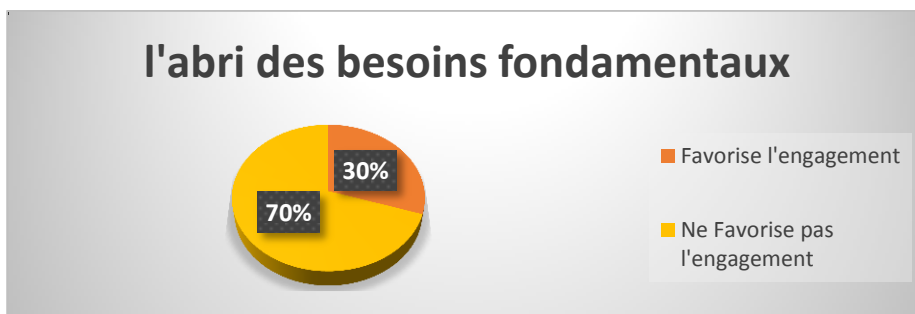
**Graphique 11 : La stabilité professionnelle**



Comme l'indique ce graphique, 80% de nos répondants estiment qu'il n'y a pas de stabilité professionnelle dans le contrat/travail d'un enseignant vacataire, car parait-il, les contrats sont établis de telle enseigne que si l'état envoie un enseignant fonctionnaire, la place de l'enseignant vacataire serait en danger. « A tout moment, l'état peut nous envoyer des enseignants ; on sera alors obligé de nous séparer de nos vacataires ». Force est de constater

que le vacataire évolue vraiment sur un fil ou marche sur des œufs. Il effectue un travail qui peut lui être retiré du jour au lendemain. Son métier n'a alors rien de sécurisant.

### Graphique 12 : L'abri des besoins fondamentaux

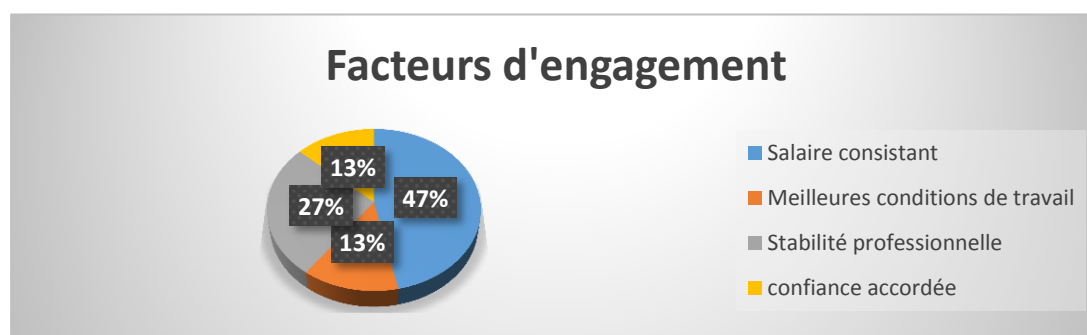


À la question de savoir si la sécurité est un facteur d'engagement ou non, presque tous nos enquêtés ont répondu favorablement en répondant qu'on ne peut pas produire de bons résultats si l'on ne se sent pas en sécurité, à l'abri des besoins fondamentaux que sont par exemple la nourriture, la maison, la santé, les vêtements et ce sont ces choses qui permettent de se sentir « vivant ». Ainsi, l'être humain serait sans doute diminué et au plus bas de ses capacités s'il vient à se retrouver dans un grand manque.

#### ➤ Thème 5 : L'engagement professionnel du vacataire

A ce niveau, il s'agissait pour nous de recueillir les différents facteurs pouvant favoriser l'engagement professionnel des enseignants vacataires.

### Graphique 13 : Facteurs d'engagement du Vacataire



Quatre facteurs ont donc vu le jour à cet effet, tel que le démontre ce graphique. Il est clair que pour la majorité, un salaire plus consistant pousserait les vacataires à s'engager davantage dans leurs lieux de service. A côté de cela, nos enquêtés ont également cité les meilleures conditions de travail, la stabilité professionnelle et la confiance placée chez

l'enseignant. Signalons que ces quatre facteurs se rejoignent car personne n'aimerait par exemple travailler dans des conditions affreuses avec un salaire élevé. L'Homme cherche généralement sa dignité dans toute situation.

#### **4. 1. 3. Interprétation partielle**

Cette première partie de la présentation de nos résultats a concerné les entretiens avec les chefs d'établissement/représentants de notre site d'étude. Il a été noté que nos répondants parmi lesquels 16 hommes et 04 femmes, 15 proviseurs et 05 censeurs sont tous des professeurs de catégorie A2 (DIPES II/DIPET II) et peuvent de par leur expérience professionnelle répondre fidèlement à nos questions. C'est dans cette sérénité que nous avons recueilli les informations nécessaires quant aux différents thèmes de notre recherche que sont l'environnement de travail, le système de rémunération, le leadership transformationnel, la sécurité au travail, et l'engagement professionnel.

Au bout du compte, la présentation des résultats nous a permis de comprendre les opinions des proviseurs et d'en déduire que l'enseignant vacataire n'évolue pas dans un cadre satisfaisant pour son bien-être et pour sa profession. Ne pouvant pas s'épanouir véritablement, il est obligé de faire avec ce qu'il a en face de lui, il évolue vraiment dans des conditions misérables.

#### **4. 2. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE**

L'usage du questionnaire, rappelons-le, fut très adapté dans notre recherche vu le nombre d'enseignants que nous voulions interroger. Nous procédons dans cette sous-partie à la présentation des résultats de ces questionnaires, accompagné d'une possible analyse.

#### 4. 2. 1. Identification des répondants

##### 4. 2. 1. 1. Présentation des résultats

**Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon le genre**

| <b>Genre</b>       | <b>Masculin</b> | <b>Féminin</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|-----------------|----------------|--------------|
| <b>Fréquence</b>   | 87              | 56             | 143          |
| <b>Pourcentage</b> | 60.83%          | 39.16%         | 100%         |

Ce tableau met en exergue une majorité du genre masculin avec 60.83% de représentation contre 39.16% pour le genre féminin. Sachant que nos répondants sont uniquement des vacataires, il s'en déduit juste que ce sont les hommes qui sortent le plus à la recherche des revenus pour la survie de la famille. L'homme, rempli de force, de bravoure et de courage, est prêt à aller chercher du travail malgré la distance, car conscient de son devoir de futur chef de famille ou de chef de famille. Nous avons remarqué par conséquent que la majorité de ces hommes travaillent dans des lycées situés dans des zones géographiques peu développés. Nous comprenons alors que la femme n'a pas le courage d'aller aussi loin pour du travail. Elle préfère sûrement la stabilité en ce qui concerne ses déplacements. Etant donc limitée à ce niveau, il est normal que le genre masculin soit plus représenté que le genre féminin.

| <b>Age</b>         | <b>21-30</b> | <b>31-40</b> | <b>41-50</b> | <b>51-60</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Fréquence</b>   | 85           | 48           | 7            | 3            | 143          |
| <b>pourcentage</b> | 59.44%       | 33.56%       | 4.89%        | 2.09%        | 100%         |

**Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon l'âge**

Ce tableau présente une implication non négligeable des jeunes dans les vacances car 59.44% sont âgés entre 21 et 30 ans, ce qui constitue la majorité ; tandis que 48 répondants, soit 33.56% se situent dans la tranche d'âge 31-40 ans. On peut donc déduire que ce sont les jeunes qui se battent le plus dans la recherche des vacances ; ce qui est facilement

compréhensible lorsqu'on sait que le chômage est de plus en plus présent dans la société et touche en grande partie la jeunesse. C'est donc pour fuir cet état que plusieurs jeunes sont obligés de faire les vacances en espérant tout de même un meilleur travail plus tard. Par ailleurs, notre tableau indique que 7 enquêtés ont entre 41 et 50 ans et 3 entre 51 et 60 ans représentant respectivement 4.89% et 2.09% de l'échantillon. Cette faible représentation laisse penser que ce sont des personnes qui ont commencé les vacances et n'ont rien trouvé de mieux au fil du temps.

**Tableau 11 : Répartition en fonction de la situation matrimoniale**

| <b>Situation matrimoniale</b> | <b>Célibataire</b> | <b>Marié</b> | <b>Divorcé</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------------|--------------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>Fréquence</b>              | 95                 | 48           | 0              | 143          |
| <b>Pourcentage</b>            | 66.43%             | 33.56%       | 0%             | 100%         |

La distribution de la situation matrimoniale de notre échantillon selon le tableau 11 ici présent est caractérisée par un nombre élevé de personnes célibataires (66.43%) et un nombre moyen de personnes mariées (33.56%). Parmi nos enquêtés, il n'y a aucune personne ayant déjà divorcé. Ces résultats nous permettent de déduire que la majorité des vacataires sont des célibataires et cela concorde avec les résultats selon l'âge, pour dire que la plupart des vacataires sont des jeunes qui se cherchent encore, qui se battent pour avoir une situation de vie, car aspirant à une certaine stabilité familiale, sociale, professionnelle et même psychologique. Ceci peut également nous amener à comprendre pourquoi les vacataires rencontrent beaucoup de difficultés dans leur métier puisque leur jeunesse peut conduire à les traiter de façon très négligeable. En outre, les 33.56% qui représentent la situation « marié » ne sont pas à négliger car ils prouvent qu'avec le coût de vie élevé et le travail qui se fait rare, bon nombre de foyers survivent grâce au salaire des vacances ; une raison de plus de s'assurer que ces enseignants déjà pères/chefs de famille ou mères de famille soient traités dignement dans le service qu'ils rendent.

**Tableau 12 : Répartition selon le diplôme le plus élevé**

| <b>Diplôme</b>     | <b>BTS</b> | <b>Licence</b> | <b>Master</b> | <b>Doctorat</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|
| <b>Fréquence</b>   | 3          | 58             | 74            | 0               | 8             | 143          |
| <b>Pourcentage</b> | 2.09%      | 40.55%         | 51.74%        | 0%              | 5.59%         | 100%         |



Le tableau ci-dessus montre que 51.74% de nos enquêtés ont le master, 40.55% la licence, 2.09% le BTS. Personne n'a le Doctorat, et il y'en a 8 qui mentionné d'autres diplômes à l'instar du CAPIET(2), Baccalauréat(3), DIPES II (2), MPEPS (1). Le fait que la majorité de nos répondants ait le master ou la licence, prouve à suffisance que les enseignants vacataires sont des étudiants qui, pendant ou après leurs études, se plongent dans les vacances pour subvenir à leurs besoins précaires ou pour financer leurs études. Nous voyons également que certains de nos répondants ont le BTS et d'autres, le Baccalauréat. Avec un tel niveau, on a le droit de penser que ces personnes seraient traitées avec peu de respect, même au niveau du contrat, ils pourraient ne pas être à même de négocier de bonnes conditions de travail.

**Tableau 13 : Répartition selon l'expérience professionnelle**

| <b>Expérience</b>  | <b>0-5</b> | <b>6-10</b> | <b>11-15</b> | <b>16-20</b> | <b>21-25</b> | <b>26-30</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Fréquence</b>   | 58         | 65          | 9            | 7            | 2            | 2            | 143          |
| <b>Pourcentage</b> | 40.55%     | 45.45%      | 6.29%        | 4.89%        | 1.39%        | 1.39%        | 100%         |

La lecture de ce tableau permet de comprendre que la majorité de nos répondants ont une expérience professionnelle comprise entre 6 et 10 ans soit 45.45%, suivie d'une majorité avec une expérience professionnelle comprise entre 0 et 5 ans soit 40.55% pour 58 personnes. Ceci laisse penser que bon nombre ne dure pas dans la profession, vu sûrement les conditions de travail très précaires qui l'entourent. Nous remarquons dans notre tableau que très peu de personnes ont une expérience professionnelle comprise entre 11 et 30 ans soit 20 personnes pour un pourcentage global de 13.98%. Cela veut dire qu'ils ont persisté dans les vacances, faute de n'avoir pas trouvé mieux à faire. Cependant, le fait que la majorité soit inscrite dans la tranche 0 à 10 ans renforce l'idée selon laquelle les enseignants vacataires ne durent pas dans ce travail puisqu'ils aspirent à mieux.

**Tableau 14 : Répartition selon la discipline enseignée**

| <b>Discipline</b>    | <b>Fréquence</b> | <b>Pourcentage</b> |
|----------------------|------------------|--------------------|
| <b>Allemand</b>      | 9                | 6.29%              |
| <b>Anglais</b>       | 18               | 12.58%             |
| <b>Comptabilité</b>  | 3                | 2.09%              |
| <b>EPS</b>           | 3                | 2.09%              |
| <b>ESF</b>           | 3                | 2.09%              |
| <b>Espagnol</b>      | 7                | 4.89%              |
| <b>Français</b>      | 30               | 20.97%             |
| <b>Génie Civil</b>   | 1                | 0.69%              |
| <b>Hist-Géo-ECM</b>  | 6                | 18.18%             |
| <b>IH</b>            | 1                | 0.69%              |
| <b>Informatique</b>  | 6                | 4.19%              |
| <b>LCN</b>           | 3                | 2.09%              |
| <b>Mathématiques</b> | 16               | 11.18%             |
| <b>PCT</b>           | 6                | 4.19%              |
| <b>SVTEEHB</b>       | 11               | 7.69%              |
| <b>Total</b>         | 143              | 100%               |

Le tableau ci-dessus renseigne que les disciplines qui sont connues le plus de vacataires sont le français (20.97%), l’Hist-géo-ECM (18.18%), l’anglais (12.58%) et les mathématiques (11.18%). Comprendons par-là que ce sont les filières les plus sollicitées à l’université. De ce fait, nombreux sont ceux qui après l’obtention de leur diplôme ne savent pas quoi faire ; entrer dans la fonction publique n’est pas aisée, avec les places de concours limitées et ces derniers se retrouvent donc obligés de se débrouiller dans les vacances. Cela diminue la valeur de l’enseignement car ça ne devrait pas être un métier de débrouillards, mais de personnes intelligentes, formées et dotées d’un sens de l’éthique.

La dernière question de cette section a concerné l’indication de l’établissement. Cela a déjà été exposé dans le chapitre précédent au niveau du tableau 2. Nous ne trouvons donc pas nécessaire de revenir dessus. Nous notons tout simplement que les établissements où nous avons trouvé le plus grand nombre de vacataires dans notre échantillon sont le lycée bilingue de Dschang (14), le lycée bilingue de Santchou (13) et le lycée classique de Dschang (19). Ce

sont tous des lycées situés en pleine ville et donc sûrement convoités pour l'exercice d'un travail, de par leur notoriété et leur position géographique.

#### **4. 2. 1. 2. Interprétation partielle**

La rubrique liée à l'identification de l'enquêté nous a permis d'avoir un panel de participants à notre étude constitué uniquement d'enseignants vacataires. Ces répondants dont 56 femmes et 87 hommes sont majoritairement des jeunes (59.44%) compris entre 21 et 30 ans et célibataires à 66.43%, jouissant de tous leurs moyens physiques et intellectuels et ainsi à même de fournir des informations objectives dans le cadre de recherche. Cette objectivité est d'autant plus rendue possible grâce à leur expérience professionnelle. Tout ceci nous permet d'affirmer que les informations collectées auprès de notre échantillon font foi et sont à mesure de nous permettre d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans cette recherche.

#### **4. 2. 2. Données relatives aux hypothèses de recherche**

L'analyse descriptive à ce niveau, porte sur chaque déclaration des différents thèmes du questionnaire. De façon plus précise, nous avons fait un tri à plat qui consiste à analyser question après question. Etant donné que l'analyse descriptive se fait par comparaison des extrêmes, les camemberts font ressortir directement les valeurs extrêmes des résultats à première vue mais, les précisions sont données dans les tableaux. Les résultats sont donc présentés sous forme de tableaux comprenant la question, les modalités de réponse, les effectifs et les pourcentages correspondants, puis sous forme de diagramme circulaire.

##### **4. 2. 2. 1. Présentation relative à HR1 : L'environnement de travail**

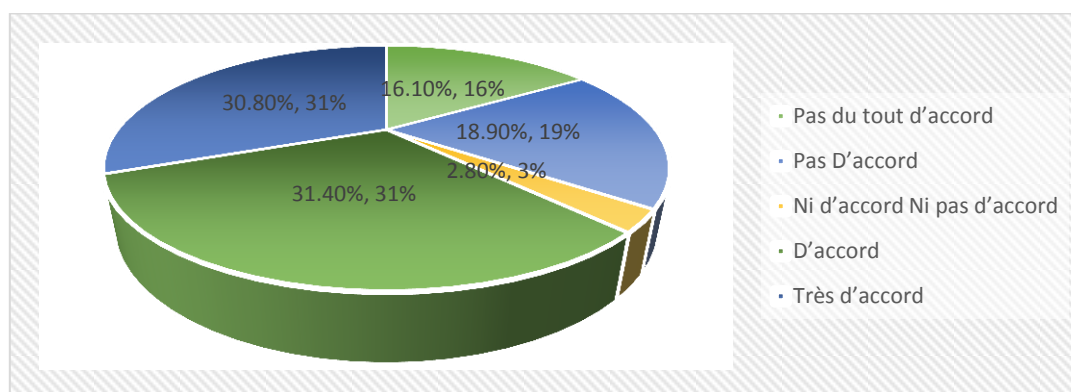
**Tableau 15: Répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 7.**

**D7 : Il n'est pas facile pour vous d'accéder au lieu de travail.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 23        | 16,1            |
| Pas D'accord                | 27        | 18,9            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 04        | 2,8             |
| D'accord                    | 45        | 31,4            |
| Très d'accord               | 44        | 30,8            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 14: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 2.**



Selon ce graphique, l'accès au lieu de travail pour la majorité de nos répondants n'est pas évident car on se retrouve avec 45 personnes « d'accord » soit 31.4% et 44 « très d'accord » pour 30.8%. Ce qui démontre davantage la souffrance du vacataire dans l'exercice de sa fonction. On est alors tenté de penser que l'enseignant vacataire, n'ayant pas le choix, est obligé de rechercher des établissements en dépit de leur situation géographique pour avoir une chance d'être recruté. Il arrive que certains enseignants doivent dépenser jusqu'à 1000 francs CFA de transport aller et retour pour le trajet de la maison à l'établissement et vice-versa. Du coup, s'il faut calculer des frais de transport par mois, on n'oserait même pas imaginer combien il reste du salaire à la fin du mois. Toutefois, la situation est différente pour ceux qui accèdent facilement à leur établissement. Ils sont en tout 50 dans notre tableau soit 23 « pas du tout d'accord » (16.1%) et 27 « pas d'accord » (18.9%). Etant situés près de leur lieu de travail, ils dépensent moins en terme d'argent, d'énergie et même de temps, contrairement à ceux pour qui l'accès n'est pas facile.

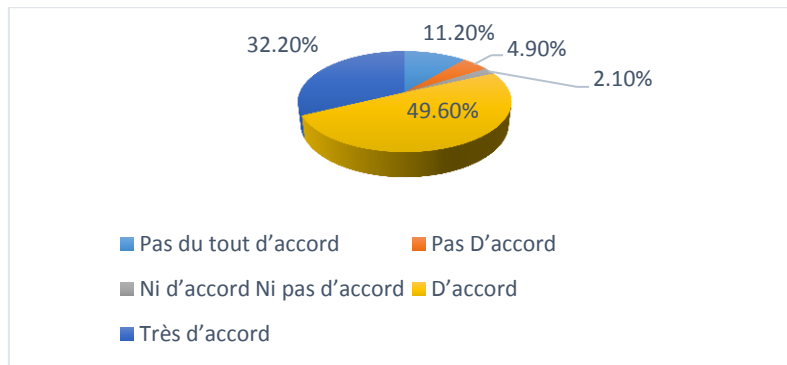
**Tableau 16 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 8.**

**D8 : L'accès de l'enseignant à son poste de travail est déterminant dans sa tâche.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 16        | 11,2            |
| Pas D'accord                | 07        | 4,9             |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 03        | 2,1             |
| D'accord                    | 71        | 49,6            |
| Très d'accord               | 46        | 32,2            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 15 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 8.**



A partir de la lecture de ce graphique, il apparaît clairement que pour la majorité de nos enquêtés, l'accès de l'enseignant à son poste de travail est déterminant dans sa tâche, avec 71 personnes « d'accord » soit 49.6% et 46 personnes « très d'accord » soit 32.2%. Ces chiffres indiquent bel et bien que le lieu de travail est un facteur d'engagement. Il influence la performance de l'enseignant vacataire tant au regard des élèves qu'au regard de l'administration.

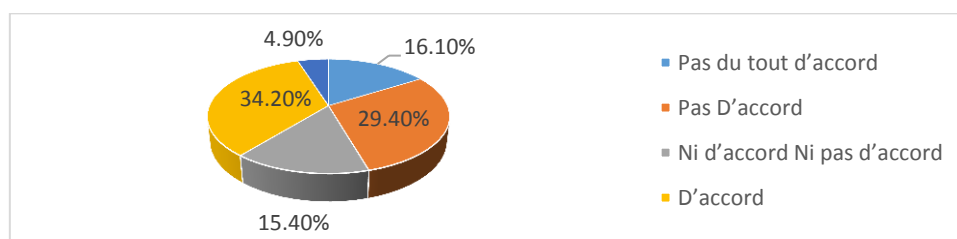
**Tableau 17: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 9.**

**D9 : Votre espace de travail reflète le confort répondant à vos attentes.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 23        | 16,1            |
| Pas D'accord                | 42        | 29,4            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 22        | 15,4            |
| D'accord                    | 49        | 34,2            |
| Très d'accord               | 07        | 4,9             |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 16 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 9.**



Face à cette déclaration, 49 personnes soit 34.2% ont répondu « d'accord » représentant ainsi le plus grand nombre dans notre échantillon. Cependant, si l'on additionne ceux qui ne sont pas du tout d'accord à ceux pas d'accord, on obtient 65 personnes pour 45.5%. On pourrait alors conclure que pour nos répondants, l'espace ou le lieu de travail dans

lequel ils exercent n'est pas très confortable. Il faut dire que cela a également un impact dans l'engagement professionnel du vacataire car il est important de se sentir à l'aise ou dans son élément pour produire de bons résultats. L'employé devrait être fier de se lever chaque matin pour aller au travail car sachant qu'il va dans un endroit chaleureux et confortable. Ce n'est malheureusement pas le cas pour la majorité de notre échantillon, même si 15.4% n'y accorde aucune importance.

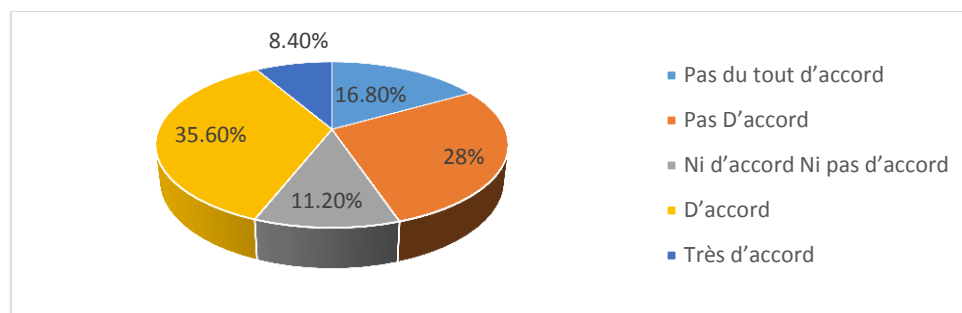
**Tableau 18: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 10.**

**D10 : Les commodités de réception (infrastructures pédagogiques, salles de classe, soutien technique et informatique) sont effectives dans votre l'établissement.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 24        | 16,8            |
| Pas D'accord                | 40        | 28              |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 16        | 11,2            |
| D'accord                    | 51        | 35,6            |
| Très d'accord               | 12        | 8,4             |
| Total                       | 143       | 100             |

Source : Données de terrain 2021

**Graphique 17 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 10.**



De la lecture de ces figures, il ressort des avis mitigés. S'il est vrai que la majorité a coché la case « d'accord », soit 35.6%, notons tout de même que ceux qui sont « Très d'accord », ajoutés à ce précédent pourcentage représentent 44% de notre échantillon. Par contre, on relève 16.8% de « pas du tout d'accord » et 28% de « pas d'accord » pour un total de 44.8% qui ne pensent pas que les commodités de réception soient réellement effectives dans leur établissement. Ces avis partagés montrent la difficulté pour certains établissements de l'obtention de ressources matérielles. En effet, pour qu'un établissement fonctionne correctement, il faut qu'il y ait une présence abondante d'infrastructures pédagogiques, de

salles de classe et un réel soutien technique et informatique, sinon quel résultat faut-il espérer ?

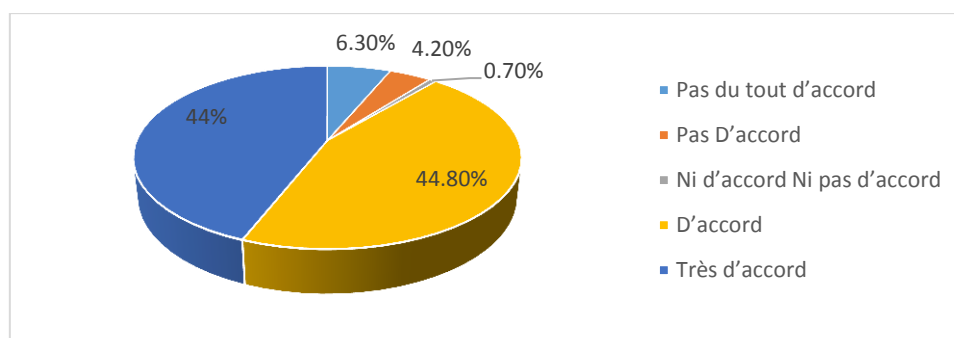
**Tableau 19: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 11.**

**D11 : La présence ou l'absence de ces commodités de réception influence la pratique pédagogique.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 09        | 6,3             |
| Pas D'accord                | 06        | 4,2             |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 01        | 0,7             |
| D'accord                    | 64        | 44,7            |
| Très d'accord               | 63        | 44              |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 18: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 11.**



Parmi nos répondants, 64 et 63 soit 44.7% et 44% sont respectivement d'accord et très d'accord avec le fait que la présence ou l'absence d'infrastructures scolaires dans un établissement influence la pratique pédagogique. Ce sont des pourcentages assez élevés qui confirment que les commodités de réception ont un impact sur l'engagement professionnel des enseignants. Leur absence entraîne en effet une mauvaise performance scolaire tandis que leur présence peut la favoriser.

### **Interprétation partielle**

Des graphiques 7 à 11, il se lit que l'environnement de travail est un facteur non négligeable dans l'engagement professionnel des enseignants vacataires, ceci principalement à travers son accès, le confort qu'il offre ainsi que ses commodités de réception. Tous des paramètres qui amènent le vacataire à être attaché à son travail ou pas.

#### 4. 2. 2. 2. Présentation Relative à HR2 : Le système de rémunération

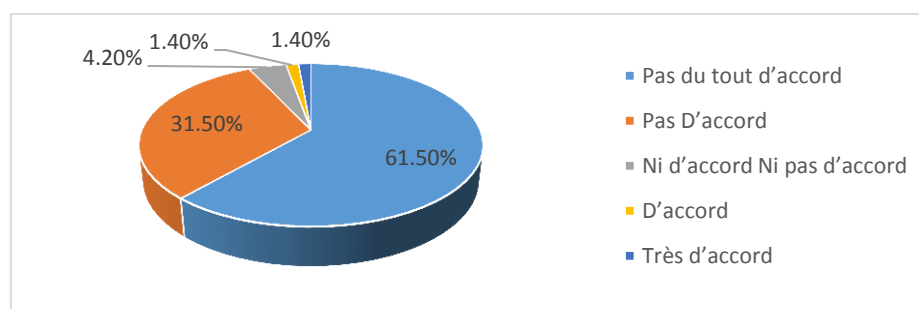
**Tableau 20: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 12.**

**D12 : Le salaire que j’obtiens est proportionnel à la tâche que j’effectue.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d’accord        | 88        | 61,5            |
| Pas D’accord                | 45        | 31,5            |
| Ni d’accord Ni pas d’accord | 06        | 4,2             |
| D’accord                    | 02        | 1,4             |
| Très d’accord               | 02        | 1,4             |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** données de terrain 2021

**Graphique 19: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 12.**



Au regard de cette figure, nous constatons que 88 de nos répondants soit 61.5% ne sont pas du tout d'accord avec l'idée selon laquelle le salaire du vacataire est proportionnel à son travail. Cet avis est suivi et partagé par 45 autres personnes soit 31.5% qui ont coché la case « pas d'accord ». Ceci ressort l'insatisfaction des enseignants sur le plan salarial. Il faut dire que le vacataire est payé à 500 frs CFA l'heure, pour un salaire de 40000 frs CFA minimum et 50000 frs CFA maximum par mois. Un salaire jugé satisfaisant par rapport au travail effectué par seulement 4 personnes, soit 2.8%.



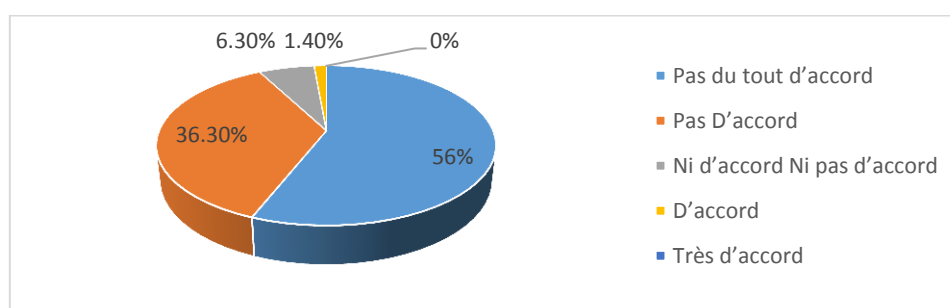
**Tableau 21: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 13.**

**D13 : Mon salaire me permet de m'épanouir dans ma vie socio-économique.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 80        | 56              |
| Pas D'accord                | 52        | 36,3            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 09        | 6,3             |
| D'accord                    | 02        | 1,4             |
| Très d'accord               | 00        | 00              |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 20 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 13.**



La déclaration 13 devait nous permettre de savoir si le salaire des vacataires leur permet de s'épanouir sur le plan socio-économique. Face à celle-ci, on relève 80 (56%) personnes pas du tout d'accord, 52 (36%) pas d'accord. Il est donc clair qu'avec le salaire qu'il percevait, le vacataire ne peut pas s'épanouir. Il se trouve en fait limité. Si l'on imagine les différentes charges qu'il possède, on se rend compte qu'en fait, il ne vit pas, mais survit.

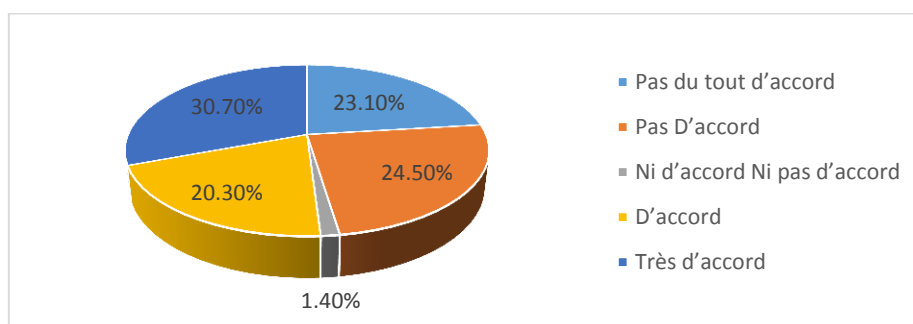
**Tableau 22: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 14.**

**D14 : Je n'ai pas reçu la totalité de mon salaire chaque mois l'année dernière avec la crise sanitaire occasionnée par la Covid-19.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 33        | 23,1            |
| Pas D'accord                | 35        | 24,5            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 02        | 1,4             |
| D'accord                    | 29        | 20,3            |
| Très d'accord               | 44        | 30,7            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 21 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 14.**



La lecture de ces figures nous permet de comprendre que la majorité des enquêtés n'a pas reçu la totalité de leur salaire durant le confinement de 2020 avec un pourcentage global de 51%. Ceci démontre à quel point le salaire est irrégulier dans la profession, un handicap à l'engagement professionnel de l'enseignant.

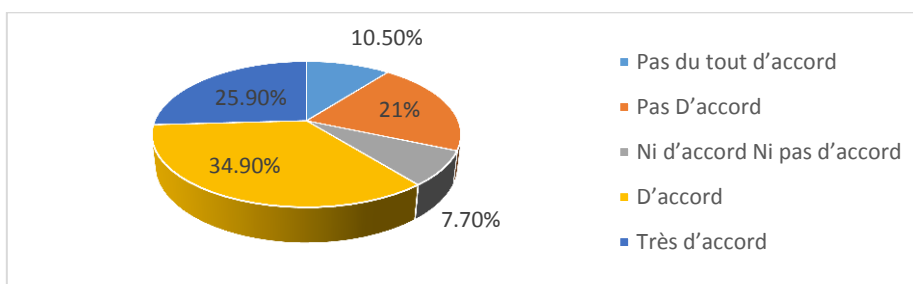
**Tableau 23: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 15.**

**D15 : Mes primes de travail me sont attribuées normalement et j'ai des avantages sociaux.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 15        | 10,5            |
| Pas D'accord                | 30        | 21              |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 11        | 7,7             |
| D'accord                    | 50        | 34,9            |
| Très d'accord               | 37        | 25,9            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 22: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 15.**



De l'analyse de ce graphique, il apparaît clairement que pour la plupart des répondants, 34.9% « très d'accord » et 25.9% « d'accord », les primes de travail sont attribuées normalement, ceci à la fin des trimestres, donc 3 fois par an. Aussi, ils ont des

avantages sociaux. Cs deux paramètres constituent certainement une source de motivation au milieu de la pléthore de problèmes que les vacataires rencontrent.

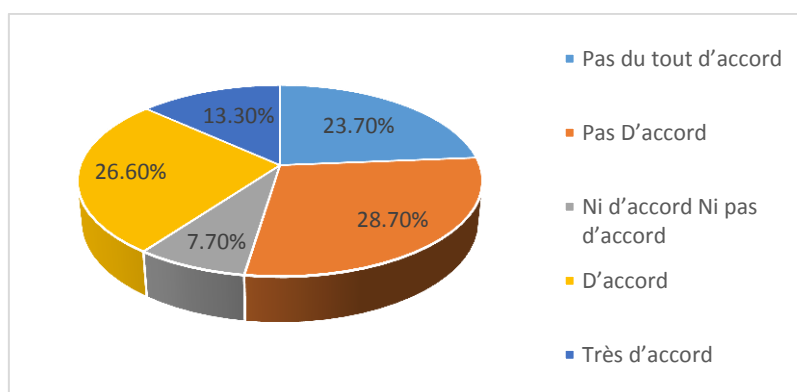
**Tableau 24: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 16.**

**D16 : Les termes du contrat sont toujours respectés par l'administration.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 34        | 23,7            |
| Pas D'accord                | 41        | 28,7            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 11        | 7,7             |
| D'accord                    | 38        | 26,6            |
| Très d'accord               | 19        | 13,3            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 23: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 16.**



La figure 22 montre que 28.7% de notre population pensent que l'administration ne respecte pas toujours les termes du contrat. Cette pensée, 23.7% sont ceux qui la partagent. Ces données représentent la majorité sur la déclaration 16. On peut déduire ainsi que les vacataires ne font pas « poids lourds » face aux chefs d'établissement.

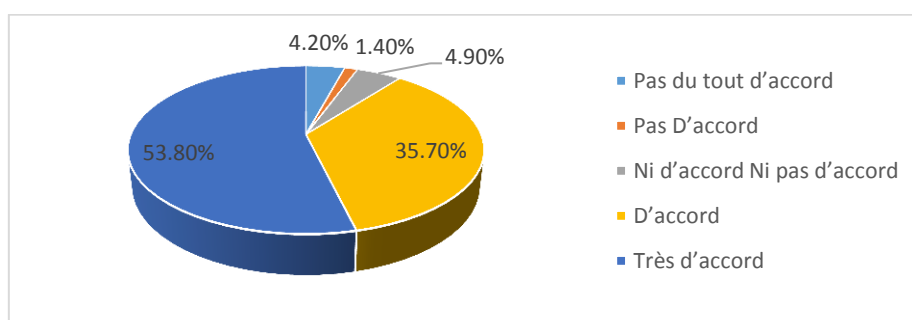
**Tableau 25 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 17.**

**D17 : Plus le système de rémunération est consistant, plus un enseignant est engagé dans son travail.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 06        | 4,2             |
| Pas D'accord                | 02        | 1,4             |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 07        | 4,9             |
| D'accord                    | 51        | 35,7            |
| Très d'accord               | 77        | 53,8            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 24 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 17.**



En ce qui concerne cette déclaration, on obtient des pourcentages élevés de 53.8% et 35.7% respectivement « très d'accord » et « d'accord » avec le fait que le système de rémunération est un facteur fort d'engagement non seulement pour les vacataires, mais aussi pour n'importe quel employé. C'est par conséquent un paramètre à bien gérer dans une organisation pour sa réussite.

### **Interprétation Partielle**

L'analyse littéraire issue des graphiques 12 à 17 nous permet d'affirmer que le système de rémunération est un facteur primordial dans l'engagement professionnel des vacataires qui constituent notre échantillon. D'une part, la majorité considère que le salaire n'est pas proportionnel à la tâche effectuée et d'autres part, il n'est pas payé de façon régulière, les clauses du contrat n'étant pas toujours respectées. Avec tout cela, les vacataires n'arrivent pas à l'épanouissement sur le plan de la vie socio-économique. Néanmoins, bon nombre se réjouit tout de même des primes et des avantages sociaux qu'ils bénéficient dans la profession.

#### 4. 2. 2. 3. Présentation relative à HR3 : Le leadership transformationnel

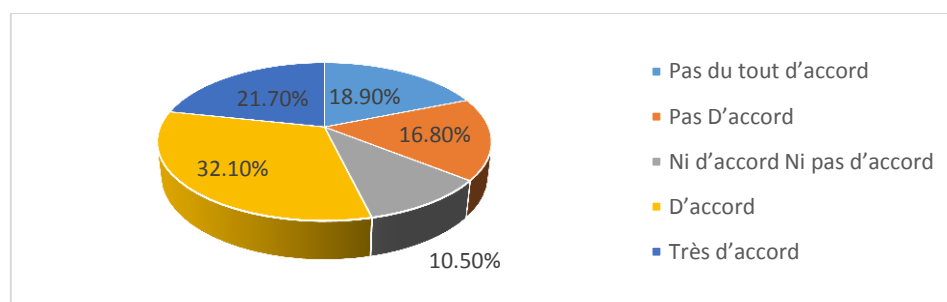
**Tableau 26: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 18.**

**D18 : Les décisions de mon chef d'établissement sont prises de façon impartiale.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 27        | 18,9            |
| Pas D'accord                | 24        | 16,8            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 15        | 10,5            |
| D'accord                    | 46        | 32,1            |
| Très d'accord               | 31        | 21,7            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 25 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 18.**



Selon les données présentées dans ces figures, la majorité de nos répondants (46 personnes soit 32.10%) est d'accord avec le fait que les décisions de leur chef revêtent un caractère impartial. Sont également très d'accord, une fréquence de 31 personnes soit 21.7%. Pour le reste, nous notons 27 « pas du tout d'accord » (18.9%), 24 « pas d'accord » (16.8%) et 15 neutres (10.5%) ces résultats nous amènent à dire que la plupart de nos enquêtés sont satisfaits de la qualité du jugement de leur proviseur. De fait, l'impartialité du chef garantit l'équité voire la transparence au sein de l'établissement. Pour cela, il est important de s'appuyer sur les textes avant de prendre une quelconque décision.

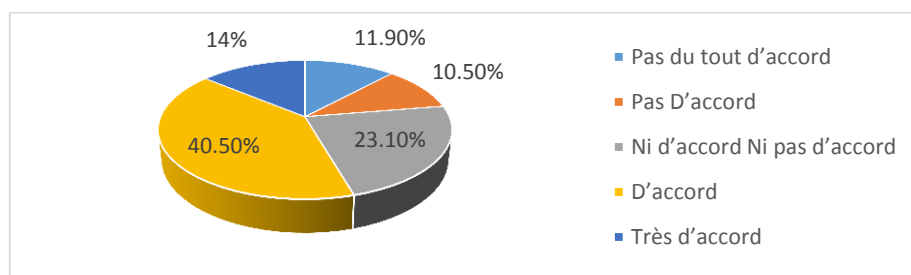
**Tableau 27: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 19.**

**D19 : Mon chef d'établissement me donne des explications crédibles lorsqu'il prend des décisions qui me touchent.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 17        | 11,9            |
| Pas D'accord                | 15        | 10,5            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 33        | 23,1            |
| D'accord                    | 58        | 40,5            |
| Très d'accord               | 20        | 14              |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 26: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 19.**



Les données de la figure ci-dessus révèlent que 40.5% de nos répondants sont d'accord avec la déclaration 19 selon laquelle le chef d'établissement donne des explications crédibles lorsqu'il prend des décisions les concernant tandis qu'il y'a un 2<sup>e</sup> pourcentage élevé de 23.10% qui sont neutres c'est-à-dire, ni d'accord ni pas d'accord. Ce qui témoigne de l'importance que les chefs accordent à leurs employés. Comme tout être humain, ces derniers ont besoin de se sentir considérés, rassurés dans le traitement à eux réservé.

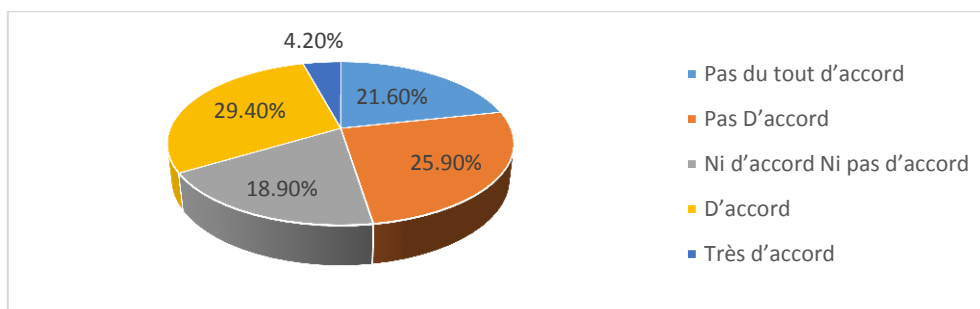
**Tableau 28: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 20.**

**D20 : Mon chef d'établissement se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 31        | 21,6            |
| Pas D'accord                | 37        | 25,9            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 27        | 18,9            |
| D'accord                    | 42        | 29,4            |
| Très d'accord               | 06        | 4,2             |
| Total                       | 143       | 100             |

Source : Données de terrain 2021

**Graphique 27 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 20.**



S'agissant de la déclaration 20, seulement 42 personnes sur nos 143 répondants ont coché la case « d'accord » alors que sur les points « pas du tout d'accord » et « pas d'accord », nous retrouvons respectivement 31 et 37 personnes pour un total de 68 personnes soit 47.5%, représentant ainsi la majorité . Ceci nous permet de déduire, que les droits des vacataires sont pour la plupart bafoués. Même si les chefs d'établissement essaient de témoigner de l'impartialité et de la considération comme nous avons vu plus haut, on peut penser que cela est en fait pour cacher des aspects beaucoup plus importants.

**Tableau 29: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 21.**

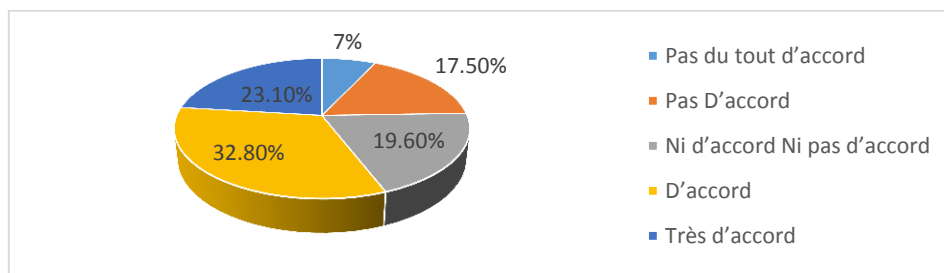
**D21 : Mes contributions exceptionnelles sont reconnues par l'administration.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 10        | 7               |
| Pas D'accord                | 25        | 17,5            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 28        | 19,6            |

|               |     |      |
|---------------|-----|------|
| D'accord      | 47  | 32,8 |
| Très d'accord | 33  | 23,1 |
| Total         | 143 | 100  |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 28: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 21.**



L'administration fait preuve de reconnaissance face aux contributions exceptionnelles des enseignants vacataires. C'est le constat que nous dressons à la lumière des données présentées dans ces figures. En effet, 32.8% sont d'accord et 23.10% très d'accord soit 55.9% de notre échantillon qui pensent et se réjouissent même que leurs contributions exceptionnelles soient reconnues par l'administration. Ceci signifie que lorsqu'un vacataire contribue de façon exceptionnelle pour la réussite de l'établissement, il reçoit au moins des félicitations et des encouragements de la part de l'administration.

**Tableau 30: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 22.**

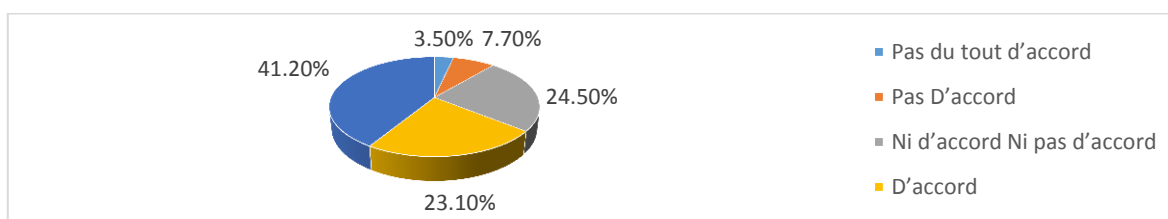
**D22 : Le traitement qui m'est réservé dans l'administration influence fortement ma participation dans les affaires du lycée.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 05        | 3,5             |
| Pas D'accord                | 11        | 7,7             |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 35        | 24,5            |
| D'accord                    | 33        | 23,1            |
| Très d'accord               | 59        | 41,2            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021



### Graphique 29 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 22.



Face à la déclaration selon laquelle le traitement réservé par l'administration influence fortement la participation dans les affaires du lycée, 41.2% sont très d'accord et 23.1% d'accord, ce qui représente un pourcentage global de 64.3% élevé par rapport aux autres. Chose surprenante, il y'a 35 personnes soit 24.50% qui ont exprimé leur neutralité en ce qui concerne cette question. C'est dire qu'ils ne savent vraiment pas ce qu'ils font dans ces établissements. Ils sont là justes pour perdre le temps, pour fuir le chômage pour éviter de sombrer dans l'oisiveté.

#### Interprétation partielle

Les figures sus-présentées démontrent que le leadership transformationnel joue effectivement un rôle dans l'engagement professionnel du vacataire. Lorsqu'il est bien traité, le vacataire se sent à l'aise, il se montre juste et reconnaissant. Par contre, face au mauvais traitement de l'administration, il n'a pas d'autres choix que de supporter car étant dans le besoin. Ce qui est alors très dangereux au regard de son degré d'implication ou de sa participation dans les affaires du lycée.

#### 4. 2. 2. 4. Présentation relative à HR4 : La sécurité au travail

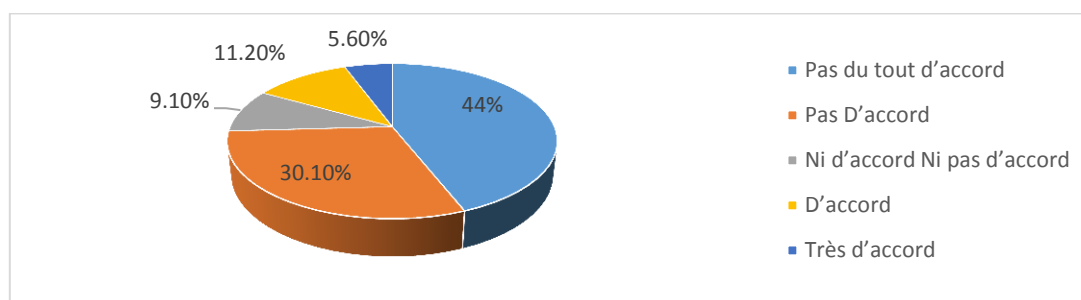
**Tableau 31: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 23.**

**D23 : Mon contrat de travail me garantit une stabilité tout au long de l'année.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 63        | 44              |
| Pas D'accord                | 43        | 30,1            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 13        | 9,1             |
| D'accord                    | 16        | 11,2            |
| Très d'accord               | 08        | 5,6             |
| Total                       | 143       | 100             |

Source : Données de terrain 2021

**Graphique 30 : répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 23.**



De ces graphiques, il apparaît que 44% de nos répondants représentant ainsi la majorité pense que leur travail n'offre pas du tout de stabilité professionnelle suivi de 30.1% qui partagent le même avis. Ceci signifie que le métier de vacataire est très instable, d'un moment à l'autre, l'état peut envoyer des fonctionnaires. C'est donc la place du vacataire qui sera menacée. On peut dès lors se poser la question de savoir comment un travailleur peut être engagé lorsqu'il sait qu'à tout moment, il peut perdre son travail.

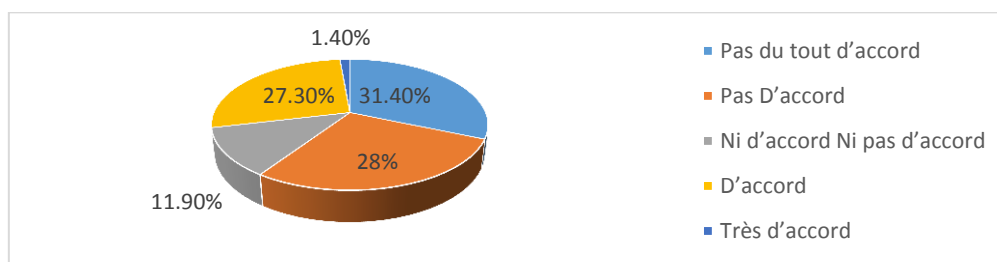
**Tableau 32: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 24.**

**D24 : Mon contrat de travail me garantit des assurances.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 45        | 31,4            |
| Pas D'accord                | 40        | 28              |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 17        | 11,9            |
| D'accord                    | 39        | 27,3            |
| Très d'accord               | 02        | 1,4             |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 31 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 24.**



Les assurances sont quasi inexistantes chez les enseignants fonctionnaires, combien de fois chez les vacataires. C'est ce que confirment ces figures avec un total de 106 personnes sur

143 pour lesquelles le contrat de travail ne garantit pas d'assurances. Ceci fragilise davantage la sécurité professionnelle du métier.

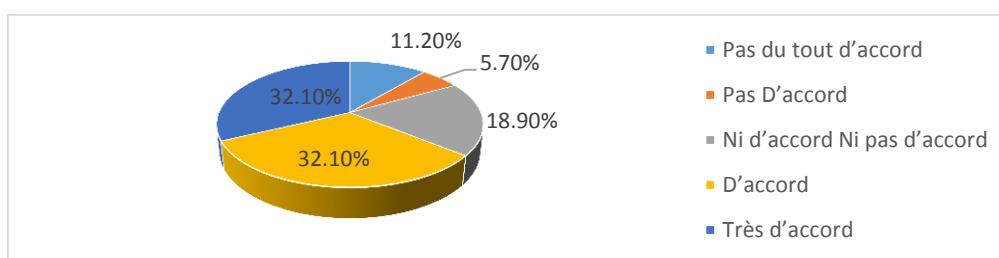
**Tableau 33: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 25.**

**D25 : La stabilité professionnelle est une motivation pour moi.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 16        | 11,2            |
| Pas D'accord                | 08        | 5,7             |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 27        | 18,9            |
| D'accord                    | 46        | 32,1            |
| Très d'accord               | 46        | 32,1            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 32 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 25.**



Ces figures, correspondant aux réponses à la déclaration 25, établissent d'après les répondants, un lien à 32.1% très d'accord et 32.1% d'accord entre la stabilité professionnelle de l'enseignant vacataire soit un score positif à cette question de 64.2% de nos individus. La stabilité professionnelle est donc source d'engagement. Être sûr que l'on va enseigner dans un établissement toute l'année amène à être plus conscient de sa tâche pour garantir de bons résultats.

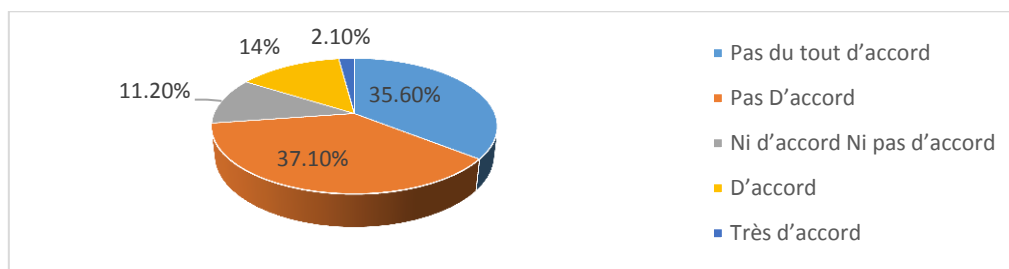
**Tableau 34 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 26.**

**D26 : Mon travail me met à l'abri des besoins fondamentaux.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 51        | 35,6            |
| Pas D'accord                | 53        | 37,1            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 16        | 11,2            |
| D'accord                    | 20        | 14              |
| Très d'accord               | 03        | 2,1             |
| Total                       | 143       | 100             |

Source : Données de terrain 2021

**Graphique 33 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 26.**



À la question de savoir si le travail du vacataire le met à l'abri des besoins fondamentaux, une majorité de nos enquêtés s'est penchée vers la négation avec 51 « pas du tout d'accord » soit 35.6% et 53 « pas d'accord » soit 37.6%. Il est donc aisé de comprendre que les vacances permettent difficilement de subvenir à ses besoins fondamentaux parmi lesquels la nutrition et la santé.

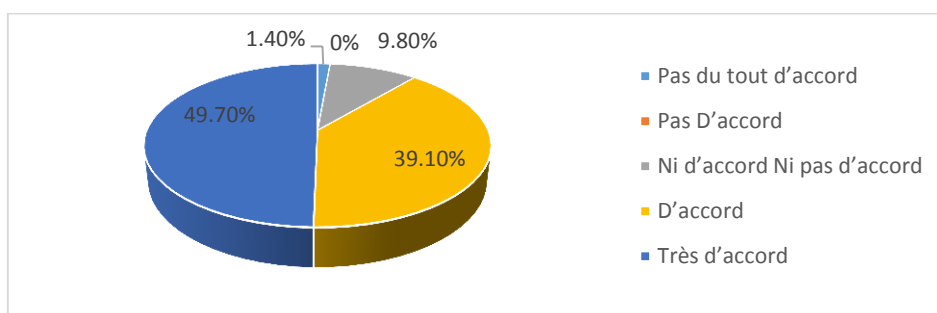
**Tableau 35: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 27.**

**D27 : Plus la sécurité est assurée à l'enseignant, plus il s'adonne à sa tâche.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 02        | 1,4             |
| Pas D'accord                | 00        | 0               |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 14        | 9,8             |
| D'accord                    | 56        | 39,1            |
| Très d'accord               | 71        | 49,7            |
| Total                       | 143       | 100             |

Source : Données de terrain 2021

**Graphique 34 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 27.**



Au regard de ces figures, il est évident que la sécurité de l'enseignant vacataire lui est capitale pour exercer convenablement son travail. On se rend compte à partir de notre graphique qu'un total de 88.8% a répondu favorablement à cette déclaration, pour 39.1% d'accord et 49.7% très d'accord. Ainsi, pour permettre aux vacataires de donner le meilleur de lui-même, il faut revoir plusieurs paramètres parmi lesquels la sécurité au travail.

### **Interprétation partielle**

L'ensemble des graphiques liés à HR4 (sécurité au travail) pouvant se résumer à la déclaration 28, établit que la sécurité au travail impacte fortement l'engagement professionnel des enseignants vacataires. Tout d'abord, bon nombre n'ont pas droit à une stabilité professionnelle. Ensuite, les assurances sont presque inexistantes et enfin pour plusieurs, ce métier ne met pas à l'abri des besoins fondamentaux. Ces éléments ont amené nos enquêtés à relever que la stabilité professionnelle et donc la sécurité au travail qu'ils n'ont malheureusement pas sont en fait des facteurs d'engagement pour eux.

## **4. 2. 3. Données relatives au thème 3 : l'engagement professionnel des enseignants vacataires**

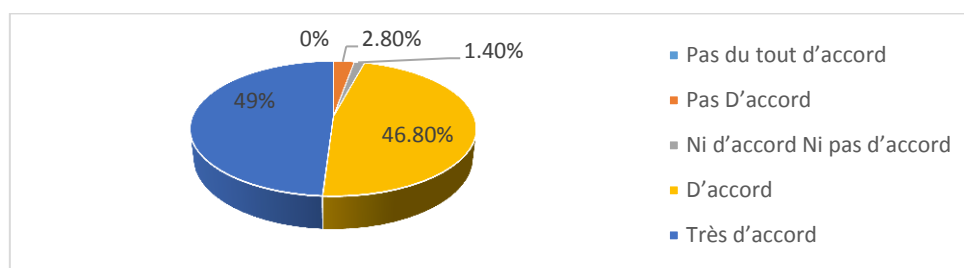
**Tableau 36: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 28.**

**D28 : Je suis assidu et ponctuel à mon travail.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 00        | 0               |
| Pas D'accord                | 04        | 2,8             |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 02        | 1,4             |
| D'accord                    | 67        | 46,8            |
| Très d'accord               | 70        | 49              |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 35: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 28.**



On relève à la lecture de ces figures que les enseignants vacataires sont des modèles de ponctualité et d'assiduité dans leurs différents établissements car ils sont un total de 95.8% de nos enquêtés qui ont répondu positivement à la déclaration 28. Cela nous donne de comprendre que pour sa part, le vacataire fait son possible pour satisfaire son administration.

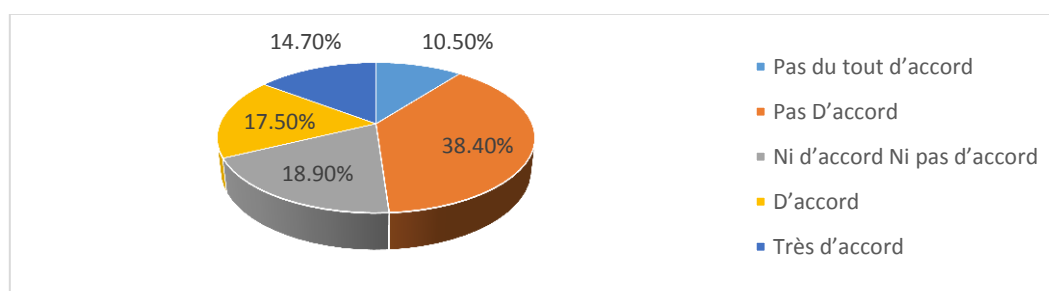
**Tableau 37: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 29.**

**D29 : J'ai un fort sentiment d'appartenance envers mon établissement.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 15        | 10,5            |
| Pas D'accord                | 55        | 38,4            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 27        | 18,9            |
| D'accord                    | 25        | 17,5            |
| Très d'accord               | 21        | 14,7            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 36 : répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 29.**



Ces figures correspondant à la déclaration 29 établissent qu'une majorité de 38.4% de nos répondants n'ont pas un fort sentiment d'appartenance envers leurs établissements (pas d'accord) accompagné de 15 personnes pas du tout d'accord avec la déclaration. Cependant, on note un pourcentage de 18.7% neutre, 17.5% d'accord et 14.7% très d'accord. Ces résultats

permettent de déduire que les enseignants vacataires ne sont pas forcément très attachés à leur travail. Ils travaillent sûrement par manque d'alternatives. Ceci leur permet de se dire qu'ils sortent tout de même de la maison chaque jour, qu'ils ont un but dans la vie, qu'ils sont insérés dans la vie sociale.

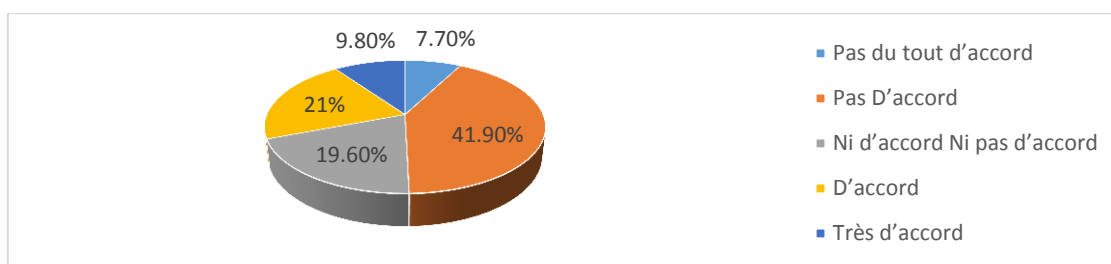
**Tableau 38: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 30.**

**D30 : Trop peu de choix s'offrent à moi pour que je puisse envisager quitter l'école.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d'accord        | 11        | 7,7             |
| Pas D'accord                | 60        | 41,9            |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 28        | 19,6            |
| D'accord                    | 30        | 21              |
| Très d'accord               | 14        | 9,8             |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 37: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 30.**



Le présent graphique présente le grand amour des vacataires pour l'enseignement, car ils sont au total 97 enquêtés à avoir donné une réponse positive face à la déclaration 30. Il est alors évident que ceux qui, en général, cherchent les vacances espèrent évoluer dans le milieu de l'enseignement jusqu'à passer même un concours ou encore tisser des relations avec des enseignants fonctionnaires. Malheureusement, cet amour fort du vacataire pour l'enseignement ne lui est pas rendu, lorsqu'on regarde les résultats des déclarations sur les thèmes de la variable indépendante.

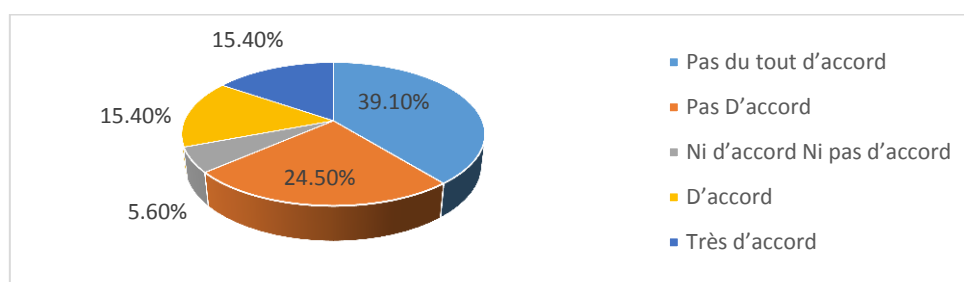
**Tableau 39: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 31.**

**D31 : Même si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n’y changerais presque rien.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d’accord        | 56        | 39,1            |
| Pas D’accord                | 35        | 24,5            |
| Ni d’accord Ni pas d’accord | 08        | 5,6             |
| D’accord                    | 22        | 15,4            |
| Très d’accord               | 22        | 15,4            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021

**Graphique 38: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 31**



D’après ces figures, il nous est donné de déduire que si le vacataire le pouvait, il changerait des paramètres dans son travail. En effet, 56 répondants (39.1%) et 35 (24.5%) se sont montrés respectivement pas du tout d’accord et pas d’accord avec la déclaration 32. Cette majorité serait donc prête, si le pouvoir lui était donné, à améliorer significativement ses conditions de travail.

**Tableau 40: répartition des participants selon leur opinion sur la déclaration 32.**

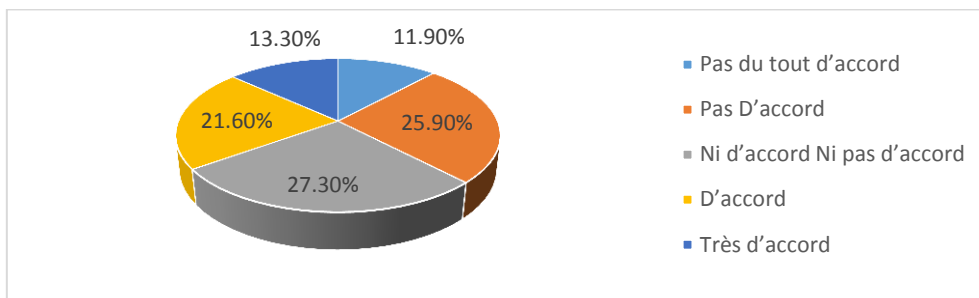
**D32 : Je vais finir ma carrière professionnelle dans l’enseignement.**

| Catégories                  | Effectifs | Pourcentage (%) |
|-----------------------------|-----------|-----------------|
| Pas du tout d’accord        | 17        | 11,9            |
| Pas D’accord                | 37        | 25,9            |
| Ni d’accord Ni pas d’accord | 39        | 27,3            |
| D’accord                    | 31        | 21,6            |
| Très d’accord               | 19        | 13,3            |
| Total                       | 143       | 100             |

**Source :** Données de terrain 2021



### Graphique 39 : répartition des participants selon leur avis sur la déclaration 32



Clairement d'après les données que nous présentent ces figures, c'est la déclaration la plus partagée de notre questionnaire, et il en ressort une majorité non forte de 27.3% qui ne sait pas si elle finira sa carrière dans l'enseignement ou pas. Tandis que 25.9% ne sont pas d'accord et 21.6% d'accord. Au final, on peut dire que les vacataires, qui sont rappelons-le des étudiants pour la plupart, aspirent vraiment à la profession enseignante, l'une des plus dignes et nobles dans la vie. Seulement, ils évoluent dans des conditions précaires qui menacent leur engagement.

#### Interprétation partielle

Les déclarations numérotées de 28 à 32 faisant ressortir l'engagement professionnel de nos répondants démontrent que les enseignants vacataires sont en général disciplinés dans leur travail de par leur ponctualité et assiduité. Seulement, ils sont aussi très limités dans leur champ d'action et n'ont pas dès lors la possibilité de faire quoi que ce soit pour changer cette situation. Ils sont d'éternels sujets qui ne peuvent pas se rebeller contre leur administration au risque de se faire éjecter et de perdre ce beau nom du noble métier qu'est l'enseignement.

### 4. 3. INTERPRETATION GENERALE DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS ET DES QUESTIONNAIRES

Les informations fournies par les entretiens et les questionnaires font état de l'impact de la gouvernance administrative sur l'engagement professionnel des vacataires. Même si le système de gouvernance varie d'un établissement à un autre, il continue d'avoir une influence non négligeable sur le travail du vacataire et donc sur la performance scolaire ou sur le rendement des élèves.

Les résultats issus des entretiens nous donnent de comprendre que la gouvernance administrative dans nos établissements n'est pas l'idéale du fait des manquements relevés au niveau de l'environnement de travail, du système de rémunération, du leadership

transformationnel et de la sécurité au travail. C'est par ailleurs ce qu'a également confirmé l'analyse des questionnaires tout en montrant que ces défaillances impactent fortement l'engagement du vacataire. On a pu se rendre compte que les enseignants vacataires qui pour la plupart, sont des jeunes étudiants, considèrent leur travail comme une situation passagère car n'ayant pas un fort sentiment d'appartenance envers leur établissement et ne sachant même pas s'ils termineront leur carrière dans l'enseignement. Voilà ainsi des résultats qui mettent en danger les performances de l'établissement et même l'éducation des élèves, en ceci que le vacataire n'étant pas satisfait du traitement, peut décider de faire un travail inapproprié, pouvant plutôt conduire les élèves à la déroute.

#### **4. 4. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES CORRELATIONNELLE DE L'ETUDE**

L'analyse corrélationnelle consiste à montrer le lien existant entre deux variables d'étude. De manière générale, et à travers les différentes études, il s'agit de mettre en exergue la relation entre la gouvernance administrative et l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire. Le présent fragment s'attellera donc à présenter de façon progressive l'analyse corrélationnelle de chacune des hypothèses de recherche de cette investigation. Cette dernière nous permettra notamment de valider ou d'invalider nos hypothèses. Cette analyse corrélationnelle est faite sur la base du calcul du Khi Carré dont les étapes ont été élaborées dans le chapitre 3.

##### **4. 4. 1. Analyse des données corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 1**

**Rappel de l'hypothèse de recherche 1 :** l'environnement de travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

##### **1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

La formulation des hypothèses statistiques consiste, rappelons-le, à définir l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) et de l'hypothèse nulle ( $H_0$ )

**$H_0$  :** l'environnement de travail ne détermine pas l'engagement professionnel du vacataire.

**$H_a$  :** l'environnement de travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

##### **2<sup>ème</sup> étape : Choix de $\alpha$**

Compte tenu du fait que cette étude s'inscrit dans le domaine des sciences sociales, le seuil de signification retenu est de 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

### 3<sup>ème</sup> étape : Calcul du $\chi^2$ relatif à la contingence des réponses des participants

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule :  $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$ . Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

**Tableau 41:** Fréquences observées et théoriques relatives à HR1

|                            |                      | L'engagement professionnel du vacataire |              |     |                             |    |          |     |               |     |       |     |
|----------------------------|----------------------|---|--------------|-----|-----------------------------|----|----------|-----|---------------|-----|-------|-----|
| VI/VD                      | Pas du tout d'accord |   | Pas d'accord |     | Ni d'accord ni pas d'accord |    | D'accord |     | Très d'accord |     | TOTAL |     |
|                            | Fo                   | Fe                                      | Fo           | Fe  | Fo                          | Fe | Fo       | Fe  | Fo            | Fe  |       |     |
| L'environnement de travail |                      | 23                                      | 19           | 27  | 24.4                        | 04 | 9.2      | 45  | 56            | 44  | 34.4  | 143 |
|                            |                      | 16                                      | 19           | 07  | 24.4                        | 03 | 9.2      | 71  | 56            | 46  | 34.4  | 143 |
|                            |                      | 23                                      | 19           | 42  | 24.4                        | 22 | 9.2      | 49  | 56            | 07  | 34.4  | 143 |
|                            |                      | 24                                      | 19           | 40  | 24.4                        | 16 | 9.2      | 51  | 56            | 12  | 34.4  | 143 |
|                            |                      | 9                                       | 19           | 06  | 24.4                        | 01 | 9.2      | 64  | 56            | 63  | 34.4  | 143 |
|                            | Total                | 95                                      |              | 122 |                             | 46 |          | 280 |               | 172 |       | 715 |

Le calcul le khi carré total relatif à cette hypothèse spécifique se fera à travers le calcul des différents khi-carré relatifs à chaque item, puis une sommation desdits khi-carré. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 42** : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR1

|                             | Fo | Fe   | Fo-Fe | (Fo-Fe) <sup>2</sup> | $\chi^2 = \Sigma \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$ |
|-----------------------------|----|------|-------|----------------------|--|
| Pas du tout d'accord        | 23 | 19   | 4     | 16                   | 0,84210526                               |
|                             | 16 | 19   | -3    | 9                    | 0,47368241                               |
|                             | 23 | 19   | 4     | 16                   | 0,81210526                               |
|                             | 24 | 19   | 5     | 25                   | 0,86206896                               |
|                             | 9  | 19   | -10   | 100                  | 5,26315789                               |
| Pas d'accord                | 27 | 24,4 | 2,6   | 6,76                 | 0,27933884                               |
|                             | 7  | 24,4 | -17,4 | 302,76               | 12,4081967                               |
|                             | 42 | 24,4 | 17,6  | 309,76               | 12,6950819                               |
|                             | 40 | 24,4 | 15,6  | 243,36               | 9,97377049                               |
|                             | 6  | 24,4 | 18,4  | 338,56               | 13,8754098                               |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 4  | 9,2  | -5,2  | 27,04                | 2,93913043                               |
|                             | 3  | 9,2  | -6,2  | 38,44                | 4,17826086                               |
|                             | 22 | 9,2  | 12,8  | 163,84               | 17,8086956                               |
|                             | 16 | 9,2  | 6,8   | 46,24                | 5,02608695                               |
|                             | 1  | 9,2  | -8,2  | 67,24                | 7,30869565                               |
| D'accord                    | 45 | 56   | -11   | 121                  | 2,16071428                               |
|                             | 71 | 56   | 15    | 225                  | 4,01785714                               |
|                             | 49 | 56   | -7    | 49                   | 0,875                                    |
|                             | 51 | 56   | -5    | 25                   | 0,44642857                               |
|                             | 64 | 56   | 8     | 64                   | 1,14285714                               |
| Très d'accord               | 44 | 34,4 | 9,6   | 92,16                | 2,67906976                               |
|                             | 46 | 34,4 | 11,6  | 134,56               | 3,91162790                               |
|                             | 7  | 34,4 | -27,4 | 750,76               | 21,8244186                               |
|                             | 12 | 34,4 | -22,4 | 501,76               | 14,5860465                               |
|                             | 63 | 34,4 | 28,6  | 817,96               | 23,7779069                               |
| Total                       |    |      |       |                      | 170,167743                               |

$\chi^2_{cal} = 170,16$

#### **4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté**

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

$$\text{Application numérique } ddl = (5-1) (5-1) = 16$$

$$ddl = 16$$

#### **5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu**

La lecture du Khi carré dans le tableau du  $\chi^2$

Avec  $ddl = 16$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{lu}$ ) est 26.30

#### **6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2$  cal (170.16) est supérieur au  $\chi^2$  lu (26.30) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée. Ce qui traduit statistiquement que l'environnement de travail détermine significativement l'engagement professionnel du vacataire.  $H_{R1}$  est validée.

### **4. 4. 2. Analyse des données corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 2**

**Rappel de l'hypothèse de recherche 2 :** le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire.

#### **1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

**$H_0$  :** le système de rémunération ne détermine pas l'engagement professionnel du vacataire.

**$H_a$  :** le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire.

**2<sup>ème</sup> étape : Choix de  $\alpha$  :** 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatif à la contingence des réponses des participants

Tableau : Fréquences observées et théoriques relatives à HR2

|                            |                      | L'engagement professionnel du vacataire |              |     |                             |    |          |     |               |     |       |     |
|----------------------------|----------------------|---|--------------|-----|-----------------------------|----|----------|-----|---------------|-----|-------|-----|
| VI/VD                      | Pas du tout d'accord |   | Pas d'accord |     | Ni d'accord ni pas d'accord |    | D'accord |     | Très d'accord |     | TOTAL |     |
|                            | Fo                   | Fe                                      | Fo           | Fe  | Fo                          | Fe | Fo       | Fe  | Fo            | Fe  |       |     |
| Le système de rémunération |                      | 88                                      | 42,66        | 45  | 34,16                       | 6  | 7,66     | 2   | 28,66         | 2   | 29,83 | 143 |
|                            |                      | 80                                      | 42,66        | 52  | 34,16                       | 9  | 7,66     | 2   | 28,66         | 0   | 29,83 | 143 |
|                            |                      | 33                                      | 42,66        | 35  | 34,16                       | 2  | 7,66     | 29  | 28,66         | 44  | 29,83 | 143 |
|                            |                      | 15                                      | 42,66        | 30  | 34,16                       | 11 | 7,66     | 50  | 28,66         | 37  | 29,83 | 143 |
|                            |                      | 34                                      | 42,66        | 41  | 34,16                       | 11 | 7,66     | 38  | 28,66         | 19  | 29,83 | 143 |
|                            |                      | 6                                       | 42,66        | 2   | 34,16                       | 7  | 7,66     | 51  | 28,66         | 77  | 29,83 | 143 |
|                            | Total                | 256                                     |              | 205 |                             | 46 |          | 172 |               | 179 |       | 858 |

Le calcul le khi carré total relatif à cette hypothèse spécifique, se fera à travers le calcul des différents khi-carré relatifs à chaque item, puis une sommation desdits khi-carré. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau :** Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR2

|                             | Fo | Fe    | Fo-Fe  | (Fo-Fe) <sup>2</sup> | $\chi^2 = \Sigma \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$ |
|-----------------------------|----|-------|--------|----------------------|--|
| Pas du tout d'accord        | 88 | 42,66 | 45,34  | 2055,7156            | 48,1883638                               |
|                             | 80 | 42,66 | 37,34  | 1394,2756            | 32,6834411                               |
|                             | 33 | 42,66 | -9,66  | 93,3156              | 2,18742616                               |
|                             | 15 | 42,66 | -27,66 | 765,0756             | 17,9342616                               |
|                             | 34 | 42,66 | -8,66  | 75,9956              | 1,78142522                               |
|                             | 6  | 42,66 | -36,66 | 1343,9556            | 31,5038818                               |
| Pas D'accord                | 45 | 34,16 | 10,84  | 117,5056             | 3,43985948                               |
|                             | 52 | 34,16 | 17,84  | 318,2656             | 9,31690866                               |
|                             | 35 | 34,16 | 0,84   | 0,7056               | 0,02065573                               |
|                             | 30 | 34,16 | -4,16  | 17,3056              | 0,50660421                               |
|                             | 41 | 34,16 | 6,84   | 46,7856              | 1,36960187                               |
|                             | 2  | 34,16 | -32,16 | 1034,2656            | 30,2770960                               |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 6  | 7,66  | -1,66  | 2,7556               | 0,35973890                               |
|                             | 9  | 7,66  | 1,34   | 1,7956               | 0,23441253                               |
|                             | 2  | 7,66  | -5,66  | 32,0356              | 4,18219321                               |
|                             | 11 | 7,66  | 3,34   | 11,1556              | 1,45634464                               |
|                             | 11 | 7,66  | 3,34   | 11,1556              | 1,45634464                               |
|                             | 7  | 7,66  | 0,66   | 0,4356               | 0,06339425                               |

|               |    |       |        |           |              |
|---------------|----|-------|--------|-----------|--------------|
| D'accord      | 2  | 28,66 | -26,66 | 710,7556  | 24,7995673   |
|               | 2  | 28,66 | -26,66 | 710,7556  | 24,7995673   |
|               | 29 | 28,66 | 0,34   | 0,1156    | 0,00403349   |
|               | 50 | 28,66 | 21,34  | 455,3956  | 15,8895882   |
|               | 38 | 28,66 | 9,34   | 87,2356   | 3,04381018   |
|               | 51 | 28,66 | 22,34  | 499,0756  | 17,4136636   |
| Très d'accord | 2  | 29,83 | -27,83 | 774,5089  | 25,9640931   |
|               | 0  | 29,83 | -29,83 | 889,8289  | 30,8646860   |
|               | 44 | 29,83 | 14,17  | 200,7889  | 6,73110626   |
|               | 37 | 29,83 | 7,17   | 51,4089   | 1,72339591   |
|               | 19 | 29,83 | -10,83 | 117,2889  | 3,93191082   |
|               | 77 | 29,83 | 47,17  | 2225,0089 | 74,5896379   |
| Total         |    |       |        |           | 416,74701386 |

$\chi^2_{cal} = 416,74$

**4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté**

$$ddl = (6-1)(5-1) = 20$$

$$ddl = 20$$

**5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu**

Avec  $ddl = 20$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{lu}$ ) est 31,41

**6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2_{cal}$  (416,74) est supérieur au  $\chi^2_{lu}$  (31,41) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée. Ce qui traduit statistiquement que le système de rémunération détermine significativement l'engagement professionnel du vacataire. HR2 est validée.



#### 4. 4. 3. Analyse des données corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 3

**Rappel de l'hypothèse de recherche 3 :** le leadership transformationnel détermine l'engagement professionnel du vacataire.

**1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

**H0 :** le leadership transformationnel ne détermine pas l'engagement professionnel du vacataire.

**Ha :** le leadership transformationnel détermine l'engagement professionnel du vacataire.

**2<sup>ème</sup> étape : Choix de  $\alpha$  :** 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

**3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatif à la contingence des réponses des participants**

**Tableau :** Fréquences observées et théoriques relatives à HR3

|       |    | L'engagement professionnel du vacataire |              |       |                             |       |          |       |               |       |       |
|-------|----|---|--------------|-------|-----------------------------|-------|----------|-------|---------------|-------|-------|
| VI/VD | Fo | Fe                                      | Pas d'accord |       | Ni d'accord ni pas d'accord |       | D'accord |       | Très d'accord |       | TOTAL |
|       |    |   | Fo           | Fe    | Fo                          | Fe    | Fo       | Fe    | Fo            | Fe    |       |
|       | 27 | 18,78                                   | 24           | 23,38 | 15                          | 22,54 | 46       | 47,17 | 31            | 31,10 | 143   |
|       | 17 | 18,78                                   | 15           | 23,38 | 33                          | 22,54 | 58       | 47,17 | 20            | 31,10 | 143   |
|       | 31 | 18,78                                   | 37           | 23,38 | 27                          | 22,54 | 42       | 47,17 | 6             | 31,10 | 143   |
|       | 10 | 18,78                                   | 25           | 23,38 | 28                          | 22,54 | 47       | 47,17 | 33            | 31,10 | 143   |
|       | 5  | 18,78                                   | 11           | 23,38 | 35                          | 22,54 | 33       | 47,17 | 59            | 31,10 | 143   |
| Total | 90 |   | 112          |       | 108                         |       | 226      |       | 149           |       | 685   |

Le calcul le khi carré total relatif à cette hypothèse spécifique, se fera à travers le calcul des différents khis-carré relatifs à chaque item, puis une sommation desdits khis-carré. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau :** Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR3

|                             | Fo | Fe    | Fo-Fe  | (Fo-Fe) <sup>2</sup> | $\chi^2 = \Sigma \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$ |
|-----------------------------|----|-------|--------|----------------------|--|
| Pas du tout d'accord        | 27 | 18,78 | 8,22   | 67,5684              | 3,59789137                               |
|                             | 17 | 18,78 | -1,78  | 3,1684               | 0,16871139                               |
|                             | 31 | 18,78 | 12,22  | 149,3284             | 7,95145899                               |
|                             | 10 | 18,78 | -8,78  | 77,0884              | 4,10481363                               |
|                             | 5  | 18,78 | -13,78 | 189,8884             | 10,1112034                               |
| Pas d'accord                | 24 | 23,38 | 0,62   | 0,3844               | 0,01644140                               |
|                             | 15 | 23,38 | -8,38  | 70,2244              | 3,00360992                               |
|                             | 37 | 23,38 | 13,62  | 185,5044             | 6,77948674                               |
|                             | 25 | 23,38 | 1,62   | 2,6244               | 0,11224978                               |
|                             | 11 | 23,38 | -12,38 | 153,2644             | 6,55536355                               |
| Ni d'accord Ni pas d'accord | 15 | 22,54 | -7,54  | 56,8516              | 2,52225377                               |
|                             | 33 | 22,54 | 10,46  | 109,4116             | 4,85410825                               |
|                             | 27 | 22,54 | 4,46   | 19,8916              | 0,88250221                               |
|                             | 28 | 22,54 | 5,46   | 29,8116              | 1,32260869                               |
|                             | 35 | 22,54 | 12,46  | 155,2516             | 6,88782608                               |
| D'accord                    | 46 | 47,17 | -1,17  | 1,3689               | 0,02902056                               |
|                             | 58 | 47,17 | 10,83  | 117,2889             | 2,48651473                               |
|                             | 42 | 47,17 | -5,17  | 26,7289              | 0,56665041                               |

|               |    |       |        |          |              |
|---------------|----|-------|--------|----------|--------------|
|               | 47 | 47,17 | -0,17  | 0,0289   | 0,00061267   |
|               | 33 | 47,17 | -14,17 | 200,7889 | 4,25670765   |
| Très d'accord | 31 | 31,10 | -0,1   | 0,01     | 0,00032154   |
|               | 20 | 31,10 | -11,1  | 123,21   | 3,96173633   |
|               | 6  | 31,10 | -25,1  | 630,01   | 20,2575562   |
|               | 33 | 31,10 | 1,9    | 3,61     | 0,11607717   |
|               | 59 | 31,10 | 27,9   | 778,41   | 25,0292604   |
| Total         |    |       |        |          | 115,57498673 |

$$\chi^2_{\text{cal}} = 115,57$$

#### 4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté

$$\text{ddl} = (5-1)(5-1) = 16 \quad \text{ddl} = 16$$

#### 5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu

Avec  $\text{ddl} = 16$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{\text{lu}}$ ) est 26,30

#### 6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision

Le  $\chi^2_{\text{cal}}$  (115,57) est supérieur au  $\chi^2_{\text{lu}}$  (26,30) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée. Ce qui traduit statistiquement que le leadership transformationnel détermine significativement l'engagement professionnel du vacataire. HR3 est validée.

### 4. 4. 4. Analyse des données corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 4

**Rappel de l'hypothèse de recherche 4 :** la sécurité au travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

#### 1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques

**H<sub>0</sub> :** la sécurité au travail ne détermine pas l'engagement professionnel du vacataire.

**H<sub>a</sub> :** la sécurité au travail détermine l'engagement professionnel du vacataire.

2<sup>ème</sup> étape : Choix de  $\alpha$  : 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatif à la contingence des réponses des participants

**Tableau** : Fréquences observées et théoriques relatives à HR4

|                        |       | L'engagement professionnel du vacataire |      |              |      |                             |      |          |      |               |    |       |
|------------------------|-------|---|------|--------------|------|-----------------------------|------|----------|------|---------------|----|-------|
|                        | VI/VD | Pas du tout d'accord                    |      | Pas d'accord |      | Ni d'accord ni pas d'accord |      | D'accord |      | Très d'accord |    | TOTAL |
|                        |       | Fo                                      | Fe   | Fo           | Fe   | Fo                          | Fe   | Fo       | Fe   | Fo            | Fe |       |
| La sécurité au travail |       | 63                                      | 35,4 | 43           | 28,8 | 13                          | 17,4 | 16       | 35,4 | 8             | 26 | 143   |
|                        |       | 45                                      | 35,4 | 40           | 28,8 | 17                          | 17,4 | 39       | 35,4 | 2             | 26 | 143   |
|                        |       | 16                                      | 35,4 | 8            | 28,8 | 27                          | 17,4 | 46       | 35,4 | 46            | 26 | 143   |
|                        |       | 51                                      | 35,4 | 53           | 28,8 | 16                          | 17,4 | 20       | 35,4 | 3             | 26 | 143   |
|                        |       | 2                                       | 35,4 | 0            | 28,8 | 14                          | 17,4 | 56       | 35,4 | 71            | 26 | 143   |
|                        | Total | 177                                     |      | 144          |      | 87                          |      | 177      |      | 130           |    | 715   |

Le calcul le khi carré total relatif à cette hypothèse spécifique, se fera à travers le calcul des différents khis-carré relatifs à chaque item, puis une sommation desdits khis-carré. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau :** Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR4

|                             | <b>Fo</b> | <b>Fe</b> | <b>Fo-Fe</b> | <b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b> | $\chi^2 = \Sigma \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$ |
|-----------------------------|-----------|-----------|--------------|----------------------------|--|
| Pas du tout d'accord        | 63        | 35,4      | 27,6         | 761,76                     | 21,5186440                               |
|                             | 45        | 35,4      | 9,6          | 92,16                      | 2,60338983                               |
|                             | 16        | 35,4      | -19,4        | 376,36                     | 10,6316384                               |
|                             | 51        | 35,4      | 15,6         | 243,36                     | 6,87457627                               |
|                             | 2         | 35,4      | -33,4        | 1115,56                    | 31,5129943                               |
| Pas d'accord                | 43        | 28,8      | 14,2         | 201,64                     | 7,00138888                               |
|                             | 40        | 28,8      | 11,2         | 125,44                     | 4,35555555                               |
|                             | 8         | 28,8      | -20,8        | 432,64                     | 15,0222222                               |
|                             | 53        | 28,8      | 24,2         | 585,64                     | 20,3347222                               |
|                             | 0         | 28,8      | -28,8        | 829,44                     | 28,8                                     |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 13        | 17,4      | -4,4         | 19,36                      | 1,11264367                               |
|                             | 17        | 17,4      | -0,4         | 0,16                       | 0,00919540                               |
|                             | 27        | 17,4      | 9,6          | 92,16                      | 5,29655172                               |
|                             | 16        | 17,4      | -1,4         | 1,96                       | 0,11263678                               |
|                             | 14        | 17,4      | -3,4         | 11,56                      | 0,66436781                               |
| D'accord                    | 16        | 35,4      | -19,4        | 376,36                     | 10,6316384                               |
|                             | 39        | 35,4      | 3,6          | 12,96                      | 0,36611016                               |
|                             | 46        | 35,4      | 10,6         | 112,36                     | 3,17401129                               |

|                    |    |      |       |        |              |
|--------------------|----|------|-------|--------|--------------|
|                    | 20 | 35,4 | -15,4 | 237,16 | 6,69943502   |
|                    | 56 | 35,4 | 20,6  | 424,36 | 11,9875706   |
| 46Très<br>d'accord | 8  | 26   | -18   | 324    | 12,4615384   |
|                    | 2  | 26   | -24   | 576    | 22,1538461   |
|                    | 46 | 26   | 20    | 400    | 15,3846153   |
|                    | 3  | 26   | -23   | 529    | 20,3461538   |
|                    | 71 | 26   | 45    | 2025   | 77,8846153   |
| Total              |    |      |       |        | 336,94006133 |

$\chi^2_{cal} = 336,94$

**4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté**

$$ddl = (5-1) (5-1) = 16 \quad ddl = 16$$

**5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu**

Avec  $ddl = 16$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{lu}$ ) est 26,30

**6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2_{cal}$  (336,94) est supérieur au  $\chi^2_{lu}$  (26,30) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée ce qui traduit statistiquement que la sécurité au travail détermine significativement l'engagement professionnel du vacataire.  $H_{R4}$  est validée.

#### 4. 4. 5. Vérification de l'hypothèse générale

La formulation de notre hypothèse générale est la suivante : la gouvernance administrative des lycées détermine l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire. Cette hypothèse est construite autour des variables de notre étude, et dégage l'action de la variable indépendante, la gouvernance administrative, sur la variable dépendante, l'engagement professionnel des enseignants vacataires. La vérification de l'hypothèse principale découle de celles des hypothèses secondaires construites à partir des modalités exprimant le système de gouvernance administrative dans un cadre scolaire : l'environnement

de travail, le système de rémunération, le leadership transformationnel et la sécurité au travail. La vérification de l'hypothèse principale repose ainsi sur le principe selon lequel la gouvernance administrative à tous ces niveaux est garante de l'engagement professionnel et donc détermine ou l'influence l'engagement professionnel des enseignants vacataires.

Premièrement, de l'hypothèse secondaire n°1, nous retenons que l'environnement de travail influence effectivement l'engagement professionnel du vacataire, à travers notamment l'accès au lieu de travail, le confort offert par l'établissement, les commodités de réception. L'accès au lieu de travail et les commodités de réception semblent être les indicateurs centraux de cette influence. En effet, plusieurs établissements étant situés dans des zones quelque peu enclavées, n'offrent pas la possibilité de s'y rendre sans heurts. Les vacataires sont donc confrontés à des difficultés physiques, au risque de la route et bien d'autres. Des facteurs qui favorisent chez les enseignants la paresse, le retard, la fatigue à peine arrivé au lieu de travail. Aussi, l'absence des commodités de réception dans plusieurs établissements affecte l'activité pédagogique et didactique des enseignants, leur coupant l'envie de bien travailler.

Deuxièmement, notre hypothèse secondaire n°2 à savoir le système de rémunération détermine l'engagement professionnel du vacataire, a été validée, tout comme la première. Suivant les données des répondants analysées, le système de rémunération est tributaire de l'engagement professionnel des enseignants vacataires. De fait, nombreux sont les enquêtés qui se sont penchés sur le salaire comme principal facteur de motivation et par conséquent, d'engagement. Non seulement le salaire de ces derniers ne leur permet pas de s'épanouir, mais il n'est pas régulier ; c'est-à-dire qu'en fonction des problèmes qui peuvent survenir à l'établissement ou en dehors, les vacataires courent le risque de ne pas recevoir leur salaire ou sa totalité tous les mois. S'il est cependant vrai qu'ils bénéficient quand-même pour la plupart, des primes et des avantages sociaux, il reste encore vrai que les contrats, n'étant pas toujours respectés, les vacataires se sentent marginalisés et tombent d'accord qu'un système de rémunération consistant favoriserait leur engagement professionnel.

En troisième lieu, la validation de notre hypothèse de recherche n°3 peut se rapporter à l'idée du leadership transformationnel quant à l'engagement des enseignants vacataires. Le traitement réservé au vacataire a clairement un impact sur son implication et sa participation dans les affaires du lycée. En effet, même si pour la majorité de nos répondants, le chef est impartial dans ses décisions, donne des explications crédibles quand nécessaire et reconnaît leurs contributions exceptionnelles, il reste encore que les droits des vacataires ne sont pas

considérés. Ceci explique alors le traitement parfois indécent qui leur est réservé. On pense souvent que l'on peut tout faire au vacataire, piétiner ses droits, lui manquer de respect par moment, sans savoir que cela affecte considérablement son engagement professionnel au sein de l'établissement.

Quatrièmement, les vacances, telles qu'établies dans ces établissements n'offrent pas vraiment une sécurité professionnelle, dans la mesure où, pour beaucoup, le contrat de travail ne garantit aucune stabilité, n'offre pas d'assurances et ne met pas à l'abri des besoins fondamentaux. Alors que la stabilité professionnelle représente une motivation pas seulement chez le vacataire, mais aussi chez tout travailleur en réalité. A la lumière de nos résultats, nous avons pu déduire que la sécurité au travail détermine significativement l'engagement de l'enseignant vacataire, d'où son acceptation.

Par ailleurs, les résultats des entretiens, en validant nos différentes hypothèses, nous ont donné raison sur le fait que la gouvernance administrative est très importante dans la gestion des ressources humaines. A la lumière de nos résultats, nous avons pu déduire qu'il y'a effectivement un lien entre la gouvernance administrative des lycées et l'engagement professionnel des enseignants vacataires et par là, nous confirmons l'hypothèse générale de notre étude.

### **Conclusion partielle**

Au terme de ce chapitre, nous avons pu traiter nos données issues des entretiens et des questionnaires, c'est-à-dire, nous les avons présentées dans des tableaux et sous la forme des graphiques circulaires avant de les analyser via le calcul des pourcentages pour ensuite en faire des interprétations d'abord partielles, puis générales. A la suite du traitement, nous avons vérifié nos hypothèses. Tout ceci nous permet d'affirmer la fiabilité des données recueillies, leur efficience, et la confirmation de notre hypothèse générale.



**CHAPITRE V :**

**POUR UNE REDYNAMISATION DE LA GOUVERNANCE  
ADMINISTRATIVE COMME GARANTIE DE L'ENGAGEMENT  
PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS VACATAIRES : DISCUSSIONS  
ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Ce dernier chapitre de notre travail s'inscrit dans une logique conclusive en faisant référence à l'interprétation de l'ensemble des résultats obtenus, ainsi que leur discussion à travers une approche critique, et partant de nos différentes théories de référence. Puis, nous formulerons des recommandations pour une meilleure relation entre les binômes gouvernance administrative et engagement professionnel des vacataires. Ce chapitre sera clos par l'évocation des difficultés et limites ayant émaillé notre recherche.

### **5. 1. INTERPRETATION DES RESULTATS**

Il n'est pas facile de gouverner un établissement scolaire. Plusieurs paramètres sont à prendre en considération parmi lesquels la gestion des ressources humaines. Parmi ceux-là, on distingue dans nos établissements secondaires, les fonctionnaires et les vacataires. Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes penchés sur le rôle des vacataires, plus particulièrement leur engagement professionnel. Ils sont des maillons essentiels et très sensibles dans le système éducatif en ceci qu'ils peuvent choisir de bien travailler ou pas. Pour ce faire, il existe des facteurs qui peuvent influencer leur comportement au sein d'une structure. Voulant examiner ce comportement, nous avons à travers notre recherche sur le terrain, découvert qu'il existe un lien entre la gouvernance administrative et l'engagement professionnel des enseignants vacataires. Il est à présent question pour nous d'interpréter cette information déduite en nous référant aux visées du système de gouvernance administrative.

#### **5. 1. 1. L'environnement de travail : stimulateur de l'engagement professionnel du vacataire**

Le préambule de la constitution du Cameroun dispose que : « L'Etat assure à l'enfant le droit à l'instruction. L'enseignement à tous les degrés sont des devoirs impérieux de l'Etat », ce qui confère fondamentalement à l'éducation le statut de priorité nationale, quand on sait qu'il s'agit de former les générations futures pour qu'elles assurent la continuité de la société. Au travers de l'éducation, l'Etat assure sa propre sauvegarde et se rassure du respect des

principes qui le fonde par les populations qui sont intégrées dans un système éducatif moulé dans une politique éducative définie par les autorités publiques en place pour un but de cohésion sociale.

Parmi les principes à respecter, il faut relever celui de l'environnement de travail, qui l'a-t- on constaté, joue un rôle important dans l'engagement du travailleur. En effet, le cadre de travail, de par le confort qu'il offre, le lieu où il se trouve et l'équipement qu'il regorge, agit irrévocablement ou indéniablement sur le moral, et/ou la performance de l'enseignant. L'on s'est rendu compte à travers nos recherches, que nombreux sont les établissements qui ne présentent pas un cadre de travail approprié. Tandis que certains rassemblent des lacunes au niveau infrastructurel, d'autres sont d'un accès difficile. Ainsi, le manque de table-bancs, de salles de classe, de salles spécialisées, de toilettes, d'outils didactiques et bien d'autres, constituent un frein à l'exercice de la tâche de l'enseignant, ce qui ralentit pas conséquent son engagement professionnel.

Par contre, si l'on pense à l'effet inverse, c'est-à-dire la présence de tous ces éléments, on peut bien imaginer que l'enseignant pourrait agir aisément dans son lieu de travail et de ce fait, être totalement engagé. C'est la raison pour laquelle bon nombre de nos enquêtés sont tombés d'accord sur le fait que l'absence des commodités de réception influence la pratique pédagogique. Par ailleurs, parlant de l'importance de ces commodités de réception dans un établissement scolaire, rappelons que sans eux, il est impossible de mener à bien la pratique pédagogique. Il en va de la performance des élèves à la fin de l'année scolaire. Sans son outil de travail, l'enseignant va sûrement produire un piètre résultat, ou pas aussi bon que ce à quoi on pourrait s'attendre. En se situant au niveau de l'établissement en tant qu'espace de travail, il faudrait que le vacataire puisse se considérer dans un contexte dans lequel, s'exerce l'activité et les facteurs favorisant l'apprentissage. Dans ces conditions, l'activité des vacataires est contrainte par une culture environnante (normes, valeurs, instruments, outils concrets ou symboliques), par la tâche à accomplir (proscrite par l'organisation ou les consignes de la hiérarchie par exemple). Cette activité est également finalisée par rapport à un résultat escompté en termes de production, de transformation, mais aussi de manière endogène (motivation, volonté, libre arbitre). L'activité est dynamique, se transforme en fonction de l'environnement. Elle est organisée selon un certain ordre, une régularité, une articulation entre les éléments qui la composent.

En outre, les vacataires, très jeunes ne sont pas assez expérimentés dans le métier pour pouvoir se passer des matériels infrastructurels. On sait que lorsqu'on est nouveau, on a besoin de tout le nécessaire possible pour bien faire son travail. L'absence de ces éléments occasionne à coup sûr une gêne chez celui-là qui se disait enthousiaste d'enseigner, de bien enseigner et de participer à l'éducation des enfants. Le vacataire va se retrouver refroidi de cette mission principale et sachant qu'il n'aura peut-être pas les résultats escomptés avec les élèves, fera en sorte de ne pas trop s'attacher à eux et donc de ne pas s'engager véritablement dans l'établissement.

### **5. 1. 2. Le système de rémunération : gage d'efficience de l'enseignant**

La rémunération est sans nul doute le facteur de motivation le plus important des employés, et c'est parce qu'on est motivé qu'on peut facilement s'engager pleinement dans ce que l'on fait. La rémunération est la base de tout travail, la condition sine qua non pour obtenir de ses collaborateurs, la réalisation des missions dont a besoin l'établissement pour vivre et croître. La politique de rémunération du travail est un sujet très sensible pour le service de gestion des ressources humaines. Son importance ne se limite pas seulement au fait de donner une somme d'argent en échange du travail fourni, car elle est également un élément d'attraction, de motivation des collaborateurs ayant les meilleures performances et fondamental pour fidéliser ses meilleurs effectifs. Le système de rémunération est au cœur de la stratégie de l'école. Certains le définissent comme étant la mise en place d'un certain nombre de critères pour la détermination des salaires correspondant à chaque poste dans une entreprise ainsi que les évolutions probables de ce salaire durant toute la période d'existence du salarié au sein de la structure et cela entre en totale cohérence avec les objectifs à réaliser.

En effet, le salaire que le vacataire reçoit doit lui permettre de mener une vie digne, loin de tout problème relatif aux besoins fondamentaux. Il doit être capable de vivre de cela et non de survivre avec cela. Malheureusement, il nous a été donné de constater dans notre analyse que nombreux sont les vacataires dans le département de la Menoua qui survivent au lieu de vivre. Dans leurs établissements, l'heure est fixée à 500frs pour un maximum de 20 heures par mois, ce qui donne un salaire à la fin du mois de 40000frs. En déduisant l'argent de transport, de la nourriture que doit combler le vide laissé par l'effort physique, l'enseignant vacataire pourrait facilement se retrouver à 30000frs ou 25000frs de salaire par mois. Une marmaille de questions s'en suit alors : comment épargner ? Comment se vêtir, se coiffer ? Comment payer ses études ? Comment se soigner si jamais on a un problème de santé ?

Toutes ces questions qui trouvent difficilement des réponses chez nos répondants car on a l'impression qu'ils vivent au jour le jour. Alors, pourraient-ils s'engager pleinement si le salaire ne leur permet pas de s'épanouir ? Pour tous ceux-là, la moindre bonne occasion de rémunération leur ferait quitter leur travail. L'argent ou encore le salaire est donc un élément naturellement nécessaire pour tout employé. C'est le gage de son efficacité ainsi que de son efficacité au sein de l'établissement.

### **5. 1. 3. Leadership transformationnel de qualité et engagement professionnel de l'enseignant**

Savoir gérer une équipe pour atteindre les objectifs fixés demande une certaine forme de charisme. Un leader qui sait motiver ses équipes parviendra à atteindre son but tout en incarnant les valeurs de sa structure et en les transmettant, le tout selon une vision à long terme.

Le style de gestion exercé par le dirigeant a une influence sur la satisfaction des employés. En effet, le style de gestion en réduisant les sentiments de mécontentement éprouvés par l'employé à l'égard des aspects de son travail contribue à améliorer le climat social au sein de l'entreprise.

Dumay et Galand (2011) montrent un effet moyennement significatif et positif du leadership transformationnel des directions d'école sur l'engagement du personnel enseignant. Selon ces auteurs, le leadership transformationnel de la direction d'école est atténué par la force, plus ou moins grande, de la culture organisationnelle. L'influence du leadership transformationnel des directions d'école sur l'engagement des effectifs enseignants serait également fonction du sentiment d'efficacité personnelle de ces derniers.

En lien avec ce constat, Ross et Gray (2006) mentionnent que plusieurs recherches ont révélé que le leadership transformationnel contribue à l'efficacité des enseignantes et des enseignants, y compris à leur engagement à l'égard des valeurs organisationnelles, mais qu'aucune étude n'a examiné les mécanismes par lesquels cette influence se produit. Ainsi Ross et Gray (2006) montrent que le leadership transformationnel a une incidence directe sur l'engagement des enseignantes et des enseignants, mais qu'il a une incidence beaucoup plus grande sur leur efficacité. Ce faisant, l'efficacité du personnel enseignant a beaucoup plus d'incidence sur son engagement que l'influence de la direction d'école.

Même si parmi les chefs d'établissement ou membres de l'administration de notre échantillon, beaucoup ont fait preuve d'un style propre de leadership qui semble fonctionner, il faut dire aussi que là où ils échouent est sur le fait qu'ils ne respectent pas toujours les droits de leurs employés. C'est la raison pour laquelle, des vacataires, trop fiers ou trop orgueilleux de leur personne, vont préférer se mettre à la marge de l'établissement. De fait, s'ils ne se sentent pas aimés, ils ne pourront pas aimer leur lieu de travail, ni faire preuve d'engagement professionnel.

#### **5. 1. 4. La sécurité au travail : moteur d'engagement professionnel**

Un emploi peut être considéré comme un parapluie qui met à l'abri un certain nombre de paramètres, qui assure la sécurité sur le plan financier, moral, psychologique, physique et professionnel. Seulement, le devoir est parfois loin de la réalité. L'on a pu se rendre compte que l'enseignement figure parmi les métiers qui n'offrent quasiment aucune sécurité sur le plan des vacances. Il n'y a pas d'assurances tout comme avec les fonctionnaires. Mais contrairement à ces derniers qui ont quand-même une stabilité professionnelle, les vacataires n'ont en rien cela. Leur travail peut s'arrêter du jour au lendemain. Evoluant sur un fil très léger, leur engagement ne peut que tenir à un fil.

La sécurité offerte au travail sera pourtant capable, à elle seule, de garder les employés suffisamment motivés et engagés pour travailler à l'atteinte des objectifs de la structure. En effet, le domaine multidisciplinaire de la sécurité vise à favoriser un environnement de travail sur et sain. La sécurité se concentre principalement sur la promotion et le maintien de la capacité de travail des employés.

Assurer la sécurité au travail renverrait alors à améliorer l'environnement de travail, à promouvoir un climat social positif et un fonctionnement harmonieux, à tableur sur des conditions de stabilité professionnelle.

### **5. 2. DISCUSSION**

L'analyse du système éducatif camerounais permet d'identifier un paramètre très important en éducation : le rôle de l'engagement professionnel des enseignants vacataires. En effet, les experts en matière de performance scolaire des élèves sont toujours embarrassés lorsqu'il s'agit d'expliquer ce fait éducatif. La performance scolaire occulte plusieurs dimensions de l'action éducative (Ndjebakal, 2017). Dans le cadre de cette étude, nous avons

voulu mettre en exergue une variable très importante du management à savoir la gouvernance administrative. Cette variable a été mise en relation avec l'engagement professionnel des vacataires, considérés comme des maillons négligés du système éducatif camerounais, bien que ne faisant pas vraiment partie de celui-ci, vu qu'on les connaît uniquement sur le terrain.

Au regard des résultats obtenus, nous avons déduit qu'il existe bel et bien un lien entre la gouvernance administrative des lycées et l'engagement professionnel des enseignants vacataires. Nous allons à présent discuter ces résultats à partir de nos théories de référence.

### **5. 2. 1. La gouvernance administrative dans le perfectionnement de l'ajustement au travail**

La présente étude démontre la pertinence de la théorie de l'ajustement au travail dans l'explication du mode de gouvernance administrative corrélé à l'engagement professionnel des vacataires. Cette théorie de Lofquist et Dawis (1984), rappelons-le, présente un modèle de prédictions des comportements basé sur la notion de correspondance à travers l'établissement d'une relation (individu-environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence (Letendre, 1992). L'individu ajuste donc son comportement au travail en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve. Même si cet environnement peut également relever d'un plan interne, il est tout de même important de penser à l'impact de l'environnement physique sur le comportement de l'individu. Il s'agit dans notre cadre de l'impact de l'environnement physique sur l'engagement professionnel des enseignants vacataires.

C'est dire qu'au travers de cette théorie de référence, la gouvernance administrative dans l'amélioration ou le renforcement de l'engagement professionnel des vacataires, participe à leur perfectionnement, d'où l'actualité indéniable de cette théorie dans le secteur éducationnel qui délimitait notre étude. Toute gouvernance administrative d'un établissement scolaire doit amener les enseignants en général et les vacataires en particulier à se sentir confortable, à l'aise dans leur environnement physique. Il en va donc de la bonne gestion des ressources matérielles. Le profil de l'enseignant regroupe ses connaissances, ses habiletés, son attitude et son comportement (Chiapano, 1996). Cette dernière caractéristique qu'est le comportement est la variable influencée par la gouvernance administrative sur le plan environnemental. En fonction de l'environnement dans lequel se retrouve le vacataire, il peut s'impliquer à fond dans sa tâche ou pas. Si tel n'est pas le cas, l'établissement en lui-même perd son prestige, sa notoriété, sa popularité. L'absence de ressources matérielles est donc

clairement un frein non seulement à l'engagement total des enseignants vacataires, mais également et surtout, un frein au bon fonctionnement de l'établissement et à la bonne performance des élèves. De fait, on peut se retrouver dans une situation où l'individu, même s'il répond aux demandes de l'environnement, n'est pas satisfait du fait que l'environnement ne réponde pas à ses attentes. C'est ainsi qu'il peut entrevoir l'échec de l'établissement de loin et refuser de s'engager pleinement ; en fait, on aime généralement se placer du bon côté de la balance et non du mauvais. Ceux qui auraient tendance à ne rien lâcher sont les enseignants fonctionnaires, et non les enseignants vacataires qui n'ont pas grand-chose à perdre vu qu'ils peuvent démissionner à tout moment.

Dans cet ordre d'idée, il faudrait qu'à travers la théorie de l'ajustement au travail développée par Lofquist et Dawis, la gouvernance administrative des établissements scolaires de la Menoua puisse se remettre en question et trouver des stratégies idoines pour promouvoir cette relation de correspondance et d'équilibre tant recherchée entre l'individu et l'environnement et vice-versa.

### **5. 2. 2. La gouvernance administrative intégrée dans un bon système de rémunération**

Les vacances ont un système de rémunération à part entière. La convocation de la théorie de la rémunération nous a permis de comprendre d'une part, que le juste salaire est celui qui permet à son bénéficiaire d'avoir une vie conforme à sa position sociale et d'autres part, que le design du système de rémunération peut influencer la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences. C'est par rapport à ces effets potentiels, directs et indirects, sur l'engagement professionnel des employés que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique. Comme dit l'adage, tout travail mérite salaire. Et plus ce salaire est élevé, plus les salariés sont motivés et engagés (Montserrat, 1995). Une structure peut offrir le bien-être au travail, la reconnaissance, les espaces de travail attractifs, un management bienveillant, seulement, si la rémunération ne suit pas, il y'a peu de chance de fidéliser les employés, de susciter leur adhésion et de les rendre plus performants.

Nous voyons à travers la théorie de la rémunération que le salaire est en réalité la vraie source de motivation du vacataire. Seulement, il s'agit d'un salaire dont il se contente, n'ayant

pas la possibilité d'avoir meilleure opportunité à cet instant. Plusieurs vacataires aimeraient changer cette situation, tout le monde aimerait avoir de meilleures revenus pour être capable de vivre et non de survivre. En effet, la survie conduit à une négligence de tout, on peut être nulle part et partout à la fois. Imaginons un vacataire qui travaille dans deux établissements avec un salaire maximum de 80000frs par mois. Il est évident que celui-là se fatigue beaucoup plus par rapport à celui qui travaille dans un seul établissement. De ce fait, quel degré d'engagement aurait-il par rapport à ces deux établissements ? A quel point pourrait-il s'investir, étant tirailé des deux côtés ? Quel travail peut-il effectuer avec le stress ? La fatigue ? Toutefois, travailler dans ces deux établissements est la seule façon de s'en sortir, vu qu'il a peut-être une famille dont il doit s'occuper.

En résumé, l'argent ou le salaire est au cœur de toute action des travailleurs en général et des vacataires en particulier. Il est donc souhaitable que la gouvernance administrative des établissements secondaires de la Menoua adopte un système de rémunération plus valorisant pour ses enseignants vacataires, afin d'améliorer aussi leur performance scolaire.

### **5. 2. 3. La gouvernance administrative : garantie d'un meilleur leadership**

Il nous a été donné de constater dans nos recherches que le leadership de nos chefs d'établissement souffre de quelques lacunes. En convoquant la théorie du leadership transformationnel, nous avons pu analyser le comportement du dirigeant ou du chef d'établissement face à ses employés ou enseignants. En rappelant que le leader efficace est celui qui intègre les objectifs personnels de l'individu aux objectifs de l'organisation, ceci pour créer une symbiose, une relation forte entre l'enseignant et sa structure ; les dimensions du leadership transformationnel (considération individualisée, stimulation intellectuelle, influence idéalisée, motivation inspirante) sont les maîtres-mots qui doivent caractériser un bon leader, efficient et efficace. Ce type de leader promeut l'intégrité, l'éthique, le bon exemple, et est naturellement suivi par la majorité de personnes et d'opinions. Rappelons que ces paramètres sont démontrés lorsque le comportement de la direction de l'école à l'égard du personnel est favorable et encourageant. Celui-ci fournit un soutien individualisé et favorise une culture collaborative (Marks et Printy, 2003).

La théorie du leadership transformationnel de Bass permet d'expliquer les possibles décalages de pensées entre le chef d'établissement et le vacataire. Etant donné qu'ils n'ont pas



la même vision des choses, étant donné que le vacataire émet des réserves quant à la justice organisationnelle de l'établissement, étant donné que le chef lui-même reconnaît ne pas entretenir d'excellentes relations avec ses vacataires, il est alors évident que des deux côtés, il n'y a pas concordance ni de satisfaction réelle des comportements. La gouvernance administrative devrait alors revoir le style de leadership adopté au sein de la structure. Le manager, qui devrait également être le leader, doit reconnaître et jouer parfaitement son rôle dans le souci d'attirer les vacataires, de les faire se sentir tel dans une famille unie et soudée.

#### **5. 2. 4. La gouvernance administrative : prise en compte des deux facteurs de Herzberg**

Cette étude met en exergue la pertinence de la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg selon laquelle les individus sont influencés par deux catégories de facteurs (extrinsèques liés à l'hygiène de vie et intrinsèques liés à l'auto-motivation) qui interviennent de manière différente dans le mécanisme de la motivation. Parmi les facteurs extrinsèques, sont cités l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail, la rémunération de base, des rapports hiérarchiques ou relations professionnelles, tous des paramètres qui renvoient d'une manière ou d'une autre, à la sécurité au travail. De fait, se sentir en sécurité au travail signifie avoir accès à une bonne hygiène pour préserver sa santé, être dans un milieu protégé, avoir des conditions de travail satisfaisantes et confortables, avoir un salaire qui met à l'abri des besoins fondamentaux et donne la possibilité de s'épanouir réellement en menant à bien ses projets, d'entretenir des relations professionnelles harmonieuses.

Au regard de ce qui précède, il est aisé de déduire que la sécurité au travail a un impact assez pesant sur l'engagement professionnel du vacataire. Il est quasiment impossible de bien faire ce que l'on a à faire si l'on ne sent pas à l'aise ou en sécurité dans un milieu. Ceci pourrait plutôt donner lieu à un travail sous le stress et la méfiance et par conséquent, il est impossible de produire de bons résultats dans ces conditions. C'est dire ainsi que la théorie des deux facteurs devrait être prise en compte et bien appliquée dans le côté gestion des ressources humaines de la gouvernance administrative des lycées.

## **5. 3. LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE, ORIGINE DE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL : VERS DE NOUVEAUX HORIZONS**

Dans cette sous-partie, nous présentons les perspectives ; il s'agit des solutions que nous proposons comme recommandations ou suggestions, ceci pour mettre la main à la pâte, par rapport au problème de non-engagement des vacataires dans leurs différents structures scolaires.

### **5. 3. 1. Amélioration du système de gouvernance administrative des Lycées**

Cette étude a relevé, à travers la recherche, l'importance de la gouvernance administrative dans les lycées, une importance qui peut se situer à plusieurs niveaux parmi lesquels les ressources humaines. Il faut savoir bien gouverner de façon administrative les ressources humaines à savoir les enseignants fonctionnaires, les enseignants vacataires, le personnel d'appui. Cette bonne gouvernance conduit à l'engagement profond de ces différentes mains d'œuvre et donc à la bonne performance de l'établissement.

En guise d'amélioration dans ce sens, nous suggérons que :

- Le gouvernement mette sur pied un corps de formation des chefs d'établissement. Il est nécessaire d'organiser au moins une fois par an, des séminaires pour la formation des chefs d'établissement. Cette formation devrait porter essentiellement sur les meilleures méthodes de gouvernance administrative. Ceci servirait à les rendre plus compétents dans leur lourde tâche de chef d'établissement.
- Le système de gouvernance financière doit être revu sur des bases plus valorisantes pour les enseignants vacataires. Il s'agit de définir de nouvelles politiques pour rendre la gestion financière équitable dans tous les établissements. Ceci passe notamment par la revue des salaires des vacataires à la hausse en collaboration avec les services d'APEE (Association des Parents d'Elèves et Enseignants). La rémunération devrait permettre à chacun de vivre décemment et non de survivre.
- Il serait utile de mettre sur pied des commissions d'inspection de service au moins deux fois l'an dans le but de contrôler le respect effectif de l'application des nouvelles

politiques de gouvernance administrative et financière. Ces missions de contrôle dissuaderont sûrement les chefs d'établissement voulant déroger aux règles.

### **5. 3. 2. Des conditions de recrutement des vacataires**

Pour favoriser l'engagement des vacataires à travers la gouvernance administrative, il faudrait repenser les conditions de recrutement de ces derniers. L'importance de ces conditions de recrutement réside dans le fait que parmi ceux qui se disent vacataires, on retrouve parfois des moins compétents, des « imposteurs » avec des diplômes fabriqués. Avec de telles personnalités, il est impossible d'entrevoir du sérieux chez ces travailleurs. L'enseignement étant de prime abord un métier à vocation, requiert des enseignants qui l'exercent d'un amour profond pour la pédagogie et pour les élèves. Par conséquent, lors du recrutement, il faudrait tabler sur des conditions assises pour garantir le succès de cette tâche. C'est dans ce sillage que Koagne (2014) a proposé des procédures de recrutement des vacataires. Parmi elles, l'on cite :

- Les chefs d'établissement doivent dans un état des besoins spécifiques, souligner en détail (cycle, classe, discipline) leurs nécessités en enseignants. Ceci peut être considéré comme un appel d'offre d'emploi de la part de ces chefs d'établissement qu'ils enverront à la délégation d'arrondissement tutelle pour affichage après étude de la hiérarchie. Le quitus de la délégation d'arrondissement est primordial dans la mesure où à ce niveau, on s'assure que les besoins formulés sont fondés et que l'offre gouvernementale en termes de professeurs sortis d'école ou mutés est épuisée avant de passer à la publication.
- Les délégations d'arrondissement, départementales et régionales doivent sensibiliser les potentiels postulants pour le métier d'enseignant-vacataire, avec le concours des chefs d'établissement et des autorités communales qui ne doivent en aucun cas être écartés du processus. Il s'agit ici d'interpeller les jeunes qui veulent faire les vacances de passer, déposer leur candidature au niveau des délégations susmentionnées pour étude de dossier avant recrutement.
- Une fois les postulations faites, avant la moitié du mois de Juillet, la commission en charge des recrutements (créée plus tôt) se met en marche en convoquant les postulants à des séances de formation de quarante-cinq (45) jours, à l'issue de laquelle ils subiront une évaluation certificative, dont le succès leur garantira l'obtention du

CAPES (certificat d'aptitude professionnelle en enseignement) et l'accès dans les salles de classe en tant qu'enseignant-vacataire.

Avec un diplôme certificatif comme le propose Koagne (2014). Le vacataire aura certainement plus de poids qu'auparavant devant son collègue fonctionnaire, et même devant l'administration. Une telle idée participe à l'engagement professionnel des enseignants vacataires.

Il faudrait mettre sur pied un service de recrutement des enseignants vacataires et définir les politiques y afférentes, ceci pour faciliter la gouvernance administrative. Ce service de recrutement aura pour mission de rétrécir la voie aux aventuriers afin de permettre que le corps des enseignants vacataires soit constitué uniquement de ceux qui ont la volonté et la vocation dans le métier. Bien évidemment ce service doit être indépendant et travailler en collaboration avec les établissements et les universités. On pourra alors revoir les propositions faites par Koagne dans son article sur la professionnalisation des enseignants vacataires et essayer de les prendre en compte, dans la mesure du possible.

Une autre voie de solutions à considérer nous renvoie au communiqué conjoint du Conseil Régional de l'Ouest et du président de l'APEE de l'Ouest, portant sur l'amélioration des conditions de recrutement des vacataires en passant par leur contractualisation. Trois points focaux sont alors accentués à ce niveau :

- Contractualisation des enseignants vacataires de la région pour qu'ils prennent l'appellation de « permanents régionaux ».

- Mode de financement : prélèvement du tiers du budget d'APEE dans chaque établissement qui sera concentré au niveau de la région, ceci pour leur assurer un salaire sérieux, harmonisé et sans interruption.

- Formation continue en pédagogie avec l'aide des experts et inspecteurs régionaux et nationaux réunis.

### **5. 3. 3. Pour de meilleures conditions de travail des enseignants vacataires**

Les éléments que nous venons de citer plus haut sont déjà s'ils sont bien respectés, des facteurs pouvant favoriser le bien être du vacataire dans son lieu de travail. Seulement, se limiter à cela serait une pure folie, car il est important de s'assurer que le vacataire est à l'aise dans son lieu de travail proprement dit, ceci tout au long de l'année. C'est par rapport à cela que nous proposons de meilleures conditions de travail pour les enseignants vacataires. Ces améliorations passent notamment par :

- La hausse du salaire : actuellement, l'heure que travaille le vacataire est rémunérée à 500frs CFA. Il ne peut aller au-delà de 20 heures par mois, sauf en cas d'heures supplémentaires. Ce qui lui donne, le cas échéant, un salaire de 40000 frs CFA. L'honnêteté serait de reconnaître que comparer à la tâche effectuée, ce salaire n'a rien de flatteur, ni d'encourageant. Il serait bon de fixer un taux standard de rémunération à 1000frs CFA l'heure dans les établissements ayant un budget d'APEE élevé et un taux salarial forfaitaire de 50000frs CFA dans les établissements ayant un budget d'APEE faible. Il est également important que tout soit vulgarisé afin que tous y aient connaissance et que personne ne fuit un établissement à cause du salaire.
- La durée du contrat : nous l'avons constaté dans notre analyse, un vacataire qui sait qu'il peut partir d'un moment à l'autre en cours d'année peut difficilement se concentrer sur son travail. Pour pallier à cela, il serait bon d'établir le contrat des enseignants vacataires sur une durée d'un an renouvelable. De cette manière, la stabilité professionnelle du vacataire est assurée. Quoiqu'il arrive, le contrat ne peut être rompu qu'en fin d'année.
- La régularité salariale : nous évoquons ici une stabilité financière pour le vacataire en proposant qu'il soit payé 10 mois sur 12.
- L'environnement physique : il est prépondérant de créer un espace de travail adéquat pour le vacataire. Pour cela, nous suggérons une utilisation efficace et efficiente des ressources matérielles de l'établissement.
- L'accentuation du leadership transformationnel : les vacataires n'étant pas de moindres enseignants (certains étant parfois meilleurs que les permanents) doivent être traités avec respect, dignité et considération.

## **5. 4. DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DE L'ETUDE**

### **5. 4. 1. Difficultés rencontrées**

Ce travail a été mené à bien mais non sans heurts. C'est même le propre de toute entreprise humaine qui ne connaît un aboutissement qu'à l'issue de multiples épreuves. Les difficultés qui ont jalonné notre investigation furent plurielles à savoir, temporelle, financière, géographique, interpersonnelle et intra-personnelle.

Au niveau temporel, notre travail devait être mené rapidement en ceci que le temps imparti à notre formation en Master 2 était déjà avancé. Cela nous a mis une pression psychologique énorme car nous avons maintes fois voulu abandonner mais conscient de ce que ce master représente pour nous, nous avons dû à chaque fois nous booster le moral pour avancer dans la recherche. La difficulté temporelle était aussi celle de travailler avec les dirigeants d'établissements dont le temps est précieux vue leurs fonctions et occupations.

Les difficultés financières étaient greffées à la dispersion de notre échantillon dans des arrondissements et villes différentes de la région de l'Ouest. Ce qui nous a fait éprouver un coût assez considérable, sans omettre les nombreux rendez-vous avortés avec les répondants. Ces difficultés ont eu pour conséquence principale le prolongement de la collecte des données sur le terrain comparativement au temps planifié.

Les localisations des unités de notre échantillon nous ont fait éprouver des difficultés géographiques qui impliquaient que nous bravions non seulement les distances comprises entre notre lieu d'habitation et les sites de collecte mais aussi que nous nous bâtions pour localiser lesdits sites. Ce qui n'a pas été de toute évidence et qui a conséquemment impacté négativement le temps prévu pour cette étude.

Pour ce qui est des difficultés interpersonnelles, il s'agit de la réticence à laquelle nous avons été confrontés face à certaines personnes. Que ce soit pour les renseignements pour la localisation des sites d'étude ou des personnes à approcher pour le questionnaire, il a souvent fallu faire avec les humeurs des individus approchés. Et même auprès des répondants, nous avons dû transcender des états d'âme déconcertants susceptibles de nous décourager.

Au niveau intra-personnel, les difficultés étaient celles psychologiques et physiques. Psychologiquement, il a fallu faire recours à des introspections pour garantir l'homéostasie

nécessaire pour chaque fois focaliser notre motivation et nos actions vers les objectifs que nous nous fixions. Aussi, physiquement, au-delà des prouesses physiques dont il fallait faire preuve pour accéder à certains sites, nous avons dû dépasser tout état d'amoindrissement physique lié à la maladie ou des malaises causés par un excès de froid.

#### **5. 4. 2. Limites de l'étude**

L'œuvre humaine ne peut être parfaite du point de vue de l'idéal et de l'imagination de la pensée, parce qu'elle est encadrée par cadres physique et temporelle restreignant la totale matérialisation de la volonté de l'esprit. C'est ce qui explique clairement le fait que notre travail connaisse également certaines limites spatio-temporelles bien qu'il ait été mené à bien.

Sur le plan spatial, notre étude s'est limitée à un département. N'ayant pas exploré d'autres départements dans d'autres régions, il nous est impossible de dire si les problèmes rencontrés par les vacataires sont les mêmes partout. Il aurait été plus souhaitable d'élargir la population d'étude à plusieurs établissements et pourquoi pas à deux départements de deux régions différentes pour voir si les réalités sont sensiblement les mêmes d'une région à une autre.

Par ailleurs, nous relevons une limite sur le plan scientifique en ceci que l'engagement professionnel n'est pas forcément toujours lié au système de gouvernance administrative et financière de l'établissement. Il est possible que ce soit influencé par d'autres facteurs à savoir la famille, les occupations sociétales, les élèves. De fait, l'on pourrait retrouver des établissements avec un bon mode de gouvernance administrative et financière, mais avec des enseignants vacataires peu engagés.

Cependant, ces limites n'entament pas pour autant l'objectivité de nos conclusions dans la perspective des objectifs que nous nous sommes fixés à en croire nos conclusions entérinées par les théories de référence évoquées. C'est cause que la pertinence des limites constatées pourrait faire d'elles des cadres de recherches futures en approfondissement de la présente étude.

## **Conclusion partielle**

Au demeurant, ce chapitre parvenu à son terme a permis de présenter l'interprétation et la discussion des résultats de notre recherche. Cette interprétation relevait de la manipulation des résultats en rapport avec les objectifs définis de la recherche. A partir des constats issus de l'interprétation et de la discussion, des implications théoriques et des recommandations ont été élaborées en se basant aussi sur des théories de référence. Et en clôturant ce chapitre par les difficultés rencontrées et les limites de notre étude, nous avons posé des jalons d'éventuelles recherches futures qui dégageraient des pistes d'amélioration de la corrélation entre la gouvernance administrative et l'engagement professionnel.



## CONCLUSION GENERALE

À l'heure où la mondialisation fait rage dans tous les niveaux de la vie humaine, la question de l'éducation apparait la plus évidente. Vu son importance, l'éducation aujourd'hui est la chose la plus précieuse d'une nation et se doit d'être développée continuellement dans le but de son amélioration et de sa participation à la réalisation du pays. C'est dans un souci participatif à cette amélioration que nous avons mené la présente étude qui s'inscrit justement dans un cadre purement éducationnel en parlant de la façon de gouverner les établissements scolaires. Elle nous a permis concrètement de revisiter le mode de gouvernance administrative des établissements scolaires et son influence sur l'engagement professionnel des enseignants vacataires.

En effet, il était question pour nous de détecter dans la mesure du possible le lien entre le système de gouvernance et l'engagement professionnel des vacataires. Ces vacataires parfois oubliés du système éducatif sont pourtant un maillon sensible et tout aussi important de la chaîne éducative. Etant donné qu'ils ne passent par aucune formation pédagogique comme les enseignants fonctionnaires, on peut se demander ce qui favorise leur engagement ou leur découragement sur le terrain. L'engagement étant menacé, ils ne peuvent produire de bons résultats et c'est le système tout entier qui se trouve pénalisé.

Notre réflexion sur l'effet de la gouvernance administrative sur l'engagement professionnel des vacataires est partie du constat selon lequel les enseignants vacataires montrent un découragement dans leur lieu de travail. En refusant de s'impliquer dans la vie de l'établissement, ils laissent entrevoir un certain mécontentement, mécontentement qui peut sérieusement affecter leur façon d'enseigner et par conséquent les résultats des élèves.

Face à ce constat, il était donc urgent de questionner le lien qui existe entre la gouvernance administrative d'un établissement et l'engagement professionnel des enseignants vacataires. Dans ce sens, nous avons délimité notre champ d'étude aux établissements secondaires publics du département de la Menoua dans la région de l'Ouest, en nous appuyant uniquement sur les enseignants vacataires et les chefs d'établissement.

Les résultats collectés auprès des 163 unités constituant notre échantillon après présentation et analyse ont permis d'établir un lien entre la gouvernance administrative des établissements étudiés et l'engagement professionnel de leurs enseignants vacataires. Engagement matérialisé par la participation active du vacataire à tous les niveaux de la vie de son établissement. De fait, la gouvernance administrative, lorsqu'elle est entachée

d'irrégularités, produit des effets négatifs sur le comportement des vacataires, ceci à travers divers facteurs notamment l'environnement de travail, le système de rémunération, le leadership transformationnel et la sécurité au travail, qui sont par ailleurs nos indicateurs de recherche. Les analyses réalisées ont abouti à la validation de nos hypothèses secondaires dressées à l'aide des indicateurs suscités et donc de l'hypothèse générale de notre étude qui stipulait que «La gouvernance administrative des lycées détermine l'engagement professionnel de l'enseignant vacataire ».

Ce lien peut être compris sous la lecture des théories congruentes à notre étude. La théorie de l'ajustement au travail qui permet de comprendre la nécessité de la correspondance entre le vacataire et son environnement de travail ; la théorie de la rémunération qui permet de comprendre l'effet du salaire dans le comportement et l'attitude du vacataire ; la théorie du leadership transformationnel qui permet de comprendre la relation existentielle entre les agir de l'administration et les réactions du vacataire ; et enfin la théorie des deux facteurs de Herzberg qui permet de comprendre la place de la sécurité au travail dans l'engagement professionnel du vacataire.

Aussi donc, à la question du lien existant entre la gouvernance administrative des établissements secondaires publics du département de la Menoua et l'engagement professionnel des vacataires, notre travail mené sur le terrain à partir de la recherche documentaire, de l'entretien et du questionnaire nous a permis de découvrir l'effet de la gouvernance administrative sur l'engagement professionnel des enseignants vacataires et de le comprendre à la lumière des théories explicatives. C'est donc cette optique qu'il se déduit un apport substantiel de la gouvernance administrative sur le bon fonctionnement du système éducatif en boostant l'engagement professionnel des vacataires qui sont des parties non négligeables de la chaîne éducative. Il apparaît donc clairement que si les vacataires se trouvent aujourd'hui dans cette posture de non engagement ou de découragement à la limite, c'est parce que l'état camerounais ne prend pas encore en considération leur situation délicate. Les vacataires, surtout ceux sont zones reculés, souffrent sous le poids des conditions de travail pas évidentes et du traitement parfois indécent de leur administration. Tout cela a été relevé de façon explicite après l'interprétation des résultats de notre étude.

Toutefois, la discussion nous a permis de soutenir la nécessité d'un meilleur mode de gouvernance dans les différents établissements, en vue d'en garantir l'impact. Cet apport ne saurait être réel si des mesures concrètes ne sont pas mises en branle pour déterminer les bases de cette gouvernance.

Cette recherche qui s'achève vient donc mettre à découvert l'importance d'une bonne gouvernance administrative pour les vacataires. Elle permet de comprendre que le vacataire, maillon sensible et non-négligeable de la chaîne éducative, a besoin d'un bon encadrement pour fonctionner au mieux de ses capacités. Elle offre clairement une lecture de l'impact de la gouvernance administrative dans l'engagement professionnel des enseignants vacataires et participe ainsi à l'amélioration du système éducatif. Par ailleurs, elle s'érige en porte-parole des vacataires du secteur secondaire public en proposant de meilleures conditions de travail à travers la création d'un service de recrutement, la formation des vacataires, la gestion financières par les banques étatiques, la hausse des salaires en fonction des budgets d'APEE selon les établissements, la garantie de la stabilité professionnelle et l'assurance de la sécurité au travail. Et bien que des limites et des difficultés aient émaillé notre travail, les objectifs escomptés ont été atteints, ce qui ne manque pas de stimuler notre volonté de nous étendre davantage dans ce domaine en menant une étude comparative à grande échelle, entre les enseignants fonctionnaires et les enseignants vacataires sur le plan de leur engagement professionnel et du lien existant avec la gouvernance administrative.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adam, S. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Guillaumin, libraire.
- Aguerrondo, L., Benavides, F., Cox, C. et al (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la accion en Mexico*. Paris, OCDE.
- Akoun, A. & Ansart, P. (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris: Robert/seuil.
- Ballion, R. (1991). *Le choix de l'établissement scolaire : le cas des lycées Parisiens*. Education et Formation, 29, pp 1-5.
- Baron, C. (2003). *Organisational Behaviour in Organisation*. Understanding and managing the human side of work. Canada.
- Bass, B. M. (1985). *An empirical evaluation of theory of transformational and transactional leadership*. University of Minnesota. Proquest dissertations publishing.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire, LeaderForm, Raterform and Scoring*. California.
- Bass, M. B. & Riggio, E. G. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence erlbaum Associates, 282 pages.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of Organisational Commitment: A critical Review*. Scientific Research Publishing.
- Berle, A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, MacMillan.
- Blau, G. & Holladay, E. B. (2006). *Testing the discriminant validity of a four dimensional occupational commitment measure*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 691-704.

- Boerner, S. (2007). *Follower Behavior and Organisational Performance: the impact of transformational leaders*. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 15-26.
- Bonnet, F., Dupont, P., Godin, A., Huget, G., Paillole, C. & Sandi, N. (1995). *L'école et le management*. Pour une gestion stratégique des établissements de formation. Bruxelles : De Boeck.
- Bouvier, A. (2007). *La gouvernance des systèmes éducatifs*. PUF (Politique d'aujourd'hui), Bernard Toulemonde, Paris.
- Bradley, B. (2004). *Enhancing Research and Practice in early Childhood through Formative and Design Experiments*. *Early child Development and Care*. 305-319.
- Brunet, L., Dupont, L. & Lambotte, X. (1991). *Satisfaction des enseignants ?* Bruxelles : éditions Labor.
- Camilleri, E. (2002). *Some Antecedents of Organizational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organization*. *Bank of Valletta Review*. No. 25, pp.1-29.
- Charreaux, G. & Philip, D. (1998). *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale*. *Finance-Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
- Chiapano, A. (1986). *Le Profil de l'Enseignant, Base du Programme de Formation*. Bibliothèque numérique de l'UNESCO.
- CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION. (1991). *Rapport annuel 1990-1991) sur l'état des besoins de l'éducation. La profession enseignante, Vers un contrat social*. Québec.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). *The construct of work commitment: testing an integrative framework*. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.

- Courbet, D. (2017). *Objectiver l'Humain ? Vol 2 – Communication et expérimentation*. Paris, hermès, science
- Delaire (1988). *Enseigner ou la dynamique d'une relation*. Les professions de l'éducation : recherches et pratiques en formation.
- Diane, L. (1992). *Etude sur le phénomène de l'intégration du diplôme universitaire à son premier emploi*. Mémoire de maîtrise, Université de Québec.
- Dumay, X. & Galand, B. (2011). *The Multilevel Impact of Transformational Leadership on Teacher Commitment: Cognitive and Motivational Pathways*. British educational research journal, 38(5), 703-729.
- Firestone, W.A. & Pennell, J.R. (1993). *Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies*. Review of Educational Research, 4, 489-525.
- Fullan, M. (2002). *Principals as leaders in a culture of change, educational leadership*. Open Journal of Leadership, Vol.2 N°1, March 27.
- Graham, J., Amos, B. & Plumpre, T. (2003). *Principes de bonne gouvernance au 21e siècle*. Précis de politique, n°15, institut sur la gouvernance, Ottawa, Ontario.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. Toronto: OISE Press.
- Huberman, M. (1989). *La vie des enseignants*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé. In A. Abraham (dir.), *L'enseignant est une personne* (p. 44-50). Paris: ESF.
- Jiotsa, A. J. (2015). *La condition des enseignants vacataires au Cameroun*. L'harmattan, 5-7 rue de l'école polytechnique, 75005 Paris.
- Joumard, R. (2009). *Le concept de gouvernance*. Inret, Bron Cedex. Kanungo, R. N. (1982b). *Work alienation*. New York : Praeger.

- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic test to their relative validity*. Journal of Applied Psychology 89(5), 755-768.
- Judy, S. (1996). *International Development in Inclusive Schooling: mapping the issues*. Cambridge Journal of Education, 5-18.
- Kanungo, R. (2001). *Ethical values of Transactional and Transformational Leaders*. Volume 18. P. 257-265.
- Kelloway, K. (2000). *Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An exploratory study*. Leadership & Organisation Development Journal, 157-169.
- Khan, M.R., Jam, F.A. & Ramay, M.I. (2010). *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences. 15(3), Pp. 292- 298
- Koagne, B. (2014). *Professionnalisation des enseignants vacataires au Cameroun : Comment rendre les enseignants vacataires plus performants ?*
- Lalancette, M. (2014). *L'espace public, ses acteurs et leurs répertoires d'action : les apports de la sociologie politique ou contexte communicationnel*. Introduction à la communication sociale. Trois rivières : Editions SMG.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on organisational Conditions and students Engagement with School*. American Educational Research association.
- Lo, M. (2009). *Leadership styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry*. African Journal of Marketing Management. 1(6), Pp.133.
- Lofquist, H. & Dawis, V. (1984). *A psychological theory of work adjustment: an individual differences model*. BF481D38.
- Lortie, D. (1975). *School teacher*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

- Lucier, P. (2007). *Gouvernance et direction de l'Université*. Culture et société. Montréal.
- Mangez, E., Delvaux, B., Dumont, V. & Dourle, F. (1999). *Les enseignants face à la transformation de leur métier*. Enquête auprès des enseignants du premier degré. Les cahiers de cérisis, 99/12.
- Marks, M & Printy, M. (2003). *Principal Leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership*. Educational Administration quarterly, 39, 370-397.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1, 61–89.
- Mfout, A.F. (2007). *Crise de l'emploi et choix professionnel enseignant : cas des élèves-professeurs de l'ENS de Yaoundé*. Mémoire de maîtrise en psychologie sociale, Université de Yaoundé I.
- Montserrat, X., (2004). *Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation*. Editions d'Organisation.
- Moscovici, S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris : PUF
- Mulford, B. (2003). *L'évolution des fonctions de direction en milieu scolaire et son incidence sur l'efficacité des enseignants et des établissements*. Paris.
- Mvesso, A. (1998). *L'école malgré tout: les conditions d'une contribution de l'école à l'essor Africain*. Yaoundé : PUY.
- Ndjebakal, E. S. (2017). *Climat organisationnel et niveau d'implication professionnelle du PLEG en situation de vacation ; une analyse du niveau d'efficacité du modèle éducatif catholique au Cameroun*. Université de Yaoundé I, Faculté des Sciences de l'éducation.



- Nkoum, B. A. (2005). *Initiation à la recherche : une nécessité professionnelle*. Yaoundé: PUCAC.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. 1st Edition. Print.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Ntungisa, K. (2016). *Politique de rémunération, cours en 2 licence Gestion des ressources humaines*. Inédit, Faculté de Psychologie et de Science Education /Université de Kinshasa.
- Obondoh, A., Nandago, M. & Otiende, E. (2005). *Gérer nos écoles d'aujourd'hui. Guide pratique sur la gouvernance participative des écoles*. Pamojora et Ancefa.
- OCDE (2001). *Des innovations dans l'enseignement. Gestion des établissements. De nouvelles approches*. Paris, OCDE.
- Onambélé, F. (2020). *Influence de la prime de rendement sur l'engagement organisationnel des enseignants du cycle secondaire au Cameroun : une question de justice organisationnelle*. Université de Yaoundé I, Faculté des Sciences de l'Education.
- Ongori, H. (2007). *A Review of the Literature on Employee Turnover*. African Journal of Business Management. PP. 49-54.
- Paul, F. & Marcel, M. (1901). *Sociologie*. Les Classiques des Sciences Sociales. Les éditions de minuit.
- Pawar, M. (2004). *Data Collecting Methods: A Guide for social researchers*. New Dawn Press.
- Perrenoud, P. (1993). *Favoriser la rénovation pédagogique : routine ou travaux d'Hercule?*

Perron, L. (2009). *L'approche systémique dans la gestion des dossiers par la direction d'un établissement scolaire au primaire*. Montréal, Université de Montréal.

Peterson, K.D. & Martin, J.L. (1990). *Developing teacher commitment: the role of the administrator*. In P. Reyes (dir.), *Teachers and their workplace: commitment, performance and productivity* (p. 223-240). Newbury Park, CA : Sage Publications.

Quivy, R. & Campenhout, L.V. (1995). *Manuel de recherche sociale*. Paris : Dunod.

RAPPORT D'ETAT DU SYSTEME EDUCATIF CAMEROUNAIS (2006)

Reiss, R. (2010). *Quelle direction pour l'école au XXIe siècle ?* Paris, Assemblée.

Reyes, P. (1990). *Teachers and their workplace: commitment, performance and productivity*.

Rosenholtz, S.J. (1987). *Teacher's workplace: the social organization of schools*. New York, NY: Teachers College Press.

Rosenholtz, S.J. & Simpson, C. (1990). *Workplace conditions and the rise and fall of teacher's commitment*. *Sociology of Education*, 63, 241-257.

Ross, J.A. & Gray, P. (2006). *Transformational leadership and teacher commitment to organisational values: the mediating effects of collective teacher efficacy*. *School effectiveness and school improvement*, 17, 179-799.

Sashkin, M. (2004). *Transformational Leadership Approaches: A review and synthesis*. Sage publication.

Siegel, R. (2013). *Cancer journal for clinicians*. Volume 63. P. 11-14.

Singh, K. & Billingsley, B.S. (1998). *Professional support and its effects on teachers' commitment*. *The Journal of Educational Research*, 91(41), 229-239.

- Soufiane, K. (2020). *La motivation du Capital Humain: Facteur Déterminant de l'engagement au travail et de la performance individuelle*. Université Mohammed-Rabat.
- Tete, K. (2012). *Gouvernance scolaire au Togo. Intelligibilité des pratiques des acteurs et nouveau paradigme d'intervention*. Thèse de doctorat, Université de Lleida.
- Thietard, R. & Al. (2007). *Méthodes de Recherches en Management*. 4<sup>e</sup> édition. Dunod. Editeur de Savoires.
- Tirole, J. (2001). *Corporate Governance*. *Econometrica* 69 (1), The Econometric Society, 1-35.
- Tsafak, G. (1998). *Ethique et déontologie de l'éducation*. Yaoundé : PUA. (2001). *Comprendre les sciences de l'éducation*. Yaoundé : L'harmattan.
- Tsafak, G. (2001). *Comprendre les Sciences de l'Education*. Paris, l'harmattan.
- UNESCO (2008). *Rapport mondial pour le suivi de l'éducation pour tous. Vaincre l'inégalité : l'importance de la gouvernance*. Paris. Unesco.
- Varkevisser, M. (2000). *Research in Action: the Training Approach of the Joint Health systems Research Project for the Southern African Region*. Oxford Press University.
- Wellemans, (2009). *L'évolution de la rémunération Selon une étude de l'APEC sur l'évolution de la rémunération*. Québec (QC), Canada. Nord.
- Yanogo, P. I. (2014). *Localisation des zones d'accès à l'eau en saison sèche*. *Physio-Géo*. Volume 7.
- Yee, S.M. (1990). *Careers in the classroom: when teaching is more than a job*. New York, NY: Teachers College Press.

## TABLE DES MATIERES

|  |      |
|--|------|
| SOMMAIRE .....   | i    |
| DEDICACE.....  | ii   |
| REMERCIEMENTS .....  | iii  |
| RESUME.....  | iv   |
| ABSTRACT .....   | v    |
| SIGLES ET ABBREVIATIONS .....  | vi   |
| LISTE DES FIGURES .....  | vii  |
| LISTE DES GRAPHIQUES .....   | viii |
| LISTE DES TABLEAUX .....   | x    |
| INTRODUCTION GENERALE.....   | 1    |
| CHAPITRE I : .....   | 11   |
| DE L'IDEE DE GOPUVERNANCE ADMINISTRATIVE ET D'ENGAGEMENT<br>PROFESSIONNEL .....  | 11   |
| 1. 1. GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE : ESSAI DE COMPREHENSION.....   | 11   |
| 1. 1. 1. La gouvernance .....  | 11   |
| 1. 1. 1. 1. Administration, Gestion ou Gouvernance ? .....   | 11   |
| 1. 1. 1. 2. Naissance et Renaissance de la gouvernance .....   | 12   |
| 1. 1. 1. 3. Domaines d'applicabilité de la gouvernance.....  | 14   |
| 1. 1. 1. 4. Principes d'une bonne gouvernance .....  | 16   |
| 1. 1. 2. La gouvernance administrative .....   | 17   |
| 1. 1. 2. 1. Essai de définition .....  | 17   |
| 1. 1. 2. 2. Facteurs de la gouvernance administrative .....  | 18   |
| 1. 2. COMPRENDRE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS<br>VACATAIRES.....  | 22   |
| 1. 2. 1. Clarification du concept .....  | 22   |
| 1. 2. 1. 1. Engagement et sphère du travail .....  | 23   |
| 1. 2. 1. 2. Engagement et sphère de la relation à l'autre.....   | 24   |
| 1. 2. 2. L'engagement professionnel : un construit multidimensionnel .....   | 24   |
| 1. 2. 3. L'enseignant vacataire face à l'engagement professionnel .....  | 25   |
| CHAPITRE II : .....  | 28   |
| ETAT DE L'ART ET APPROCHES THEORIQUES DE L'ETUDE .....   | 28   |
| 2. 1. REVUE DE LA LITTERATURE : UNE ANALYSE ASCENDANTE DE LA<br>GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ADOSSEE A L'ENGAGEMENT<br>PROFESSIONNEL ..... | 28   |
| 2. 1. 1. Gouvernance administrative et responsabilité du chef d'établissement.....   | 28   |

|   |    |
|---|----|
| 2. 1. 1. 1. Position d'influence et comportements du chef au sein de l'établissement scolaire | 29 |
| 2. 1. 1. 2. Responsabilités du chef d'établissement.....                                      | 29 |
| 2. 1. 2. Les déterminants de l'engagement professionnel .....                                 | 31 |
| 2. 1. 3. Facteurs de gouvernance administrative et engagement professionnel.....              | 32 |
| 2. 1. 3. 1. Engagement professionnel et performance scolaire .....                            | 32 |
| 2. 1. 3. 2. Effet de l'engagement professionnel dans la vie de l'enseignant .....             | 33 |
| 2. 2. APPROCHES THEORIQUES DE L'ETUDE.....  | 36 |
| 2. 2. 1. La théorie de l'ajustement au travail .....  | 36 |
| 2. 2. 2. Théorie sur la rémunération .....  | 39 |
| 2. 2. 3. La théorie du leadership transformationnel.....                                      | 39 |
| 2. 2. 4. Théorie bifactorielle de Frederick HERZBERG .....                                    | 43 |
| CHAPITRE III : .....  | 45 |
| CONDITIONS DE REALISATION DE L'ETUDE.....   | 45 |
| 3. 1. RAPPEL DE L'OBJET D'ETUDE.....  | 45 |
| 3. 2. DE LA TYPOLOGIE DE RECHERCHE.....   | 45 |
| 3. 3. RAPPEL ET ANALYSE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ET LEURS<br>VARIABLES                     | 46 |
| 3. 3. 1. Rappel des hypothèses de l'étude.....  | 46 |
| 3. 3. 1. 1. Hypothèse générale .....  | 46 |
| 3. 3. 1. 2. Hypothèses secondaires.....   | 47 |
| 3. 4. DU SITE DE L'ETUDE.....   | 49 |
| 3. 5. DE LA POPULATION DE L'ETUDE .....   | 49 |
| 3. 5. 1. Population cible.....  | 50 |
| 3. 5. 2. Population accessible .....  | 50 |
| 3. 6. DU PROCEDE D'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON DE L'ETUDE .....                            | 50 |
| 3. 7. DES INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNEES .....   | 51 |
| 3. 7. 1. Le guide d'entretien.....  | 51 |
| 3. 7. 2. Le questionnaire .....   | 52 |
| 3. 8. DE LA COLLECTE DES INFORMATIONS ET DES DIFFICULTES<br>RENCONTREES .....                 | 56 |
| 3. 8. 1. L'entretien .....  | 56 |
| 3. 8. 2. Passation du questionnaire .....   | 57 |
| 3. 8. 3. Difficultés de terrain.....  | 58 |
| 3. 9. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES.....   | 59 |
| 3. 9. 1. L'analyse de contenu.....  | 59 |

|  |     |
|--|-----|
| 3. 9. 2. Calcul des pourcentages .....   | 60  |
| 3. 9. 3. Calcul du Khi-carré .....   | 61  |
| CHAPITRE IV : .....  | 65  |
| LES EFFETS SCOLAIRES DE LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE SUR<br>L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS VACATAIRES .....   | 65  |
| 4. 1. PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE DES RESULTATS<br>D'ENTRETIEN.....  | 65  |
| 4. 1. 1. Identification des répondants.....  | 65  |
| 4. 1. 2. Analyse des thèmes de l'entretien .....   | 67  |
| 4. 1. 3. Interprétation partielle .....  | 74  |
| 4. 2. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES<br>RESULTATS DU QUESTIONNAIRE .....  | 74  |
| 4. 2. 1. Identification des répondants.....  | 75  |
| 4. 2. 1. 1. Présentation des résultats.....  | 75  |
| 4. 2. 1. 2. Interprétation partielle .....   | 79  |
| 4. 2. 2. Données relatives aux hypothèses de recherche.....  | 79  |
| 4. 2. 2. 1. Présentation relative à HR1 : L'environnement de travail .....   | 79  |
| 4. 2. 2. 2. Présentation Relative à HR2 : Le système de rémunération .....   | 84  |
| 4. 2. 2. 3. Présentation relative à HR3 : Le leadership transformationnel.....   | 89  |
| 4. 2. 2. 4. Présentation relative à HR4 : La sécurité au travail .....   | 93  |
| 4. 2. 3. Données relatives au thème 3 : l'engagement professionnel des enseignants<br>vacataires   | 97  |
| 4. 3. INTERPRETATION GENERALE DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS ET<br>DES QUESTIONNAIRES .....   | 101 |
| 4. 4. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES<br>CORRELATIONNELLE DE L'ETUDE .....   | 102 |
| 4. 4. 1. Analyse des données corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 1.....   | 102 |
| 4. 4. 2. Analyse des données corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 2.....   | 105 |
| 4. 4. 3. Analyse des données corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 3.....   | 109 |
| 4. 4. 4. Analyse des données corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 4.....   | 111 |
| 4. 4. 5. Vérification de l'hypothèse générale.....   | 114 |
| CHAPITRE V : .....   | 117 |
| POUR UNE REDYNAMISATION DE LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE<br>COMME GARANTIE DE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS<br>VACATAIRES : DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE ..... | 117 |
| 5. 1. INTERPRETATION DES RESULTATS .....   | 117 |
| 5. 1. 1. L'environnement de travail : stimulateur de l'engagement professionnel du vacataire   | 117 |

|  |     |
|--|-----|
| 5. 1. 2. Le système de rémunération : gage d'efficience de l'enseignant.....                                   | 119 |
| 5. 1. 3. Leadership transformationnel de qualité et engagement professionnel de l'enseignant<br>120            |     |
| 5. 1. 4. La sécurité au travail : moteur d'engagement professionnel.....                                       | 121 |
| 5. 2. DISCUSSION .....   | 121 |
| 5. 2. 1. La gouvernance administrative dans le perfectionnement de l'ajustement au travail<br>122              |     |
| 5. 2. 2. La gouvernance administrative intégrée dans un bon système de rémunération .....                      | 123 |
| 5. 2. 3. La gouvernance administrative : garantie d'un meilleur leadership .....                               | 124 |
| 5. 2. 4. La gouvernance administrative : prise en compte des deux facteurs de Herzberg...                      | 125 |
| 5. 3. LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE, ORIGINE DE L'ENGAGEMENT<br>PROFESSIONNEL : VERS DE NOUVEAUX HORIZONS..... | 126 |
| 5. 3. 1. Amélioration du système de gouvernance administrative des Lycées .....                                | 126 |
| 5. 3. 2. Des conditions de recrutement des vacataires .....  | 127 |
| 5. 3. 3. Pour de meilleures conditions de travail des enseignants vacataires .....                             | 129 |
| 5. 4. DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DE L'ETUDE .....  | 130 |
| 5. 4. 1. Difficultés rencontrées .....   | 130 |
| 5. 4. 2. Limites de l'étude.....   | 131 |
| CONCLUSION GENERALE .....  | 133 |
| BIBLIOGRAPHIE .....  | 136 |
| TABLE DES MATIERES.....  | 144 |
| ANNEXES .....  | 148 |

## ANNEXES

### ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ENSEIGNANTS VACATAIRES

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-travail-patrie

\*\*\*\*\*

Université de Yaoundé I

\*\*\*\*\*

Faculté des Sciences de  
l'éducation

\*\*\*\*\*

Département de curricula et  
évaluation



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-work-fatherland

\*\*\*\*\*

University of Yaoundé I

\*\*\*\*\*

Faculty of educational Sciences

\*\*\*\*\*

Department of curricula and  
evaluation

\*\*\*\*\*

### QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX ENSEIGNANTS VACATAIRES

Cher enseignant,

Dans le cadre de notre mémoire de fin de formation du cycle master à la Faculté des sciences de l'éducation de Yaoundé I, nous menons une étude intitulée : « **GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES PUBLICS ET ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS VACATAIRES DU DEPARTEMENT DE LA MENOUA.** » A cet effet, nous avons besoin des informations que vous pourrez nous fournir. Aussi sollicitons-nous votre coopération en vous priant de répondre avec sincérité aux questions ci-après. Nous vous assurons par ailleurs de la confidentialité de ces réponses et de leur utilisation à dessein académique uniquement.

**N.B: La confidentialité de votre identité est garantie conformément à la loi n°91/023 du 16 décembre 1991, sur les recensements et enquêtes statistiques au Cameroun.**

**Consigne : Veuillez cocher la case qui correspond à votre réponse.**



### THEME 1 : Identification du répondant.

|           |   |
|-----------|---|
| <b>Q1</b> | <b>Sexe :</b> 1.1 : Masculin <input type="checkbox"/> 1.2 : Féminin   |
| <b>Q2</b> | <b>Tranche d'âge :</b> 2.1 : 21-30 ans 2.2 : 31-40 ans 2.3 : 41-50 ans<br>2.4 : 51-60 ans   |
| <b>Q3</b> | <b>Situation Matrimoniale :</b> 3.1 : Célibataire <input type="checkbox"/> 3.2 : Marié <input type="checkbox"/> 3.3 : Divorcé <input type="checkbox"/>  |
| <b>Q4</b> | Diplôme le plus élevé : 4.1 : BTS <input type="checkbox"/> 4.2 : Licence <input type="checkbox"/> 4.3. Master <input type="checkbox"/><br>4.4: Doctorat <input type="checkbox"/> 5. Autres (Préciser) : _____ |
| <b>Q5</b> | <b>Ancienneté :</b> 5.1 : 0-5 ans 5.2 : 6-10 ans 5.3 : 11-15 ans 5.4 : 16-20 ans<br>5.5 21-25 ans 5.6 : 26-30 ans 5.7 : 31-35 ans 5.8 : 36-40 ans   |
| <b>Q6</b> | <b>Etablissement :</b> _____  |

### THEME 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX HYPOTHESES DE RECHERCHE

|                                       |   | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | D'accord | Très d'accord |
|---------------------------------------|---|----------------------|--------------|-----------------------------|----------|---------------|
| <b>HR1 L'environnement de travail</b> |   |                      |              |                             |          |               |
| <b>Q7</b>                             | Il est facile pour vous d'accéder au lieu de travail.   |                      |              |                             |          |               |
| <b>Q8</b>                             | L'accès de l'enseignant à son poste de travail est déterminant dans sa tâche.   |                      |              |                             |          |               |
| <b>Q9</b>                             | Votre espace de travail reflète le confort répondant à vos attentes.  |                      |              |                             |          |               |
| <b>Q10</b>                            | Les commodités de réception (infrastructures pédagogiques, salles de classe, soutien technique et informatique) sont effectives dans votre établissement. |                      |              |                             |          |               |
| <b>Q11</b>                            | La présence ou l'absence de ces commodités de réception influence la pratique pédagogique.  |                      |              |                             |          |               |
| <b>HR2 Le système de rémunération</b> |   |                      |              |                             |          |               |
| <b>Q12</b>                            | Le salaire que j'obtiens est proportionnel à la tâche que j'effectue.   |                      |              |                             |          |               |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Q13</b>                               | Mon salaire me permet de m'épanouir dans ma vie socio-économique.  |  |  |  |  |  |
| <b>Q14</b>                               | Plus le système de rémunération est consistant, plus un enseignant est engagé dans son travail.                          |  |  |  |  |  |
| <b>Q15</b>                               | J'ai reçu la totalité de mon salaire chaque mois l'année dernière malgré la crise sanitaire occasionnée par le Covid-19. |  |  |  |  |  |
| <b>Q16</b>                               | Mes primes de travail me sont attribuées normalement et j'ai des avantages sociaux.                                      |  |  |  |  |  |
| <b>Q17</b>                               | Les termes du contrat sont toujours respectés par l'administration   |  |  |  |  |  |
| <b>HR3 : Le leadership administratif</b> |  |  |  |  |  |  |
| <b>Q18</b>                               | Les décisions de mon chef d'établissement sont prises de façon impartiale  |  |  |  |  |  |
| <b>Q19</b>                               | Mon chef d'établissement me donne des explications crédibles lorsqu'il prend des décisions qui me touchent               |  |  |  |  |  |
| <b>Q20</b>                               | Mon chef d'établissement se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.  |  |  |  |  |  |
| <b>Q21</b>                               | Mes contributions exceptionnelles sont reconnues par l'administration.   |  |  |  |  |  |
| <b>Q22</b>                               | Le traitement qui m'est réservé dans l'administration influence fortement ma participation dans les affaires du lycée.   |  |  |  |  |  |
| <b>HR4 : La sécurité au travail</b>      |  |  |  |  |  |  |
| <b>Q23</b>                               | Mon contrat de travail me garantit une stabilité tout au long de l'année.  |  |  |  |  |  |
| <b>Q24</b>                               | Mon contrat de travail me garantit des assurances, qui sont généralement prises en compte.                               |  |  |  |  |  |
| <b>Q25</b>                               | La stabilité professionnelle est une motivation pour moi.  |  |  |  |  |  |
| <b>Q26</b>                               | Mon travail me met à l'abri des besoins fondamentaux.  |  |  |  |  |  |
| <b>Q27</b>                               | Plus la sécurité est assurée à l'enseignant, plus il s'adonne à sa tâche.  |  |  |  |  |  |

**THEME 3 : QUESTIONS RELATIVES A LA VARIABLE DEPENDANTE :  
L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS VACATAIRES.**

|            |   |  |  |  |  |  |
|------------|---|--|--|--|--|--|
| <b>Q28</b> | Je suis assidu et ponctuel à mon travail.   |  |  |  |  |  |
| <b>Q29</b> | Je suis parmi les enseignants les plus consciencieux de l'établissement.                  |  |  |  |  |  |
| <b>Q30</b> | Je n'ai pas un fort sentiment d'appartenance envers mon établissement.                    |  |  |  |  |  |
| <b>Q31</b> | Trop peu de choix s'offrent à moi pour que je puisse envisager quitter l'école.           |  |  |  |  |  |
| <b>Q32</b> | J'aime trop la profession enseignante pour la quitter.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>Q33</b> | Même si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerai presque rien. |  |  |  |  |  |
| <b>Q34</b> | Je vais finir ma carrière professionnelle dans l'enseignement.                            |  |  |  |  |  |

*Merci pour votre franche collaboration.*

## **ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Bonjour Madame / Bonjour Monsieur**

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de master II en management de l'éducation, nous vous prions d'apporter votre contribution en acceptant de nous accorder un peu de votre temps pour répondre à cet entretien. Nous vous assurons par ailleurs de la confidentialité de ces réponses et de leur utilisation à dessein académique uniquement.

**Date :**

**Lieu :**

**Heure Début :**

**Heure Fin :**

### **Informations personnelles**

Sexe :

Diplôme le plus élevé :

Expérience professionnelle :

Etablissement :

Fonction dans l'administration :

1. Combien de vacataires comptez-vous dans votre établissement ?
2. Comment qualifiez-vous le lieu de votre travail sur le plan socio-économique ?
3. Combien y'a-t-il approximativement d'élèves dans votre établissement ?
4. L'accès de l'enseignant vacataire à son poste de service est-il déterminant dans sa tâche ?
5. Votre établissement est-il équipé pédagogiquement ?
6. Etes-vous satisfait du travail des enseignants vacataires dans votre établissement ?
7. Le contrat des enseignants vacataires leur garantit-il des primes ? des assurances ? de la stabilité professionnelle ?
8. Pensez-vous que le système de rémunération constitue un facteur majeur d'engagement chez les vacataires ?
9. Comment avez-vous géré les vacataires durant les deux mois d'arrêt des cours occasionnés par le Covid-19 ?
10. Entretenez-vous d'excellentes relations avec vos vacataires ?

11. De manière générale, qu'est ce qui favoriserait un meilleur engagement professionnel chez les enseignants vacataires ?

*Merci pour votre franche collaboration.*