

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE(CRFD) EN  
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET  
EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES DE  
L'EDUCATION ET INGENIERIE  
EDUCATIVE

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCE DE  
L'EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET  
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND  
TRAINING CENTER(DRTC) IN  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEACRH AND  
TRAINING SCHOOL IN EDUCATION  
AND EDUCATIONAL ENGINEERING

\*\*\*\*\*

FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULUM  
AND EVALUATION

**Thème :**  
**PLANIFICATION ADMINISTRATIVE DES  
AFFECTATIONS PROFESSIONNELLES ET EQUILIBRE  
SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LES PERSONNELS DES  
ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE  
PUBLIC DU DEPARTEMENT DU MFOUNDI.**

*Mémoire présenté et soutenu le 29 Juillet 2023 en vue de l'obtention du Diplôme de Master  
en Sciences de l'Education*

**Spécialité : Planification des Systèmes Educatifs**

par

NJIKE NSIYABNZE Rosine Grâce

*Licence en Psychologie*

Matricule : 06I691

**Jury**

**Qualité**

**Noms et grade**

**Universités**

Président

DJEUMENI TCHAMABE Marceline, MC

ENS

Rapporteur

CHAFFI Cyrille Ivan, MC

UYI

Membre

TOUA Léonie, CC

UYI



# SOMMAIRE

DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS SIGLES ET ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE .....	3
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE .....	4
CHAPITRE II : ÉTAT DE LA QUESTION .....	18
CHAPITRE III : THÉORIES EXPLICATIVES.....	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE .....	43
CHAPITRE IV : PRÉPARATION ET ORGANISATION DE L'ENQUÊTE .....	44
CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES .....	85
CHAPITRE VI : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS .....	121
CONCLUSION GENERALE.....	128
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	132
TABLE DES MATIERES .....	139
ANNEXES .....	143

À mes enfants, **Marielina Mofor, Serena ADJONGUE, Nathalia TCHOUNKEU** et  
**Nathan TCHOUNKEU.**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce présent travail n'étant pas un simple produit d'efforts personnels, mais le fruit des contributions directes ou indirectes de plusieurs personnes grâce auxquelles cette œuvre a pu voir le jour, j'estime à mon humble avis qu'il serait impérieux de leur témoigner toute ma reconnaissance :

Je remercie mon directeur de mémoire, le Professeur CHAFFI Cyrille Ivan, pour le temps qu'il a consacré durant cet enrichissant voyage académique, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui m'ont grandement stimulé.

Je profite de cette occasion pour adresser mes remerciements et ma reconnaissance aux responsables et au personnel de l'Université de Yaoundé I et de la Faculté des Sciences de l'Education en particulier, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et pour les grands efforts qu'ils déploient afin d'assurer une formation actualisée et de qualité pour leurs étudiants.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes camarades de classe qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

J'aimerais également exprimer ma gratitude à tous les répondants qui ont pris le temps de discuter de mon sujet. Chacun de ces échanges m'a aidé à faire avancer mon analyse.

Je suis reconnaissante envers mes amis particulièrement Thierry BANEN et Youssouf PEFOURA, pour leur présence, leur écoute et leurs sourires ; et toute ma gratitude à ma famille, surtout un grand « merci » à mes charmants enfants et mon cher époux pour leur soutien constant, leur patience, leurs encouragements et leur amour inconditionnel.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Volume horaire d'enseignement des enseignants selon le grade.....	51
Tableau 2: Échantillon montrant le nombre d'enseignants .....	52
Tableau 4: Récapitulatif des hypothèses, variables, modalités, indicateurs .....	59
Tableau 5: Age des répondants .....	85
Tableau 6: Genre des répondants .....	86
Tableau 7 : Situation matrimoniale des Répondants .....	87
Tableau 8 : Nombre d'enfants en charge.....	88
Tableau 9: Poste occupé .....	89
Tableau 10: Vous avez déjà été nommé durant votre carrière .....	90
Tableau 11: Temps mis pour la prise de service après nomination .....	91
Tableau 12: Les nominations encours d'année bouleversent significativement vos prévisions annuelles .....	92
Tableau 13: Temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service .....	94
Tableau 14: Temps mis pour accéder à la première solde .....	95
Tableau 15: Durée de traitement du dossier de prise en charge.....	96
Tableau 16: Temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité .....	97
Tableau 17: Présence au nouveau poste de travail sans frais de relève.....	98
Tableau 18: Vous avez déjà été muté en cours d'année.....	100
Tableau 19: Votre hiérarchie directe est consultée dans le processus de mutation.....	101
Tableau 20: Votre hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre affectation....	102
Tableau 21: La hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation .....	104
Tableau 22: La hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation .....	105
Tableau 23: La satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel .....	107
Tableau 24: Le niveau de stress : indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel .....	108

Tableau 25: Autres indicateurs de l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.....	110
Tableau 26: La motivation à enseigner : conséquences sur l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.....	111
Tableau 27: Tableau croisé « Nominations en cours d'année et équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.....	113
Tableau 28: Tests du Khi-deux pour la première hypothèse de recherche.....	113
Tableau 29: Coefficient de contingence de HR1 .....	114
Tableau 30: tableau croisé « la rémunération et la prise en charge relatives au mouvement du personnel enseignant contribuent et déséquilibre socioprofessionnel. ».....	115
Tableau 31: Tests du Khi-deux pour la deuxième hypothèse de recherche.....	116
Tableau 32: Coefficient de contingence de HR2 .....	116
Tableau 33: tableau croisé « les mutations /affectations en cours d'année et déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant » .....	118
Tableau 34: Tests du Khi-deux pour la dernière hypothèse de recherche.....	119
Tableau 35: Coefficient de contingence de HR3 .....	120
Tableau 36: Récapitulatif des tests d'hypothèses avec le khi-deux .....	120

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Structure d'une organisation selon Mintzberg (Thomas LIN 2021) .....	35
Figure 2: Modèle de Planification Stratégique de Kaufman (1995) (2016 by authors and Scientific Research Publishing Inc.).....	38
Figure 3: La théorie des deux facteurs de Herzberg (© Praxis Framework Limited 2019) .....	41
Figure 4 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon l'âge .....	86
Figure 5 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le Genre .....	87
Figure 6 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la situation matrimoniale .....	88
Figure 7: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le nombre d'enfant en charge .....	89
Figure 8 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le poste occupé.....	90
Figure 9: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon leur nomination durant leur carrière. ....	91
Figure 10: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le mis pour la prise de service après nomination. ....	92
Figure 11: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la nomination en cours d'année bouleversent significativement les prévisions annuelles.....	93
Figure 12: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service .....	94
Figure 13: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le temps mis pour accéder à la première solde .....	95
Figure 14: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la durée de traitement du dossier de prise en charge.....	96
Figure 15: Diagramme circulaire décrivant le temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité .....	97
Figure 16: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la présence au nouveau poste de travail sans frais de relève .....	99

Figure 17: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la mutation en cours d'année .....	100
Figure 18: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la consultation directe de hiérarchie dans le processus de mutation.....	101
Figure 19: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de leur affectation .....	103
Figure 20: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la hiérarchie tient compte de leur situation familiale dans le processus de mutation .....	104
Figure 21: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation .....	106
Figure 22: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel .....	107
Figure 23: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon les indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant .....	109
Figure 24: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon les causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant .....	110
Figure 25: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon les conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant .....	111



## LISTE DES ABREVIATIONS SIGLES ET ACRONYMES

ODD	Objectifs de Développement Durable
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
EPT	Éducation Pour Tous
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
GPE	Global Partnership for Education
EDD	Éducation au Développement Durable
COVID 19	Coronavirus Disease 2019
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
SGFP	Statut Général de la Fonction Publique
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine/Syndrome d'Immunodéficience Acquise
APA	American Psychological Association 7th edition
DRH	Direction des Ressources Humaines
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

## RÉSUMÉ

Cette étude examine la question de la planification administrative des affectations professionnelles et de l'équilibre socioprofessionnel des personnels des établissements publics d'enseignement secondaire du département du Mfoundi. L'étude se concentre sur l'identification des facteurs impactant sur cet équilibre et explore des solutions potentielles pour y remédier. La problématique abordée est la question des affectations ou mouvements hors règlementation pouvant perturber l'équilibre socioprofessionnel des personnels enseignant des établissements publics d'enseignement secondaire. Cette étude est ancrée dans les théories liées au comportement organisationnel et à la gestion des ressources humaines, y compris les théories sur la satisfaction au travail, la motivation et l'équité en milieu de travail.

Il est émis l'hypothèse que « Il existe un lien significatif entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun ». L'étude utilise une méthode de collecte de données quantitatives. Des enquêtes sont menées pour recueillir des données sur les perceptions et les expériences des membres du personnel concernant les affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel. L'analyse statistique est utilisée pour identifier les modèles et les tendances dans les données. Les résultats préliminaires indiquent qu'il existe une perception de favoritisme et de népotisme dans le processus d'affectation, impactant sur l'équilibre socioprofessionnel du personnel. Il y a aussi un manque de transparence et de critères pour l'attribution des rôles et des responsabilités. Ces facteurs contribuent à la faible satisfaction au travail et à la faible motivation des membres du personnel.

*Mots clés : affectations, équilibre, planification, personnel, socioprofessionnel.*

## **ABSTRACT**

This study examines the issue of the administrative planning of professional assignments and the socio-professional balance of staff in public secondary schools in the Mfoundi department. The study focuses on identifying the factors impacting this balance and exploring potential solutions to address them. The issue addressed is the question of assignments or movements outside the regulations that can disrupt the socio-professional balance of teaching staff in public secondary education establishments. This study is grounded in theories related to organizational behavior and human resource management, including theories of job satisfaction, motivation, and workplace equity.

It is hypothesized that “There is a significant link between the administrative planning of professional assignments and the socio-professional balance of secondary school teaching staff in Cameroon”. The study uses a quantitative data collection method. Surveys are conducted to collect data on the perceptions and experiences of staff members regarding professional assignments and socio-professional balance. Statistical analysis is used to identify patterns and trends in data. Preliminary results indicate that there is a perception of favoritism and nepotism in the assignment process, impacting the socio-professional balance of staff. There is also a lack of transparency and criteria for assigning roles and responsibilities. These factors contribute to low job satisfaction and low motivation among staff members.

*Keywords: assignments, balance, planning, staff, socio-professional.*

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

La planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez les personnels enseignants constituent des enjeux cruciaux dans le domaine de l'éducation. En effet, le système éducatif repose largement sur le travail et l'engagement des enseignants, qui jouent un rôle essentiel dans la transmission des connaissances et le développement des compétences des élèves.

Le Cameroun est un pays d'Afrique centrale qui compte une population de plus de 25 millions d'habitants. Le système éducatif camerounais est composé de l'éducation de base et de l'enseignement secondaire, qui comprend l'enseignement général, l'enseignement technique et l'enseignement professionnel. Bien que l'enseignement secondaire public soit accessible à tous les enfants, ce système est confronté à divers défis majeurs, notamment des problèmes de surpopulation dans les classes, de manque de ressources pédagogiques suffisantes, de faibles salaires pour les enseignants, de manque d'infrastructures adéquates et de faible motivation des enseignants.

La planification administrative des affectations professionnelles renvoie à la gestion stratégique et organisée des affectations des enseignants dans les établissements scolaires. Cette tâche complexe nécessite une coordination efficace entre les autorités éducatives, les établissements scolaires et les enseignants eux-mêmes. Il s'agit de répondre aux besoins spécifiques de chaque école, tout en prenant en compte les compétences, les préférences et les contraintes des enseignants. Une planification adéquate permet d'assurer une répartition équitable des enseignants dans les différentes classes et niveaux d'enseignement, tout en prenant en compte les spécificités de chaque matière.

Parallèlement, l'équilibre socioprofessionnel des personnels enseignants est une composante essentielle du bien-être au travail. Les enseignants sont confrontés à diverses exigences professionnelles et doivent faire face à des défis pédagogiques, relationnels et organisationnels. Une charge de travail excessive, des conditions de travail difficiles, des tensions relationnelles ou des manques de soutien peuvent entraîner un déséquilibre socioprofessionnel qui peut avoir des répercussions négatives sur la qualité de l'enseignement, sur la santé des enseignants et sur la motivation à enseigner.

Ainsi, la recherche d'un équilibre socioprofessionnel optimal chez les personnels enseignants nécessite une approche globale et concertée. Cela implique de prendre en compte les facteurs organisationnels, les politiques de ressources humaines, la formation continue, la reconnaissance du travail des enseignants et la promotion d'un environnement de travail

favorable. Les dispositifs de soutien et d'accompagnement doivent être développés pour permettre aux enseignants de s'épanouir dans leur métier tout en garantissant la réussite éducative des élèves.

En conclusion, la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez les personnels enseignants sont des dimensions essentielles pour assurer le bon fonctionnement du système éducatif. Une gestion stratégique et équilibrée des ressources humaines dans l'éducation contribue à créer un environnement propice à l'apprentissage, tant pour les élèves que pour les enseignants, et favorise ainsi l'atteinte des objectifs éducatifs et la qualité de l'enseignement dispensé.

À ce titre, le mémoire présenté à l'issue de la recherche sur le sujet comporte principalement deux grandes parties. La première partie : cadre théorique et la revue de la littérature sur la planification administrative des affectations professionnelle et l'équilibre socioprofessionnelle en contexte camerounais comporte trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé la problématique présente dans l'ensemble le contexte de l'étude, le problème de l'étude, les questions de recherche principale et spécifique, les hypothèse principale et spécifiques, les objectifs principale et spécifiques etc. Quant au second chapitre, il s'intitule l'état de la question. Il consistera à présenter les éléments sur la planification administrative des affectations professionnelle et l'équilibre socioprofessionnel dans le contexte Camerounais. Quant au troisième chapitre, il s'intitule théories explicatives. Il consistera à présenter les théories qui seront utiliser durant cette recherche.

La deuxième partie, le cadre opératoire présente la méthodologie utilisée dans le présent travail. De ce fait, il fait ressortir les éléments tels que le rappel des questions de recherche, formulation de l'hypothèse générale de recherche et l'opérationnalisation des variables. Il comporte des éléments tels que l'instrument de la mesure des collectes de données, l'administration du questionnaire, la validité de l'instrument de recherche, la population, la taille et la technique d'échantillonnage de recherche, le type d'étude. Le quatrième chapitre, préparation et organisation de l'enquête sera consacré à l'analyse quantitative, au devis de recherche, aux techniques d'échantillonnage et aux instruments de collecte de données. Le cinquième chapitre consiste à présenter les données recueillies sur le terrain et à les analyser en utilisant le logiciel SPSS version 23. Le sixième chapitre, discussion des résultats et suggestions est consacré à la présentation des résultats, des limites de la recherche et enfin des suggestions.

## **PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE**

# CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Selon Beaud (1994) la problématique de l'étude est « l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettent de traiter le sujet choisi ». Elle est aussi, selon Quivy et Campenhoudt (1985), « l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ ». Autrement dit la problématique d'une étude est l'ensemble construit autour d'une question principale et des signes d'analyse qui permettent de traiter le sujet choisi.

Le présent chapitre est dédié à la formulation du problème de recherche. Aussi est-il consacré à la présentation du contexte de l'étude, à la formulation et position du problème. Il précise en outre la question de recherche, les objectifs de l'étude, son intérêt et s'achève sur la délimitation de l'étude.

## 1.1.CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE

Reconnaissant le rôle important de l'éducation en tant que vecteur principal du développement et de la réalisation des autres objectifs de développement durable (ODD4) proposés, la vision de l'ODD4 est de transformer la vie grâce à l'éducation. Conscient de l'urgence, nous nous engageons en faveur d'un agenda pour l'éducation unique et renouvelée qui soit holistique, ambitieuse et mobilisatrice, qui ne laisse personne de côté. Cette nouvelle vision trouve sa pleine expression dans l'ODD4 proposé, « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » et dans les cibles correspondantes (Déclaration d'Incheon : vision éducation 2030).

Dans le souci de garantir à chaque individu le droit fondamental à l'éducation, la communauté internationale n'a eu de cesse de définir des cadres et programmes d'action. C'est ainsi qu'à la suite des engagements contenus dans la Charte de l'UNESCO (1946), un mouvement mondial en faveur de l'Éducation Pour Tous (EPT) a été lancé en 1990 à Jomtien et renouvelé à Dakar dix années plus tard. Au regard des résultats mitigés des programmes alors mis en place (Rapport mondial de suivi de l'Éducation Pour Tous-EPT-, 2012), le Forum Mondial de l'Éducation d'Incheon en 2015 a adopté une déclaration pour l'éducation 2030. Celle-ci définit une nouvelle vision de l'éducation sur 15 années avec pour ambition de réaliser l'Objectif de Développement Durable (ODD) numéro 4 de l'agenda des Nations Unis, qui consiste à « Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

Pour faire face aux défis qui s'imposent au Cameroun, tout comme pour saisir les opportunités de développement, le Cameroun n'a pas de levier plus puissant que celui de l'éducation ; car « rien d'humain ne se fait, rien d'humain, ne s'est jamais fait sans éducation » (Weil, 1996).

Pour l'OCDE, l'éducation revêt une importance cruciale dans nos sociétés modernes. Facteur clé de cohésion nationale, vecteur attendu de justice sociale, l'éducation se voit également de plus en plus attribuer un rôle moteur dans la croissance économique et le développement. Même s'il faut noter qu'il y a un progrès sensible au niveau africain en général, l'UNESCO reconnaît que les systèmes éducatifs de nombreux pays africains sont néanmoins caractérisés par des acquis d'apprentissage relativement insuffisants et des systèmes éducatifs africains où l'efficacité des systèmes demeure particulièrement faible (UNESCO, 2013/2014).

L'UNESCO considère même que les enseignants constituent le catalyseur le plus influent et le plus puissant de l'équité, de l'accès à l'éducation et de la qualité de l'éducation. Dans le même sens, Olugbenga et Olanrewaju (2011), soutiennent que l'efficacité des individus est en partie corrélée aux enseignants qui dispensent l'enseignement en classe. Par conséquent, leur absence constitue l'un des principaux obstacles qui entravent le progrès de l'éducation (Mokaddem, 2010). C'est particulièrement le cas dans les pays de l'Afrique subsaharienne où l'offre en enseignants est décrite comme en crise (Dladla et Moon, 2006). L'institut de Statistique de l'UNESCO (2016) estime d'ailleurs que les pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud représentent plus de 76% (14,6 millions) des nouveaux enseignants nécessaires dans les pays en développement pour réaliser l'enseignement primaire et secondaire universel d'ici 2030.

A cet effet, on comprend que la ressource humaine en particulier constitue un puissant vecteur de transformation et donc d'atteinte de résultats escomptés. L'UNESCO considère même que les enseignants constituent le catalyseur le plus influent et le plus puissant de l'équité, de l'accès à l'éducation et de la qualité de l'éducation. Dans le même sens, Olugbenga et Olanrewaju (2011), soutiennent que l'efficacité des individus est en partie corrélée aux enseignants qui dispensent l'enseignement en classe. Par conséquent, leur absence constitue l'un des principaux obstacles qui entravent le progrès de l'éducation (Mokaddem, 2010). C'est particulièrement le cas dans les pays de l'Afrique subsaharienne où l'offre en enseignants est décrite comme en crise (Dladla et Moon, 2006).



Pour assurer le développement social, humain, politique et même économique d'une société donnée, un certain nombre de principes, de règles, de lois et de normes doivent être établis. C'est dans cette lancée qu'en 2015 lors de la 70e session de l'Assemblée générale des Nations Unies, Les chefs d'État et de gouvernement, les représentants de haut niveau des Nations Unies et la société civile se sont réunis et ont adopté l'Agenda de développement durable 2030, avec la participation active de l'UNESCO.

En effet Riondet (2004) décrit le développement durable comme « celui qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » p.13. Dans cette logique, ce programme a été doté de 17 Objectifs de développement durable (ODD). L'éducation étant le principal producteur de ressources humaines dont la société a besoin pour son développement économique, joue un rôle central dans l'Agenda 2030 plus précisément dans l'objectif 4 (ODD 4).

L'ODD 4 vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » d'ici 2030. La mise en œuvre de cet objectif requiert le développement des compétences tant cognitives, socio-émotionnelles que comportementales, d'où l'émergence de l'éducation au développement durable (EDD) qui également « peut aider à atteindre les ODD en développant les compétences transversales requises pour relever les nombreux défis du développement durable et relier les différents ODD entre eux... »

« L'EDD donne aux apprenants les moyens de prendre des décisions en connaissance de cause et d'entreprendre des actions responsables en vue de l'intégrité environnementale, de la viabilité économique et d'une société juste pour les générations présentes et à venir, et ce dans le respect de la diversité culturelle. Liée à l'apprentissage tout au long de la vie, l'EDD fait partie intégrante de l'éducation de qualité. Il s'agit d'une éducation holistique et transformationnelle qui concerne les contenus et les résultats de l'apprentissage, la pédagogie et l'environnement éducatif. Elle atteint son but en transformant la société. » (UNESCO 2019)

Afin d'offrir une éducation de qualité et de former un capital humain digne pour relever son économie, le Cameroun a adhéré à ces différents plans et normes. En effet selon le Global Partnership for Education (GPE), le plan sectoriel de l'éducation actuel est axé sur l'amélioration de l'accès et l'équité, la qualité et la pertinence, ainsi que sur la gouvernance et la gestion du secteur.

Il s'agit dans une première mesure d'améliorer l'accès et l'équité à tous les niveaux de l'éducation. De manière plus spécifique, cela consistera à :

- augmenter le taux d'inscription préscolaire de 40 % dans tout le pays
- augmenter l'accès en réduisant les disparités de toute nature dans l'enseignement primaire et secondaire
- élargir l'éducation de base afin qu'elle inclut le premier cycle de l'enseignement secondaire
- diversifier et augmenter les possibilités de formation professionnelle
- renforcer l'enseignement supérieur en mettant l'accent sur la formation professionnelle, la science et la technologie
- promouvoir l'alphabétisation tant chez les enfants que chez les adultes
- établir des normes nationales de construction et d'infrastructures. (GPE 2020)

Dans un second temps s'agissant de la qualité et de la pertinence il est question d'améliorer la qualité de l'apprentissage en mettant l'accent sur l'environnement socioéconomique :

- Améliorer la qualité de l'apprentissage dans les cycles primaire et secondaire au moyen d'interventions telles que la réforme des programmes scolaires, la distribution de matériels pédagogiques destinés à l'enseignement et à l'apprentissage, et les programmes d'alphabétisation
- Adapter la formation et l'enseignement à l'environnement socioéconomique pour parvenir à constituer une base qualifiée de ressources humaines en soutien aux efforts d'industrialisation du pays
- Promouvoir la recherche et le développement en matière de pratiques éducatives au sein du secteur
- Promouvoir la santé dans les écoles, les universités et institutions de formation professionnelle. (GPE 2020)

Enfin pour la gouvernance et la gestion, il est question d'améliorer la gestion du secteur de l'éducation en mettant l'accent sur la décentralisation. Il s'agira ici de :

- Maintenir les mécanismes de réglementation actuels jusqu'à ce que de nouveaux mécanismes soient développés suite à l'instauration de l'éducation de base
- Renforcer la décentralisation du secteur éducatif grâce à la délégation de compétences aux autorités locales
- Améliorer la gestion des ressources humaines
- Améliorer les conditions d'enseignement et encourager une gestion de carrière efficace

- Renforcer des capacités de planification du secteur
- Augmenter la transparence en termes de gestion des ressources. (GPE 2020)

Par ailleurs la crise sanitaire mondiale et les crises internes dont le pays fait face, viennent en rajouter sur les difficultés que rencontraient le système éducatif Camerounais. En effet les fléaux tels que la stigmatisation et la discrimination se verront redorer le blason de par l'avènement de la COVID 19, virus qui fait actuellement des ravages dans le monde. En effet « pour ce qui est des stigmatisations à l'école, il faut relever que l'environnement scolaire est un espace où foisonne une multitude de personnalités et où une mise en contact de plusieurs identités singulières n'aboutit pas facilement à la construction d'une identité sociale partagée. En plus, les élèves tout comme les enseignants sont partagés entre des valeurs familiales qui sont généralement à la racine de leur identité et les valeurs véhiculées au sein de l'école qui servent à construire une identité collective. Un tel environnement est source de stigmatisations diverses. » (Vienne, 2004).

Par ailleurs le risque d'attrition se fera plus ressentir. Selon l'UNESCO l'attrition se définit comme le pourcentage d'enseignants à un niveau donné qui quittent la profession au cours d'une année scolaire donnée. Ces départs ont diverses causes à savoir la retraite, les transferts ou redéploiements dans d'autres établissements ou d'autres niveaux d'enseignement, la mortalité, les migrations et bien d'autres.

En effet face aux crises dont fait face le Cameroun depuis quelques années, le risque d'attrition est d'autant réalisé selon le GPE des grands progrès ces dernières années sur certains indicateurs. Cependant, les crises qui minent le pays depuis quelques années fragilisent les avancées et beaucoup reste à faire notamment s'agissant de la planification du secteur dans la gestion des ressources humaines.

Au-delà des recrutements massifs à faire, l'UNESCO (2007) relève que « le problème des effectifs d'enseignants dans nos systèmes éducatifs n'est pas seulement d'ordre quantitatif...le système éducatif doit attirer et fidéliser un personnel enseignant bien formé, motivé », sinon la déperdition des enseignants ira croissant comme observé par Jarraud (2016). Outre la santé et la déperdition naturelle, plusieurs causes ont jusqu'ici été identifiées, notamment les facteurs problématiques liés à la valeur sociale de la profession enseignante et les facteurs liés à l'évolution de la carrière des individus ou à leur évolution professionnelle (Karsenti et al., 2012), notamment la mauvaise gestion des enseignants (Michaelowa, 2003).

Au Cameroun, les enseignants sont essentiellement recrutés par l'Etat, soit comme fonctionnaires, soit comme Contractuels. Il s'agit donc des agents publics soumis aux

règlements de la Fonction publique qui, dans ses textes, consacre la notion de poste de travail liée aux « *connaissances et aptitudes particulières* » (Statut Général de la Fonction Publique, 2000, article 4 (2)), loin des préoccupations spatiales et d'efficacité. En conséquence, face à une carte scolaire qui s'épaissit inversement à la croissance des différentes ressources, le système scolaire connaît une mobilité, malheureusement peu contrôlée et difficilement maîtrisée, contribuant à induire des pertes financières énormes dans un système éducatif qui en a tant besoin.

## **1.2. FORMULATION ET POSITION DU PROBLÈME**

En dehors des difficultés matérielles et financières dues à la pauvreté, il existe un ensemble de dysfonctionnements lié à l'implication des enseignants dans les établissements scolaires (UNESCO, 2015). Cela expliquerait le niveau des résultats scolaires encore insatisfaisants comme l'indique le rapport MINESEC (2020).

À cet effet, on comprend que la ressource humaine en particulier constitue un puissant vecteur de transformation et donc d'atteinte de résultats escomptés. L'UNESCO considère même que les enseignants constituent le catalyseur le plus influent et le plus puissant de l'équité, de l'accès à l'éducation et de la qualité de l'éducation. Dans le même sens, Olugbenga et Olanrewaju (2011), soutiennent que l'efficacité des individus est en partie corrélée aux enseignants qui dispensent l'enseignement en classe. Par conséquent, leur absence constitue l'un des principaux obstacles qui entravent le progrès de l'éducation (Mokaddem, 2010).

L'effet enseignant comme le rappellent Gauthier et Dembélé (2004), affecte indéniablement la performance scolaire. Il devient de ce fait nécessaire d'accorder une place de choix à la satisfaction des enseignants, leurs conditions de travail, la qualité de leurs compétences si l'on veut réaliser de meilleures performances scolaires. Pour Darling-Hammond (2000, p.1), l'investissement sur l'augmentation des capacités des enseignants a une grande influence sur la performance des élèves.

Partant du postulat 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 montre dans sa carrière un engagement total. Mais, très souvent l'individu semble se retrouver en situation de conflit avec lui-même. Il lui arrive de se comporter comme s'il a été forcé de choisir ce métier Nji Mfout (2010).

Selon Müller et Djuatio (2011), l'engagement est variable, donc nous pouvons être engagés à des degrés différents. Mais, il semble évident, constate Nji Mfout (2010), que les

individus ne sont plus attachés aux valeurs vocationnelles mais sont plus tournés vers les motivations extrinsèques.

La vie professionnelle comme l'indique Tsafak (1998) fait face à plusieurs alternatives telles que la pression de nécessité immédiate ou la perspective d'une progression, l'initiative personnelle, la maximisation du gain.

L'engagement de l'enseignant se trouve donc « hypothéqué » pour reprendre Nji Mfout (2010) et cela s'observe à travers certaines humeurs entre autres les grèves qu'on observe d'une fréquence aussi régulière ( mouvement OTS : On a Trop Supporté), le laxisme au travail, les abandons fréquents des salles de classe, les tricheries consistant à se faire remplacer dans ses fonctions par une tierce personne afin de retrouver la ville pour exercer d'autres fonctions n'ayant rien à voir avec l'enseignement, les non prises de service par les enseignants nouvellement affectés surtout en campagne, les réaffectations frauduleuses, le faux et l'usage du faux etc. Ces différents constats, ont amené Nji Mfout (2010, p.14) à s'interroger sur les raisons des désengagements.

*« Comment peut-on expliquer cela puisqu'eux-mêmes ont effectué leur choix ? Ne serait-il pas nécessaire de chercher les causes ailleurs ? (...) Comment donc expliquer le phénomène de désengagement dans le système éducatif ? N'y aurait-il pas d'autres facteurs qui influenceraient l'individu dans son travail et par conséquent expliqueraient ses différentes attitudes ? »*

Il conclut son étude en affirmant que la solution à la crise de performance dans les établissements scolaires ne se situerait plus au niveau des aspects pédagogiques mais plutôt dans le registre du management du personnel à travers notamment les prévisions administratives.

Au Cameroun, le sous-secteur de l'enseignement secondaire s'efforce à retenir ses enseignants dans les salles de classes à la faveur des actes de gestion, comme dans les autres systèmes éducatifs de l'Afrique subsaharienne. Seulement ici, la gestion du personnel enseignant reste à rationaliser. Pour Moraux et Lhermet (2000), la gestion du personnel enseignant au Cameroun est « éclatée et cloisonnée ». Bien plus, « elle est centralisée mais ne dispose pas d'un système d'information fiable ; elle n'est, en conséquence à aucun moment maîtrisée ». Ce qui pourrait fragiliser la planification administrative des affectations du personnel enseignant.

Au regard de cette planification administrative, nous constatons par que les affectations des responsables d'établissements scolaires secondaires se font souvent en pleine rentrée

scolaire, à un moment où tout le corps enseignant a déjà pris service. Or l'arrêt No 165/A/ 19 / MINEDUC/CAB portant réglementation générale des mutations des personnels enseignants relevant du ministère de l'Éducation Nationale avait prévu en son article 9 que « *sauf pour raison impérieuse de service ou de santé, aucune mutation ne s'opère en cours d'année scolaire ni avant les 3 ans de service au poste* ». Plus bas, le même texte renchérit en arrêtant (10) que « *toutes les mutations annuelles des personnels doivent être publiées avant les grandes vacances* ».

Partant de cette inadéquation, la présente étude tente de formuler l'idée selon laquelle ; les affectations hors réglementation pourraient perturber l'équilibre socioprofessionnel des personnels enseignant pouvant conduire ces derniers à un épuisement professionnel et plus tard à leur déperdition. Cela peut également avoir un impact négatif sur leur motivation, leur bien-être et leur performance, ce qui à son tour peut influencer la qualité de l'enseignement dispensé aux élèves.

### 1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE

Selon Grawitz (2001), la question de recherche est le fil conducteur de l'étude. C'est donc une question qui indique la direction vers laquelle le chercheur veut mener son investigation. Elle établit en outre les liens entre les variables à partir de la régression et elle tente d'établir à partir de la comparaison les meilleures variables (Bilola (2017)). En intitulant notre travail « **planification administrative des affectations professionnelles et équilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public** », il était nécessaire de partir d'une question de recherche afin d'orienter les différents points qui vont constituer sa réalisation. Elle se décline le plus souvent en question principale et questions secondaires. La présente étude a formulé à cet effet quatre questions de recherche notamment une question principale et trois questions secondaires.

#### 1.3.1. Question de recherche principale

Ici, la préoccupation est d'identifier les actes de planification administrative des affectations du personnel enseignant qui impactent sur le déséquilibre socioprofessionnel observé chez le personnel enseignant. La question Générale suivante a alors été posée : **Existe-t-il un lien entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?** Cette question de recherche principale à induit trois questions secondaires.

### **1.3.2. Questions secondaires (Q.S.)**

Pour obtenir scientifiquement ces questions, nous avons utilisé la méthode d'analyse factorielle de Reuchlin (2007). Cette analyse s'appuie sur la décomposition d'un système de variable. Elle a ainsi l'avantage de justifier le nombre de facteurs secondaires de la question de recherche de l'étude, tout en s'assurant qu'il y a une corrélationnelle suffisante entre le facteur principal et les facteurs secondaires.

Le but de l'analyse est de déterminer les facteurs pertinents et les facteurs moins pertinents de l'étude. Au regard de cette analyse, sont retenus trois facteurs pertinents sur les sept facteurs de départ. Il s'agit de la planification des affectations/mutations, des nominations et redéploiement. Ainsi, nous avons formulé les questions secondaires de cette étude de manière suivante :

- Existe-t-il un lien entre les nominations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?
- Existe-t-il un lien entre les rémunérations/prise en charge en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?
- Existe-t-il un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?

### **1.4. HYPOTHESES DE L'ÉTUDE**

L'hypothèse de recherche est une réponse provisoire faite à une question posée en amont. Fonkeng, Chaffi et Bonda (2014) définissent l'hypothèse comme étant une supposition à partir de laquelle les conséquences sont envisageables. En outre, c'est un énoncé qui admet un lien entre les variables. Ce lien ne se valide ou infirme qu'au terme d'une analyse, d'une investigation ou encore d'un test rigoureux et reproductible.

Dans un souci de cohérence, nous avons autant d'hypothèses de recherche que de questions de recherche. Ainsi, notre interrogation induit quatre hypothèses. L'hypothèse générale pour répondre à la question principale et trois hypothèses secondaires pour répondre respectivement aux questions 1, 2 et 3 du paragraphe 1.3.2.

#### **1.4.1. Hypothèse générale (HG)**

Au regard de ce qui précède, l'hypothèse générale peut être formulée ainsi qu'il suit :  
« Il existe un lien significatif entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun ».

#### **1.4.2. Hypothèses secondaires (HS)**

S'appuyant sur nos trois questions secondaires de recherches, nous avons formulé les hypothèses secondaires de recherche suivante :

- Il existe un lien entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;
- Il existe un lien entre les rémunérations/prise en charge encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;
- Il existe un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

#### **1.5. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE**

La présente étude consiste en général à explorer, du point de vue de la planification administrative des affectations professionnelles, la question de l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant au Cameroun. Les affectations professionnelles en cours d'année peuvent perturber l'équilibre socioprofessionnel des personnels des établissements d'enseignement secondaire public. Cela peut avoir un impact négatif sur leur motivation, leur bien-être et leur performance, ce qui à son tour peut influencer la qualité de l'enseignement dispensé aux élèves. L'objectif général de cette étude est donc de comprendre s'il y'a un lien entre la planification des affectations professionnelles en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel des personnels des établissements d'enseignement secondaire public, et de proposer des mesures pour améliorer cette planification.

Dans l'optique de mieux présenter le but de cette recherche, nous avons divisé cette partie en deux sous parties notamment un objectif principal et trois objectifs secondaires.

##### **1.5.1. Objectif général**

Notre objectif principal découle de l'Hypothèse générale de recherche et est formulée ainsi qu'il suit : « examiner le lien qui existe entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun ».

##### **1.5.2. Objectifs spécifiques**

Nos hypothèses secondaires de recherche nous ont conduits aux trois objectifs secondaires suivants :



- Montrer le lien qui existe entre les nominations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;
- Démontrer le lien qui existe entre les rémunérations/prise en charge en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;
- Etablir le lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

## **1.6. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE**

Le bien fondé de notre investigation, pour mieux dire l'importance est tout d'abord d'ordre scientifique, dans la mesure où ce travail ambitionne apporter une clarification supplémentaire à la recherche en essayant de résoudre un problème scientifique, celui du déséquilibre socioprofessionnel des enseignants du secondaire. Cette étude nous permettra sous cet angle de mieux appréhender les mécanismes pratiques qui président à la planification administrative des affectations du personnel enseignant.

### **1.6.1. Sur le plan scientifique**

L'analyse de la planification administrative des affectations du personnel enseignant se pose comme une science polysémique. Elle interpelle :

- le cadre juridique qui préconise les régulations juridiques des structures de manière générale ;
- la sociologie à travers son aspect épistémologique dans sa dimension des faits sociaux ;
- la psychologie dans le sens de l'explication et l'analyse du comportement des hommes ;
- le management de l'éducation dans la mesure où cette étude s'intéresse fondamentalement à un outil de pilotage organisationnel, celui de la planification administrative efficace de la ressource humaine.

Cette dernière doit prendre en compte tous les mécanismes permettant aux employés de s'épanouir dans leur lieu de travail pour ainsi s'écarter des cas d'épuisement socioprofessionnel ou même de déperdition.

### **1.6.2. Pour la communauté éducative**

Le système éducatif de notre pays, le Cameroun, a grandement besoin de révisions, notamment sur le plan de la planification. Les résultats de cette étude seront bénéfiques à une large sphère du domaine de l'éducatif ; les décideurs, les planificateurs, les responsables de lycées, les enseignants ainsi que les apprenants. Cette étude sera dès lors utile directement ou

indirectement, non seulement à la communauté éducative, mais également à la société camerounaise toute entière.

Les décideurs en charge de la planification des affectations au Ministère de l'Enseignement Secondaire devront réexaminer les lois et bien fixer les objectifs. Allant dans le même sens, l'UNESCO (1970) spécifie que, « *un système d'enseignement dont les objectifs sont imprécis est comme un navire qui vogue en mer sans destination : ne pouvant fixer sa route, il finit souvent par tourner en rond* » (La Planification de l'éducation: bilan, problèmes et perspectives, UNESCO 1970).

Les planificateurs de l'éducation emploieront les stratégies de planifications organisationnelles appropriées, afin d'assurer l'efficacité du processus de planification. En d'autres termes ils devront prévoir les affectations au bon moment. Un spécialiste en planification Ackoff (1973) en accord avec ce point de vue disait que la planification « *consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir* ».

Avec la mise en œuvre des lois révisées, les responsables de lycées se sentiront plus à l'aise à leur poste de service, verront leur motivation tant interne qu'externe, ainsi que leurs sens des responsabilités revalorisés. Ils n'en seront que plus épanouis et seront donc à même d'exercer avec plus d'aise et seront efficaces.

Les élèves auront droit à une éducation de qualité et des compétences qui les aideront à s'adapter à la société. Ainsi, les objectifs de l'éducation seront atteints.

## **1.7. DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE**

Délimiter un travail de recherche consiste pour le chercheur à préciser dans quel domaine, quel milieu et dans quel intervalle de temps l'étude a évolué. Autrement dit, il revient à préciser le cadre thématique, géographique et temporel dans lequel évolue le présent travail. En résumé il est question de fixer les bornes du degré d'approfondissement de nos investigations sur les axes sus cités.

### **1.7.1. Délimitation thématique**

Notre étude s'inscrit dans le domaine des sciences de l'éducation avec un accent sur l'administration scolaire. Sur le plan conceptuel, cette recherche s'attèle à cerner les contours de la planification administrative des affectations professionnelles en rapport avec le déséquilibre socioprofessionnel observé chez le personnel enseignant. La ressource humaine

étant une denrée capitale et indispensable à toute structure à priori, il est judicieux pour les gestionnaires et/ou administrateurs de la rationaliser. Dans le contexte du MINESEC, il est important et impératif de maximiser au mieux le personnel enseignant qui impacte significativement et même substantiellement sur la qualité d'un système éducatif. Pour y parvenir, nous nous appuierons sur certains outils de planification administrative efficace et efficiente du personnel enseignant d'une part ; d'autre part, un regard sera porté sur la recension des écrits scientifiques faisant références.

### **1.7.2. Délimitation spatiotemporelle**

Etendre une telle étude sur l'ensemble du territoire camerounais ou même dans toutes les structures en charge de l'éducation serait un exploit et donc une forte contribution à l'édification des différentes structures en charge de la planification des ressources humaines dans le secteur de l'éducation dans leur ensemble. Mais pour mieux cerner les contours, afin d'être plus précis, nous nous sommes attardés au ministère des enseignements secondaires du Cameroun, notamment dans les lycées du département du Mfoundi et particulièrement ceux des arrondissements de Yaoundé III et Yaoundé VII. En effet, le Mfoundi est un département avec une superficie de 287 km situé dans la région du Centre au Cameroun. Son chef-lieu est Yaoundé qui est aussi la capitale politique du Cameroun. Le département a été créé à la suite du décret no 74/193 du 11 mars 1974 le séparant du département de la Mefou (aujourd'hui lui-même divisé en Mefou-et-Afamba et Mefou-et-Akono). Le département ne possède qu'une communauté urbaine, la Communauté urbaine de Yaoundé, et sept arrondissements.

### **1.7.3. Délimitation méthodologique**

La délimitation méthodologique a consisté à collecter les avis, témoignages de certains enseignants en service dans les établissements scolaires ; ces données seront ensuite interprétées suivant les règles d'analyse et de modélisation des recherches en sciences sociales et éducatives précisément en management de l'éducation.

Ici, l'on va utiliser un questionnaire comme instrument de collecte des données. Des entrevues seront aussi nécessaires. Pour encadrer l'analyse, référence sera faite des documents normatifs officiels tels des décrets, arrêtés, notes de service et autres circulaires se rapportant à la planification administrative des affectations professionnelles dans le secteur de l'éducation, notamment au MINESEC. Les données recherchées vont viser à recueillir les opinions, les expériences et les prescriptions relatives à la question de la planification administrative des affectations professionnelles.

Ce chapitre a mis en lumière la problématique de recherche qui est la relation entre certaines pratiques de la planification administrative des affectations professionnelles et le déséquilibre socioprofessionnel des enseignants du secondaire public. Avec les nominations, redéploiements et mutations/affectations comme indicateurs de la variable indépendante de l'étude, les questions de recherche, les hypothèses et les objectifs ont été formulés. Le chapitre se termine par l'importance et les limites de l'étude.

## CHAPITRE II : ÉTAT DE LA QUESTION

Le premier chapitre de ce mémoire a permis de décrire le contexte de l'étude, de formuler le problème étudié, d'élaborer la problématique spécifique, les questions de recherche, les hypothèses, les objectifs, le but, l'intérêt et les limites de l'étude. Le présent chapitre intitulé cadre théorique présente trois aspects de façons successives à savoir la définition des concepts opératoires, la revue critique de la littérature et les théories explicatives de l'étude.

C'est certainement la raison pour laquelle Ouellet (1999 : 85) déclare que « une recherche sans modèle théorique, sans cadre peut être une série d'actions sans fondement qui risque de ressembler davantage à de l'agitation intellectuelle, à de l'animation sans structure, à une tempête d'idées ».

### 2.1. APPROCHE NOTIONNELLE

Il s'agit ici de la définition des concepts qui en général nous paraît nécessaire et par la même occasion complexe du fait de la polysémie des mots et aussi de la transdisciplinarité pour d'autre. En effet, ces concepts ci-dessous font référence à tous les domaines y afférents. Néanmoins les tentatives d'approches définitionnelles, bien que n'étant pas exhaustives donnent satisfaction quant à ce qui est de la réalité desdites notions parmi lesquelles la planification administrative, le déséquilibre socio professionnel, personnel administratif et établissement scolaire.

#### 2.1.1. Planification éducative

Si l'on s'en tenait à la définition du dictionnaire du mot « planifier », la planification signifierait uniquement qu'à chacune des phases du processus scolaire, on procède « d'après un plan », c'est-à-dire d'après un « ensemble de dispositions qu'on arrête pour l'exécution d'un projet ». Selon Amiel, Bonnet, Jacobs (2009), la planification est le processus permettant d'identifier les objectifs et les moyens les plus appropriés pour les atteindre. La planification est également considérée comme étant un processus de mises en œuvre de stratégies et d'élaboration de programmes d'actions destinées à les réaliser.

La planification tient compte de plusieurs paramètres et de processus qui doivent être mis ensemble pour l'obtention des résultats envisagées tant au niveau Macro qu'au niveau Micro. La planification selon Carrizo, Sauvageot et Bella (2009), doit se baser sur une analyse critique et détaillée de la situation présente et passée, repérer les problèmes et leurs causes ; sur lesquels les nouvelles politiques devront agir. Le concept de planification de l'éducation tant au niveau Macro, Intermédiaire que Micro doit se faire sous l'éclairage d'un système d'information

solide qui permettent aux planificateurs, décideurs, et aux responsables directs du système éducatif de disposer des informations fiables, pertinentes et mises à jour pour assurer les prises de décisions chacun respectivement à son niveau d'intervention.

Coombs (1970 :15) bien avant percevait au sens large la planification de l'éducation comme l'application d'une analyse systématique et rationnelle au processus de développement de l'éducation ; son but est de mettre l'éducation à même de satisfaire de manière plus efficace aux besoins et aux objectifs de la communauté éducative en générale et en particulier ceux des apprenants.

On comprendre partant de ces définitions que la planification de l'éducation consiste à spécifier les fins, les objectifs et les buts de l'éducation. Il s'agit de définir que faire et au moyen de quelles ressources et stratégies. Elle implique nécessairement l'interaction de plusieurs dimensions notamment suivant les attentes politiques au niveau des normes, sociale au niveau du besoin de la société et technologique centré sur la pédagogie.

La planification éducationnelle se déroule au sein de nombreuses démarches. La première étape est le diagnostic, lors duquel sont liés les besoins éducatifs, les conditions d'apprentissage ainsi que les facteurs externes pouvant nuire au processus éducationnel. La démarche suivante consiste à analyser la nature du problème, ce qui oblige à comprendre intégralement la complexité de la réalité éducationnelle. La planification continue avec l'ébauche et l'évaluation des options d'action. Autrement dit, la planification sert à anticiper voire prévoir le résultat des possibilités considérées afin de sélectionner celle qui s'avère la plus adéquate pour accomplir les objectifs. Une fois l'action (ou les actions) à suivre choisie(s), il y a lieu de mettre en place la planification éducationnelle. Puis arrive le moment de l'évaluation, au cours de laquelle des bilans sont faits dans le but d'analyser la réussite du processus et ses résultats.

### **2.1.2. Planification administrative**

Dans un sens général Selon Muller (2006), la planification administrative peut être définie comme « l'ensemble des procédures et des techniques utilisées pour prévoir, programmer, coordonner et évaluer les activités des organisations publiques dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'autorité politique » (Muller, 2006).

De même l'OCDE définit la planification de l'administration comme « le processus par lequel les gouvernements élaborent des objectifs à long terme et des politiques pour les atteindre, en utilisant une combinaison de ressources humaines, financières et matérielles » (OCDF, 2021).

Selon l'UNESCO, la planification administrative en éducation est le processus de formulation d'objectifs clairs et réalisables pour l'éducation, en vue d'organiser et de mobiliser les ressources nécessaires pour les atteindre de formulation (UNESCO,2005).

À ce titre, la planification administrative en éducation est très importante pour l'atteinte des objectifs éducatifs et la mobilisation efficace des ressources nécessaires représentés pour le cas échéant par le personnel administratif des lycées.

### **2.1.3. Épuisement professionnel**

L'épuisement professionnel est la manifestation d'une fragilisation à la fois physiologique et psychologique des professionnels, lié à la façon dont ils vivent leurs situations de travail. Dans un premier temps, les maladies sont insidieuses et ne sont pas toujours détectés par la personne elle-même, ni par son entourage. On les explique souvent comme une réaction normale à une accumulation de stress. Selon Quintard (2006) ; si les symptômes cités plus haut persistent, ils peuvent conduire, à plus tard à un état chronique de souffrance associée à divers troubles notamment le désintérêt au travail, les retards, les troubles de sommeil, la fatigue, arrêt maladie etc.

L'épuisement professionnel est donc une manifestation qui, chez les enseignants et /ou le personnel enseignant les fragilise notamment sur le plan physiologique ou encore psychologique ; ceci peut davantage réduire l'engagement de ces derniers au travail pouvant entraîner à plusieurs formes de déperditions scolaires.

### **2.1.4. Équilibre socioprofessionnel**

L'équilibre socioprofessionnel peut être défini comme un état dans lequel les individus parviennent à harmoniser leurs obligations professionnelles et leurs engagements sociaux, afin de maintenir un bien-être global. Cela implique d'atteindre un équilibre satisfaisant entre les exigences de la vie professionnelle (travail, carrière, responsabilités) et les aspects de la vie sociale (famille, relations personnelles, loisirs). Certains chercheurs ont abordé cette notion. Par exemple, selon Greenhaus et Beutell (1985), l'équilibre travail-vie personnelle est le "rapport ressenti entre les exigences du travail et les autres domaines importants de la vie". Ils ont souligné l'importance de ce sentiment d'équilibre dans la satisfaction professionnelle et la qualité de vie globale.

De même, Clark (2000) a identifié l'équilibre travail-famille comme l'un des éléments clés du bien-être des individus. Selon lui, cet équilibre est atteint lorsque les efforts consacrés

au travail ne nuisent pas de manière excessive aux relations familiales et à d'autres aspects de la vie.

Il est également intéressant de mentionner les travaux de Grzywacz et Marks (2000), qui ont proposé le concept d'équilibre travail-santé. Selon eux, un bon équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins en matière de santé contribue à réduire les niveaux de stress et à améliorer la santé globale.

L'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant fait donc référence à la capacité des enseignants à équilibrer leurs responsabilités professionnelles (comme la planification des cours, l'enseignement, la correction) avec leurs engagements sociaux et personnels (comme la vie de famille, les loisirs, la santé). Cet équilibre est essentiel pour prévenir l'épuisement professionnel et maintenir un bien-être global. La recherche dans ce domaine examine les facteurs qui peuvent influencer l'équilibre socioprofessionnel des enseignants, tels que les charges de travail, la qualité des relations professionnelles, les politiques organisationnelles, le soutien professionnel et les ressources disponibles. Les auteurs préconisent souvent l'importance de politiques et de pratiques organisationnelles favorables à l'équilibre travail-vie personnelle, ainsi que l'importance d'une meilleure gestion du temps et d'une prise de décision éclairée pour les enseignants.

## **2.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

La revue de la littérature est l'espace où se déroule en grande partie les débats scientifiques. Elle est l'occasion pour un chercheur de faire des recherches d'autres chercheurs dans un domaine précis pour en montrer l'intérêt, la pertinence, mais aussi les limites ou les faiblesses dans le but de montrer qu'il reste des choses à faire pour comprendre tel ou tel phénomène et même qu'il est nécessaire d'entreprendre une nouvelle recherche à ce sujet. Elle suppose une confrontation, un dialogue entre différents points de vue (Lawrence, O & all 2005.). C'est aussi le lieu par excellence où les chercheurs d'une discipline scientifique débattent des questions importantes : des questions théoriques.

Pour Compte Preissle (1993), la revue de la littérature est un ensemble d'arguments qui entraîne un débat entre un investigateur et son auditoire, à travers des premières propositions faites par d'autres chercheurs sur un problème donné, dans le but de montrer l'intérêt de l'étude.



## 2.2.1. Planification administrative du personnel enseignant : généralités

### ➤ **Gestion des positions** (affectations, mutations, nominations, stage)

Au sens des dispositions de l'article 50 du décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat, modifié et complété par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000, « *la position du fonctionnaire décrit sa situation administrative précise à un moment donné de sa carrière par rapport à un poste de travail* ». Il y est précisé que le fonctionnaire est placé dans l'une des positions suivantes : l'activité ; le détachement ; la disponibilité. Pour les besoins de notre recherche, qu'il nous soit permis de nous restreindre à l'activité.

Principalement, l'activité est la position du fonctionnaire qui exerce effectivement ses fonctions au poste de travail auquel il a été affecté, muté ou nommé. Est également considéré comme étant en position d'activité, le fonctionnaire soumis à un stage de formation ou de perfectionnement. Ces différentes positions sont obtenues ou octroyées par la gestion des ressources humaines, selon qu'on est en phase de recrutement, de conservation ou de développement. Ainsi, la gestion des positions est un pan de la gestion des ressources humaines qui rend compte du poste de travail de l'agent.

La gestion des positions est alors l'ensemble des actes de gestion pris pour préciser les postes de travail des enseignants.

### ➤ **L'affectation**

Dans le droit du travail, en matière de contrat de travail et de gestion des ressources humaines, il y a affectation lorsqu'un salarié est nommé, désigné, assigné ou destiné à un poste, à un emploi, à un service ou à une fonction. L'antonyme est non-affectation.

L'affectation peut viser un fonctionnaire, un travailleur, un personnel, une main-d'œuvre, des effectifs ou un militaire. Cette personne ou ce groupe sont affectés à un travail, à des tâches, ou à un poste, à un service, à des activités, sur un lieu, dans des conditions de travail. Elle est codifiée par un acte d'administration et concerne généralement une nouvelle recrue dans une organisation.

Elle peut être arbitraire, concrète, équilibrée ou déséquilibrée (s'agissant d'un groupe ou d'un effectif entier), intérimaire ou provisoire, permanente, nouvelle, progressive, spéciale ou volontaire.

Aux enseignements secondaires, elle concerne principalement les lauréats des Ecoles Normales Supérieures, et est constatée par acte du Ministre des Enseignements Secondaires,

après un processus qui tient compte des besoins, des postes de travail disponibles, du classement par ordre de mérite des lauréats, de l'expression de leur désir.

#### ➤ **Mutation**

La mutation est une adaptation ou une modification du poste de travail, Le salarié accomplira dorénavant les fonctions de son poste dans un nouveau lieu de travail ou dans un autre établissement de l'entreprise, mais toujours selon sa qualification professionnelle. La mutation concerne une personne qui est *affectée* à un poste.

Cette forme de modification de l'emploi exercé relève du pouvoir de gestion de l'employeur. Pour qu'il y ait mutation *effective*, il faut que le salarié *consente à la* mutation ou que la mutation soit *ordonnée* ou *décrétée* à sa demande.

Dans le contexte des enseignements secondaires au Cameroun, un personnel peut être muté sur sa demande en mutation ordinaire qui intervient, en principe, après trois années effectives de service à un même poste, combiné avec les nécessités de service. Il peut aussi être muté pour le regroupement familial conformément aux dispositions du statut général de la fonction public en vigueur qui dispose, entre autre, en son article 128 que lorsque deux fonctionnaires appartenant à une même administration et résident dans la même localité, sont unis par le mariage, ils appartient à leur Ministre utilisateur de choisir la localité où ils seront rapprochés en tenant compte des nécessités du service, de leur situation de famille et l'état de leur santé attesté par des certificats médicaux. Le fonctionnaire peut aussi être muté pour des raisons de santé. Dans certains autres cas, les enseignants sont mutés pour « nécessités de service », donc sans leur consentement, encore moins sans demande.

#### ➤ **Nomination**

Dans le secteur de l'éducation, la nomination quant à elle est l'acte par lequel on désigne un enseignant à un poste de responsabilité dans l'administration de l'éducation. C'est une promotion à un poste hiérarchique supérieur. Elle induit un changement de poste et parfois des pertes de fonctions chez les précédents titulaires.

Malheureusement dans « la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, la réalité s'écarte de façon notable de la référence normative indiquée » (MINGAT, 2004, p.2). Aussi, l'affectation, la mutation et la nomination des enseignants dans le service public en Afrique restent des domaines quelque peu contestés (DIOMPY, 2014). Selon OMGBA (2015), les affectations et les promotions des enseignants sont basées sur des considérations partisans. Il y aurait même beaucoup de corruption.

### ➤ **L'accès à la rémunération**

Au sens du dictionnaire LAROUSSE en ligne la rémunération est le prix d'un travail fourni, d'un service rendu.

Aussi pour MARSLOW (1943) la rémunération est l'un des éléments de motivation. Au Cameroun, elle est mensuelle pour les agents publics. En effet, au sens des dispositions de l'article 27 du SGFP, « *le fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération* ». Cette rémunération est basée sur deux décrets dont :

Le décret n°75/459 du 26 juin 1975 déterminant le régime de rémunération des personnels civils et militaires, modifié et complété par le décret n°79/64 du 03 mars 1979 et le décret n°75/791 du 18 décembre 1975 fixant l'échelonnement indiciaire des différents cadres des fonctionnaires.

Seulement la durée de la procédure d'accès à la première solde, bien que codifié, reste à durées variables en raison de la lourdeur du processus de recrutement, chronophage onéreux pour l'Etat.

Ainsi, l'accès à la rémunération est le temps mis par un enseignant finissant d'une Ecole Normale Supérieure et mis en service au Ministère des enseignements Secondaire, pour accéder à sa première solde.

### **2.2.2. Planification administrative et identité professionnelle chez les enseignants du secondaire**

Dans la phase d'insertion professionnelle, les nouveaux enseignants (nouveau dans le métier et nouvellement affectés) doivent non seulement posséder un vaste bagage de connaissances sur les sujets qu'ils enseignent, mais également s'engager continuellement dans une pratique réflexive et dynamique, visant leur perfectionnement professionnel. Ils doivent en outre s'adapter à la culture organisationnelle de leur établissement, ce qui contribue à la maîtrise de leur pratique et à la compréhension de leur processus de travail.

Dans ce contexte de construction de l'identité professionnelle par les nouveaux enseignants, nous constatons que les attitudes des professionnels à l'égard de leur emploi varient en fonction de l'expérience qu'ils cumulent au fil des ans. L'identité professionnelle est donc un processus dynamique et en constante évolution, construit sur des facteurs intrinsèques, comme les émotions (Brackett & al., 2010 ; Chang, 2009a ; Sutton et Wheatley, 2003 ; Veen Slegers et Ven, 2005), et extrinsèques, comme le contexte du travail et les relations établies entre les différents acteurs (Beijaard, Meijer et Verloop, 2004 ; Canrinus & al., 2012 ; Flores et Day, 2006). Cela signifie qu'au fur et à mesure que les enseignants s'intègrent au plan

institutionnel et occupationnel, ils peuvent changer d'attitude à l'égard de la profession. Ces changements peuvent survenir à la suite d'une bonne adaptation à la profession ou résulter d'une résistance développée envers le métier. Bien que la définition de l'identité professionnelle soit difficile à cerner, Lasky (2005) la présente comme la manière selon laquelle les enseignants se définissent. Elle est donc le produit de la manière dont les individus se perçoivent à partir de leurs interactions dans leur contexte de travail. Nous avons remarqué qu'il existe un consensus sur le fait que l'identité professionnelle est un phénomène relationnel composé de plusieurs facettes et que les aspects culturels, contextuels, psychologiques et historiques peuvent être liés à la vision de soi (du *self*) ainsi que la perception individuelle sur la profession. Nous pouvons dire que l'identité professionnelle se forme à partir des interrelations sociales établies dans l'organisation de travail et passe par des questions comme « Qui suis-je en ce moment ? », « Comment est-ce que je travaille ? » et « Comment est-ce que je comprends ma profession ? » (Beauchamp et Thomas, 2009 ; Beijaard *et al.*, 2004 ; Day, Stobart, Sammons, et Kingston, 2006).

Dans la littérature, l'identité professionnelle est constituée par certains indicateurs, comme la satisfaction au travail, le sentiment de compétence, les expériences émotionnelles et l'engagement professionnel (Canrinus & *al.*, 2012 ; Flores et Day, 2006). Elle se forme également par le regard que portent les autres sur le travail effectué par l'individu. En tenant compte de ces indicateurs, nous pouvons constater que l'identité professionnelle est construite sur des perceptions personnelles, conséquence d'une appréciation émotionnelle, qui émanent d'un jugement personnel d'une situation ou d'un événement. Ce jugement résulte d'une interprétation positive ou négative de l'expérience vécue par l'individu. Étant donné que l'appréciation est subjective et individuelle, les mêmes événements et situations externes peuvent provoquer des interprétations et des émotions différentes selon les individus (Sutton et Wheatley, 2003). D'après les théories sur les émotions, l'un des aspects qui contribuent à la différence d'émotion entre les personnes est la question culturelle (Mesquita et Ellsworth, 2001). Cela signifie que les mêmes situations présentées à des personnes de cultures différentes auront tendance à être interprétées et jugées différemment, ce qui causera des émotions distinctes.

Les études mettent en évidence que les nouveaux enseignants entrent dans la profession avec une image d'eux-mêmes issue de leur vécu scolaire et de certaines expériences initiales dans le domaine de l'enseignement et que cette image change continuellement à partir de leur contact avec le métier (Katsuno, 2012 ; Troman, 2008). L'un des aspects qui peuvent

contribuer au changement du plan identitaire des enseignants est l'évaluation qui est faite de leur travail (Maroy, 2006). Dans ce sens, une partie des enseignants se sent sous-qualifiée pour exercer les fonctions de maître, pendant qu'une autre partie éprouve des sentiments de requalification et de valorisation de leur savoir. Malgré l'existence de sévères critiques et de questionnements sur la pratique de l'évaluation des enseignants (Conley et Glasman, 2008 ; Marshall, 2005), elle a assurément un effet très marqué sur leur sentiment d'efficacité (OCDE, 2013). Klinger, Shulla et De Luca (2008) décrivent l'évaluation des enseignants dans le contexte canadien comme une action liée à l'identité professionnelle : « *based on the evaluation, the novice teachers develop a personalized professional development plan directly focused on their strengths and weaknesses* » (p. 212-213).

Dans ce contexte, nous pouvons affirmer que l'identité professionnelle est en constante transformation ; c'est un processus en continuelle construction et reconstruction, dans lequel le contexte social et la culture organisationnelle sont déterminants (Duchesne et Savoie-Zajc, 2005 ; Duchesne & al. 2005 ; Robitaille et Maheu, 1993).

### **2.2.3. Équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant : Un aperçu multidimensionnel**

L'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant est un élément clé pour assurer leur bien-être et leur efficacité dans leur rôle éducatif. Ce passage explorera l'importance de l'équilibre socioprofessionnel des enseignants en mettant en évidence ses différentes dimensions. Nous aborderons les aspects pédagogiques, émotionnels et sociaux de cet équilibre.

#### **2.2.3.1. Dimension pédagogique**

La dimension pédagogique de l'équilibre socioprofessionnel se concentre sur les compétences professionnelles et le développement continu des enseignants. Les enseignants qui investissent du temps dans leur développement professionnel, tels que la participation à des ateliers pédagogiques ou la poursuite d'études supérieures, sont mieux préparés pour offrir un enseignement de qualité. Selon une étude menée par Chen & al. (2018), les enseignants qui s'engagent dans des opportunités de formation continue présentent une amélioration significative de leur pratique pédagogique et de la satisfaction au travail.

##### **➤ Satisfaction professionnelle chez les enseignants du secondaire**

La satisfaction professionnelle des enseignants est un aspect crucial de leur équilibre socioprofessionnel. Elle se réfère au degré de contentement et de gratification que les enseignants ressentent par rapport à leur travail et à leur carrière.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la satisfaction professionnelle des enseignants. L'équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins personnels est essentiel pour maintenir cette satisfaction. Les enseignants doivent être en mesure de gérer leurs responsabilités liées à l'enseignement tout en prenant soin de leur propre bien-être et de leurs obligations personnelles.

Des auteurs tels que Ingersoll (2001) ont souligné l'importance de l'environnement de travail et des relations professionnelles pour la satisfaction des enseignants. Des relations de soutien avec les collègues, l'administration scolaire et les parents permettent aux enseignants de se sentir valorisés et soutenus, ce qui contribue à leur satisfaction.

L'implication intellectuelle et professionnelle est également un facteur clé de satisfaction professionnelle. Les enseignants qui ont la possibilité de développer leurs compétences pédagogiques, d'innover dans leur enseignement et d'avoir un contrôle sur leur propre développement professionnel ont tendance à éprouver une plus grande satisfaction dans leur travail (Browne-Ferrigno, 2003).

La reconnaissance et la valorisation du travail des enseignants sont également des éléments importants pour leur satisfaction professionnelle. Lorsqu'ils se sentent appréciés pour leurs efforts et leurs réalisations, les enseignants sont plus susceptibles de ressentir une satisfaction élevée dans leur carrière (Dworkin & al., 2007).

Enfin, les conditions de travail et de rémunération jouent un rôle significatif dans la satisfaction professionnelle des enseignants. Des salaires compétitifs, des avantages sociaux attractifs et des conditions de travail favorables contribuent à leur bien-être professionnel (Kini et Podolsky, 2016).

En résumé, la satisfaction professionnelle en rapport avec l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant est influencée par des facteurs tels que l'environnement de travail, les relations professionnelles, l'implication intellectuelle et professionnelle, la reconnaissance, la valorisation et les conditions de travail. Pour maintenir une satisfaction élevée, il est crucial d'accorder une attention à ces aspects et de créer un environnement qui soutient le bien-être et l'épanouissement professionnel des enseignants.

#### ➤ **Motivation intrinsèque à enseigner**

La motivation intrinsèque à enseigner se réfère au désir interne et personnel d'enseigner, et elle est souvent influencée par des facteurs intrinsèques tels que la passion pour le sujet, le désir d'aider les étudiants à réussir, ou la satisfaction personnelle de voir les progrès des élèves.

L'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant est crucial pour maintenir une motivation intrinsèque élevée. Il s'agit de trouver un équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins personnels, et d'avoir un soutien adéquat de l'établissement scolaire et de la communauté éducative.

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales dans la motivation intrinsèque des enseignants. La théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (2000) met en évidence ces besoins fondamentaux, en soulignant que lorsque les enseignants ont la possibilité de prendre des décisions, de se sentir compétents dans leur domaine et de développer des relations positives avec leurs collègues et les étudiants, leur motivation intrinsèque est renforcée.

Maslow (1943) a également soutenu que la satisfaction des besoins fondamentaux, tels que les besoins de sécurité et d'appartenance, est essentielle pour encourager la motivation intrinsèque des enseignants. Lorsque les enseignants se sentent soutenus, valorisés et en sécurité dans leur environnement professionnel, cela favorise leur engagement et leur passion pour l'enseignement.

Un autre élément important de la motivation intrinsèque à enseigner réside dans la possibilité de croissance et de développement professionnel. Les enseignants ont besoin de défis, de possibilités d'apprentissage continu et de développement de leurs compétences pour maintenir leur motivation intrinsèque. Cela peut être soutenu par l'accès à des formations professionnelles, des programmes de mentorat ou des opportunités d'échange avec d'autres enseignants.

En conclusion, la motivation intrinsèque à enseigner en rapport avec l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant est influencée par des facteurs tels que l'autonomie, la compétence, les relations sociales, la satisfaction des besoins fondamentaux et les opportunités de croissance professionnelle. Pour maintenir une motivation intrinsèque élevée, il est essentiel de créer un environnement qui soutient ces besoins et qui offre aux enseignants un équilibre entre leurs exigences professionnelles et leurs besoins personnels.

### **2.2.3.2. Dimension émotionnelle**

La dimension émotionnelle de l'équilibre socioprofessionnel met l'accent sur le bien-être psychologique des enseignants. Les enseignants font face à divers facteurs de stress, tels que la pression des attentes élevées, la charge de travail et les comportements difficiles des élèves. Pour maintenir un équilibre satisfaisant, il est essentiel que les enseignants adoptent des stratégies d'auto-soin et de gestion du stress. Selon une étude de Smith et Wong (2019), les

enseignants qui pratiquent régulièrement des techniques de relaxation, tels que la méditation ou le yoga, sont plus résilients et ont une meilleure qualité de vie.

➤ **Burn out et attrition chez les enseignants du secondaire**

L'enseignement est l'une des professions les plus difficiles, et il comporte un risque particulier de Burn out et d'insatisfaction au travail. Les enseignants des établissements publics secondaire à travers le Cameroun sont particulièrement sujets au Burn out et à la déperdition professionnelle ou attrition.

Le Burn out est un état d'épuisement et de détresse émotionnelle qui découle d'un stress chronique au travail. Une charge de travail élevée, des salaires bas, des ressources insuffisantes et un soutien administratif inadéquat sont des facteurs de stress qui contribuent à l'épuisement professionnel des enseignants des établissements publics secondaire au Cameroun. Ces facteurs de stress peuvent entraîner un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et un sentiment d'accomplissement personnel réduit.

Une étude récente menée par Fotso & al. (2020) a constaté que 67,2 % des enseignants des établissements publics secondaire du Cameroun présentaient des symptômes d'épuisement professionnel, la plupart d'entre eux souffrant d'épuisement émotionnel. L'étude a également révélé que la majorité des enseignants des établissements publics secondaire étaient peu satisfaits de leur travail, la plupart d'entre eux étant insatisfaits de leurs conditions de travail et d'un soutien administratif insuffisant.

L'épuisement professionnel des enseignants des établissements secondaire public au Cameroun entraîne une perte de moral et une baisse de leurs performances professionnelles, entraînant une déperdition professionnelle. Cette déperdition se manifeste par une baisse de la qualité de l'enseignement et une baisse des performances scolaires des élèves. Elle a également des conséquences considérables sur le développement du pays, car l'éducation est essentielle au développement national.

Un rapport du ministère de l'Éducation du Cameroun a indiqué qu'il y avait une pénurie de 30 000 enseignants dans le pays en raison de la perte de personnel. La perte de personnel, en particulier d'enseignants expérimentés, a eu de graves répercussions sur le secteur de l'éducation, entraînant une qualité de l'enseignement inadéquate et une pénurie d'enseignants dans plusieurs domaines.

Selon Mbondji & al. (2021), les principales raisons de la déperdition professionnelle des enseignants des établissements publics secondaire au Cameroun sont les salaires inadéquats, les



mauvaises conditions de travail, le manque de ressources, le manque de soutien administratif et l'insuffisance des opportunités d'évolution et de développement de carrière.

Le Burn out et l'attrition des enseignants des établissements publics secondaire au Cameroun sont des problèmes graves qui nécessitent une attention urgente.

➤ **Niveau de stress**

Le niveau de stress est un aspect crucial à prendre en compte lorsqu'il s'agit de l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Les enseignants sont confrontés à des défis significatifs au quotidien, ce qui peut entraîner une augmentation du stress et des répercussions néfastes sur leur bien-être et leur efficacité professionnelle.

Le stress chez les enseignants est souvent causé par une combinaison de facteurs tels que la charge de travail élevée, le manque de temps, la pression liée aux exigences académiques et administratives, ainsi que les attentes élevées des élèves, des parents et de la société. Selon Kyriacou (2001), le stress dans la profession enseignante peut être défini comme une perception subjective de déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources personnelles.

Le niveau de stress élevé chez les enseignants peut avoir des conséquences significatives sur leur équilibre socioprofessionnel. Les recherches menées par Skaalvik et Skaalvik (2018) ont montré que le stress était associé à une augmentation de l'épuisement professionnel, de l'insatisfaction au travail, de l'absentéisme et du roulement du personnel chez les enseignants. Il peut également avoir un impact négatif sur leur santé mentale, leurs relations interpersonnelles et leur engagement professionnel.

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au niveau de stress élevé chez les enseignants. Parmi ceux-ci, on trouve la surcharge de travail, le manque de soutien administratif, les conflits avec les élèves et les parents, ainsi que les exigences liées aux évaluations standardisées. Des études menées par Tsigilis et Panagiotaki (2019) ont suggéré que le manque de contrôle sur le travail et la perception d'autonomie sont également des facteurs importants de stress chez les enseignants.

Le niveau de stress représente un défi majeur pour l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Il est essentiel de reconnaître l'importance de prévenir et de gérer le stress chez les enseignants afin de maintenir leur bien-être, leur efficacité professionnelle et la qualité de l'enseignement. Les stratégies telles que la promotion de l'auto-soin, le renforcement du soutien social et l'amélioration des conditions de travail peuvent jouer un rôle crucial dans la réduction du stress et la préservation de l'équilibre socioprofessionnel des enseignants. En

investissant dans le bien-être des enseignants, nous favorisons un environnement éducatif sain et propice à l'épanouissement de tous les acteurs de l'éducation.

### **2.2.3.3. Dimension sociale**

La dimension sociale de l'équilibre socioprofessionnel se concentre sur les relations professionnelles des enseignants avec leurs collègues, les parents et la communauté éducative. Un soutien social solide peut contribuer au bien-être des enseignants et à leur satisfaction professionnelle. Une étude menée par Garcia & al. (2017) a montré que les enseignants qui bénéficient d'un soutien de la part de leurs collègues et d'une collaboration effective au sein de l'établissement ont une meilleure perception de leur travail et sont moins enclins à l'épuisement professionnel.

#### **➤ Soutien social des collègues**

Le soutien social des collègues est un aspect essentiel de l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Les enseignants passent la majeure partie de leur temps dans un environnement scolaire, et le soutien social de leurs collègues peut jouer un rôle crucial dans leur bien-être, leur satisfaction professionnelle et leur efficacité pédagogique.

Le soutien social des collègues se réfère à la perception d'un soutien émotionnel, instrumental et informatif de la part des autres enseignants. Il peut provenir d'interactions informelles, de collaborations professionnelles et de l'établissement de relations positives au sein de l'équipe enseignante. Selon Wayne et Youngs (2003), le soutien social des collègues peut jouer un rôle protecteur en atténuant le stress professionnel, en renforçant l'engagement professionnel et en favorisant une meilleure satisfaction au travail.

Le soutien social des collègues a un impact significatif sur l'équilibre socioprofessionnel des enseignants. Plusieurs études ont montré que le soutien social des collègues était associé à une diminution du stress, de l'épuisement professionnel et de la détresse psychologique chez les enseignants (Ingersoll & Ochs, 2018). Il a également été lié à une augmentation de la satisfaction professionnelle, de la motivation, de l'efficacité pédagogique et de la rétention du personnel enseignant (Bryk & Schneider, 2002).

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à la présence ou à l'absence de soutien social des collègues chez les enseignants. Parmi ceux-ci, on trouve la culture organisationnelle, le leadership éducatif, les opportunités de collaboration, ainsi que les liens de confiance et de camaraderie développés au sein de l'équipe enseignante. Des recherches menées par Rosenholtz (1989) ont souligné que les relations professionnelles positives entre enseignants étaient plus

susceptibles d'émerger lorsque les enseignants bénéficiaient d'un environnement de travail favorable et de temps pour échanger et discuter de leurs préoccupations professionnelles.

Le soutien social des collègues joue un rôle vital dans l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Les enseignants qui bénéficient d'un soutien social de la part de leurs collègues ont tendance à être moins stressés, plus satisfaits au travail et plus efficaces dans leur pratique pédagogique. Il est donc essentiel de favoriser un environnement de travail où le soutien social des collègues est encouragé et valorisé. Les écoles et les responsables éducatifs peuvent mettre en place des initiatives visant à favoriser les collaborations interdisciplinaires, l'échange de bonnes pratiques et la création d'une culture d'entraide et de soutien. En investissant dans le soutien social des collègues, nous contribuons à créer des environnements scolaires plus positifs, favorables à l'épanouissement professionnel des enseignants et à l'amélioration de la qualité de l'éducation.

#### ➤ **Perception du soutien de la direction**

Le soutien de la direction joue un rôle crucial dans la satisfaction et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Une direction bienveillante, attentive et engagée peut favoriser un environnement sain et propice à l'épanouissement professionnel des enseignants.

Les recherches ont montré que la perception du soutien de la direction est étroitement liée au bien-être, à la satisfaction professionnelle et à la rétention du personnel enseignant (Hoy & Miskel, 2013). Lorsque les enseignants perçoivent un soutien adéquat de la part de leur direction, ils sont plus susceptibles de se sentir valorisés, motivés et compétents dans leur rôle d'éducateur (Pounder, 2010).

D'une part, le soutien de la direction peut se manifester par des actions concrètes telles que la reconnaissance du travail accompli, l'encouragement à développer des compétences professionnelles, la participation à la prise de décision et la mise en place de politiques favorables à l'équilibre travail-vie personnelle (Kyriacou, 2001). Ces mesures permettent aux enseignants de se sentir soutenus et d'avoir un sentiment d'appartenance à l'établissement scolaire (Röhm, Ziegler, & Randler, 2014).

D'autre part, la perception du soutien de la direction peut également être influencée par le style de leadership adopté par les directeurs d'établissement. Des études ont montré que les directeurs qui adoptent un leadership transformationnel, caractérisé par l'inspiration, la stimulation intellectuelle et le soutien individuel, sont plus susceptibles d'être perçus comme offrant un soutien efficace (Leithwood & al., 2004). Ce style de leadership encourage

l'autonomie, l'innovation et la collaboration, ce qui contribue à l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

En outre, la qualité de la relation entre les enseignants et leurs supérieurs hiérarchiques est un autre élément clé dans la perception du soutien de la direction. Des études ont souligné l'importance de la confiance, de la communication ouverte et de la réciprocité dans cette relation (Harmsen & al., 2018). Lorsqu'il y a une relation de collaboration et de soutien entre les enseignants et leurs supérieurs hiérarchiques, cela favorise l'équilibre socioprofessionnel et renforce la satisfaction professionnelle.

Il convient de noter que la perception du soutien de la direction peut varier en fonction du contexte culturel et organisationnel. Par conséquent, il est important de tenir compte de ces facteurs lors de la promotion d'un soutien efficace de la direction dans le cadre de l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

La perception du soutien de la direction joue un rôle crucial dans l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Les recherches ont montré que des actions concrètes de soutien, un style de leadership transformationnel et une relation de confiance avec les supérieurs hiérarchiques favorisent la satisfaction professionnelle et la rétention des enseignants. Pour encourager un environnement de travail équilibré et favorable, il est essentiel que les directions scolaires prennent en considération ces éléments dans leurs pratiques de gestion.

En conclusion l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant est multidimensionnel et se reflète dans ses dimensions pédagogiques, émotionnelles et sociales. Les enseignants qui investissent dans leur développement professionnel, qui gèrent leur bien-être émotionnel et qui bénéficient d'un soutien social solide sont plus susceptibles de réussir dans leur rôle éducatif. Il est donc essentiel de soutenir les enseignants à travers des programmes de formation continue, des stratégies de gestion du stress et une culture d'équipe positive. Cela contribuera à leur épanouissement personnel et professionnel, ainsi qu'à la création d'un environnement d'apprentissage favorable pour les élèves.

Ce chapitre portait sur le cadre conceptuel c'est-à-dire la revue de la littérature sur le sujet. Nous nous sommes attardés sur la définition des concepts opératoires et la revue critique de la littérature.

## **CHAPITRE III : THÉORIES EXPLICATIVES**

Larousse 2017 définit une théorie comme étant « l'ensemble des règles et de lois systématiquement organisées qui servent de base à une science et donne l'explication de nombreux phénomènes ». Kerlinger cité par Amin (2005), définit aussi une théorie comme étant « un ensemble de faits inters reliés, des définitions et des propositions qui présentent des phénomènes de manière systématique en spécifiant les relations entre les variables dans le but de les expliquer ».

En effet, les théories explicatives sont un ensemble d'idée ou des courants soutenus par les chercheurs qui expliquent les relations entre les différentes variables de l'étude.

Dans le cadre de cette étude, il est question de présenter les théories qui permettent de mieux comprendre par déduction, la relation qui existe entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. Nous allons dans cette articulation faire appel à l'approche de Mintzberg, au Modèle de Planification Stratégique de Kaufman et à la Théorie des Deux Facteurs de Herzberg.

### **3.1. L'APPROCHE DE MINTZBERG**

La théorie de la motivation de Mintzberg est une théorie motivationnelle largement utilisée dans la gestion des organisations et des ressources humaines. Selon Mintzberg (1989), il existe trois composantes de la motivation :

- la direction,
- l'intensité,
- la persistance.

Selon Mintzberg, la direction fait référence au choix d'une tâche ou d'une activité particulière, l'intensité concerne le niveau d'effort déployé pour accomplir la tâche et la persévérance fait référence à la capacité de maintenir l'effort dans le temps. Ensemble, ces trois composantes peuvent influencer la motivation d'un individu à accomplir une tâche.

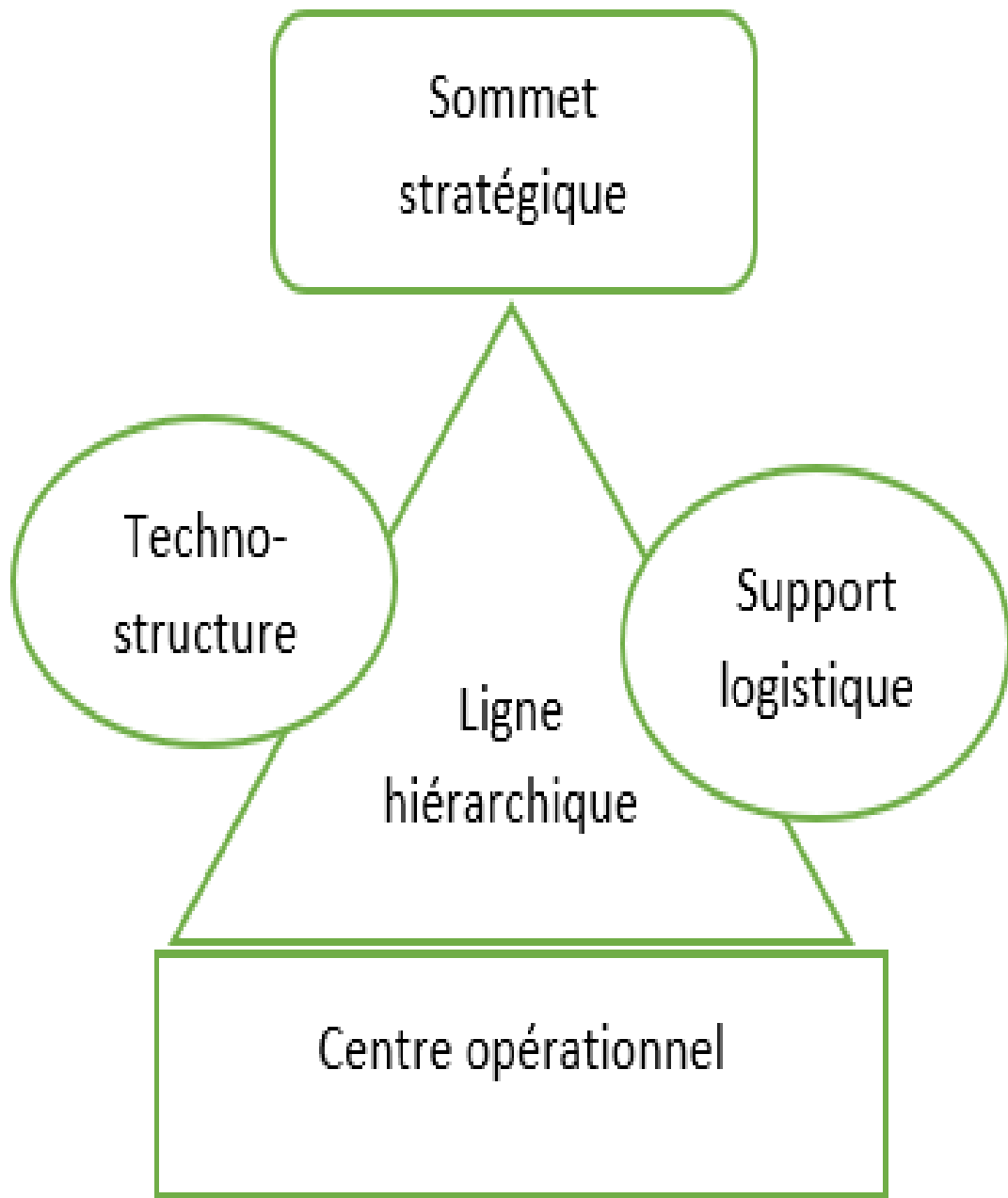


Figure 1: Structure d'une organisation selon Mintzberg (Thomas LIN 2021)

Les composantes de la théorie de la motivation de Mintzberg sont cruciales pour influencer la motivation. La direction consiste à choisir une tâche ou une activité qui correspond aux intérêts et aux valeurs d'un individu. L'intensité implique le niveau d'effort qu'un individu met dans la tâche. Enfin, la persévérance implique la capacité à maintenir l'effort dans le temps, même face à des obstacles.

Dans le contexte de la planification administrative des affectations professionnelles et du déséquilibre socioprofessionnel des personnels des établissements publics de l'enseignement

secondaire, la théorie de la motivation de Mintzberg offre des éclairages sur la manière de motiver efficacement les salariés. La planification administrative des affectations professionnelles peut être conçue pour confier aux salariés des tâches qui correspondent à leurs intérêts et à leurs valeurs, favorisant ainsi le sens de l'orientation. De plus, les employés doivent être encouragés à faire de leur mieux en reconnaissant leurs contributions et en fournissant des commentaires. Des commentaires réguliers peuvent renforcer la motivation des employés et soutenir leurs efforts dans le temps, favorisant ainsi la persévérance.

Le l'équilibre socioprofessionnel du personnel des établissements publics de l'enseignement secondaire peut également être abordé par l'application de la théorie de la motivation de Mintzberg. En favorisant un sens de l'orientation, de l'intensité et de la persévérance, les employés peuvent être motivés à réaliser leur plein potentiel dans un environnement qui peut être caractérisé par des déséquilibres dans les ressources ou la charge de travail.

Enfin, le positionnement de la théorie de la motivation de Mintzberg est significatif dans la compréhension des complexités de la motivation des salariés. La théorie permet aux managers d'identifier les facteurs qui motivent les employés et favorisent un environnement de travail positif. La position de la théorie a facilité le développement d'autres théories motivationnelles, telles que la théorie de l'autodétermination, qui s'appuie sur le concept de motivation intrinsèque.

En conclusion, la théorie de la motivation de Mintzberg est un cadre utile pour renforcer la motivation des salariés et remédier au déséquilibre socioprofessionnel du personnel des établissements publics d'enseignement secondaire. Les trois composantes de la direction, de l'intensité et de la persévérance proposent des moyens pratiques de motiver les employés. La position de la théorie a apporté des contributions significatives pour comprendre comment la motivation peut être améliorée dans un cadre organisationnel.

### **3.2. LE MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE KAUFMAN (1995)**

La planification est une partie essentielle de l'administration de l'éducation qui vise à guider les actions et la prise de décision. Il existe de nombreux modèles de planification en éducation, chacun avec sa propre approche unique pour atteindre les buts et objectifs organisationnels. Le Modèle de Planification Stratégique de Kaufman a été présenté pour la première fois en 1995 par le Dr Roger Kaufman. Le modèle est une approche en cinq étapes qui met l'accent sur l'alignement des objectifs organisationnels avec les stratégies d'amélioration de la performance. Les cinq composantes du modèle sont les suivantes :

- Établir l'objectif,
- Évaluer la situation actuelle,
- Définir les résultats futurs,
- Élaborer des stratégies,
- Mettre en œuvre des plans d'action.

Ces composants sont conçus pour aider les organisations à identifier leurs forces et leurs faiblesses, à établir des objectifs clairs et à développer des stratégies efficaces pour améliorer les performances.

La première composante du modèle de planification stratégique de Kaufman consiste à établir l'objectif. Cette étape consiste à identifier la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Le deuxième volet, l'évaluation de la situation actuelle, implique la collecte de données sur l'environnement interne et externe de l'organisation, y compris ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Le troisième élément, la définition des résultats futurs, implique la définition d'objectifs spécifiques, mesurables et réalisables pour l'organisation. Le quatrième volet, l'élaboration de stratégies, consiste à créer des plans d'action pour atteindre ces objectifs. Enfin, le cinquième volet, la mise en œuvre des plans d'action, implique la mise en œuvre des stratégies et le suivi des progrès vers les résultats souhaités.

Ce modèle a trois pôles majeurs à savoir :

- **Cadrage**
- **Planification**
- **Mise en œuvre et amélioration continue**

Le modèle de planification stratégique de Kaufman offre une approche globale de la planification et de la mise en œuvre dans l'administration de l'éducation. Le modèle a été largement reconnu et utilisé dans les études de gestion par de nombreux auteurs voyant la valeur de son alignement entre les objectifs organisationnels et les stratégies d'amélioration des performances. Bryson (2004) a développé le modèle de Kaufman en incorporant des étapes supplémentaires d'évaluation et d'adaptation. Néanmoins on devrait s'assurer que toutes les parties prenantes sont impliquées dans le processus de planification et de mise en œuvre.



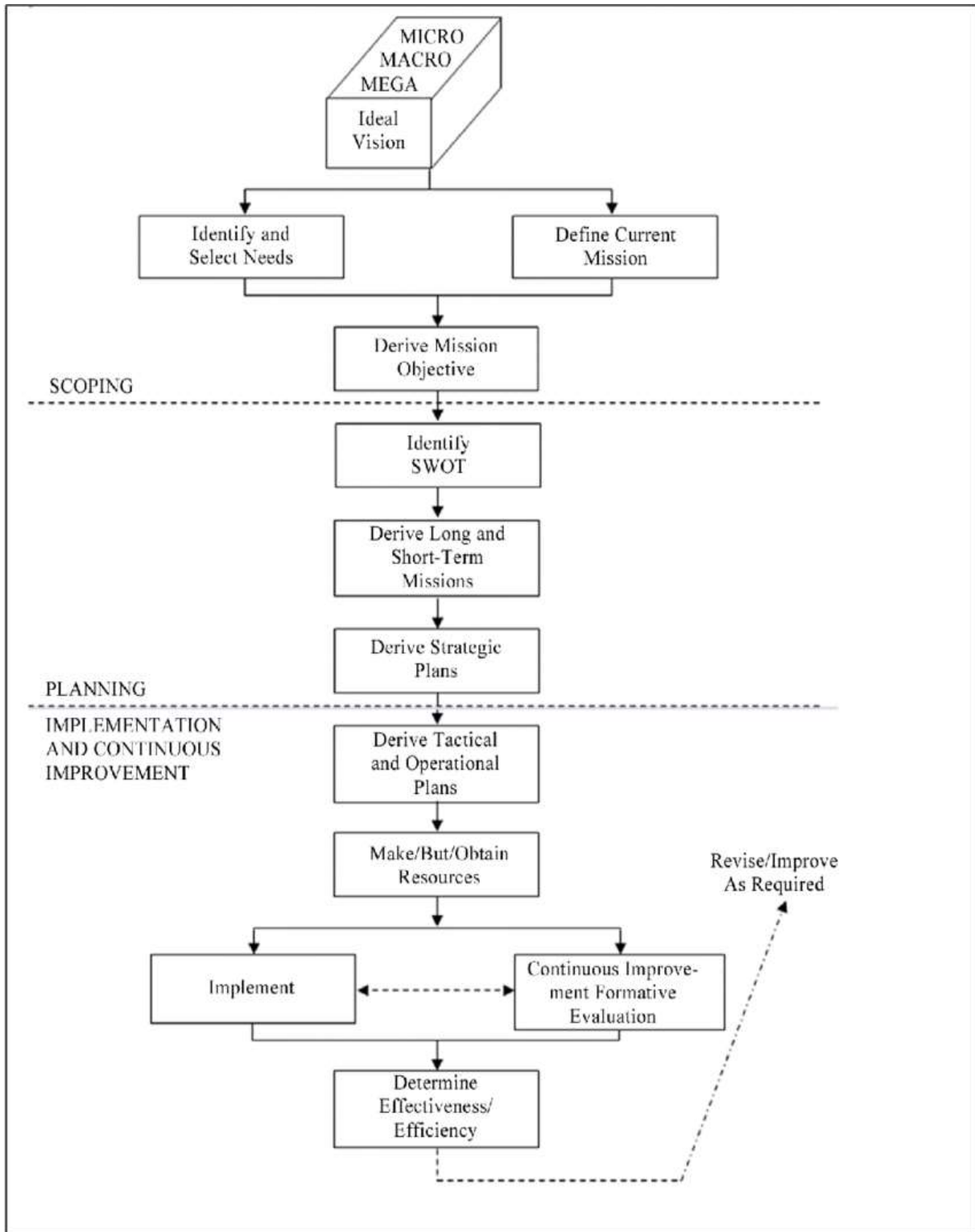


Figure 2: Modèle de Planification Stratégique de Kaufman (1995) (2016 by authors and Scientific Research Publishing Inc.).

Dans le cas de la planification administrative des affectations professionnelles et de l'équilibre socioprofessionnel du personnel des établissements publics de l'enseignement secondaire au Cameroun, le modèle Kaufman de planification stratégique peut servir de cadre pour aborder cette question. Le système éducatif camerounais a été confronté à des défis en ce qui concerne la répartition du personnel qualifié dans ses écoles secondaires (Bouba & Abban, 2020). Ce déséquilibre a fait que certaines écoles secondaires ont un plus grand nombre d'enseignants qualifiés tandis que d'autres ont un déficit important dans le nombre d'enseignants dont elles ont besoin.

En utilisant le modèle Kaufman de planification stratégique pour résoudre ce problème, la première étape consiste à analyser l'environnement interne et externe du système éducatif. Cette analyse impliquera une évaluation des facteurs qui influent sur la répartition du personnel qualifié dans les différentes régions et écoles. La deuxième étape consiste à déterminer les objectifs à atteindre pour remédier au déséquilibre socioprofessionnel des personnels des établissements publics de l'enseignement secondaire. Cela pourrait impliquer de fixer des objectifs sur le nombre d'enseignants qualifiés nécessaires, d'identifier les régions et les écoles qui ont le plus besoin d'aide, la période et la durée pendant laquelle ces objectifs devraient être atteints.

Ensuite, l'organisation formulera des stratégies axées sur la réalisation des objectifs identifiés à l'étape précédente. Cela pourrait impliquer de développer des programmes pour attirer et retenir du personnel qualifié dans les zones où il y a un déficit, d'introduire des incitations pour encourager les enseignants qualifiés à travailler dans les régions mal desservies et d'accroître l'accès aux opportunités de développement professionnel pour les enseignants dans les régions moins développées. La dernière étape consistera à mettre en œuvre le plan et à suivre les progrès pour s'assurer que les stratégies adoptées atteignent les résultats souhaités.

En conclusion, le modèle Kaufman de planification stratégique peut être utilisé efficacement pour remédier au problème d'équilibre socioprofessionnel du personnel dans les établissements publics de l'enseignement secondaire au Cameroun. L'approche structurée du modèle fournit un cadre clair pour l'élaboration d'un plan d'action pouvant aligner les objectifs du système éducatif sur les besoins du personnel et remédier aux inégalités existantes. Ce modèle a le potentiel d'avoir un impact positif sur les résultats scolaires des élèves au Cameroun et potentiellement dans d'autres pays confrontés à des défis similaires. Enfin, des recherches

supplémentaires peuvent être menées pour affiner le modèle et évaluer son efficacité dans différents contextes éducatifs.

### **3.3. La Théorie des Deux Facteurs de Herzberg (1968)**

La théorie des deux facteurs de Herzberg, également connue sous le nom de théorie du double facteur, est une théorie de la motivation largement utilisée dans la gestion des organisations et des ressources humaines. Selon Herzberg (1968), deux facteurs déterminent la satisfaction et l'insatisfaction au travail. Ces facteurs sont :

- des facteurs intrinsèques ou facteurs de motivation,
- des facteurs extrinsèques, ou facteurs d'hygiène.

La théorie du double facteur de Herzberg propose que des facteurs intrinsèques, tels que la reconnaissance, la réussite et la croissance, contribuent à la satisfaction au travail, tandis que des facteurs extrinsèques, tels que le salaire, les conditions de travail et la sécurité d'emploi, contribuent à l'insatisfaction au travail. Selon Herzberg, l'absence de facteurs d'hygiène conduit à l'insatisfaction au travail, mais leur présence ne contribue pas nécessairement à la satisfaction au travail.

Les composantes de la théorie des deux facteurs comprennent les facteurs de motivation qui augmentent la satisfaction au travail et les facteurs d'hygiène qui préviennent l'insatisfaction au travail. Les motivations comprennent le travail stimulant, la reconnaissance, la responsabilité, l'avancement et les opportunités de croissance. D'autre part, les facteurs d'hygiène comprennent les conditions de travail, le salaire, la sécurité d'emploi, les politiques de l'entreprise et les relations avec les collègues et les superviseurs. Herzberg a fait valoir que si l'absence de facteurs d'hygiène peut conduire à l'insatisfaction au travail, leur présence ne conduit pas nécessairement à la satisfaction au travail.

Le Cameroun, comme beaucoup d'autres pays d'Afrique, connaît des problèmes de déséquilibre socioprofessionnel des personnels des établissements publics d'enseignement secondaire. La théorie de Herzberg des deux facteurs peut aider à résoudre ce problème par la planification administrative des affectations professionnelles.

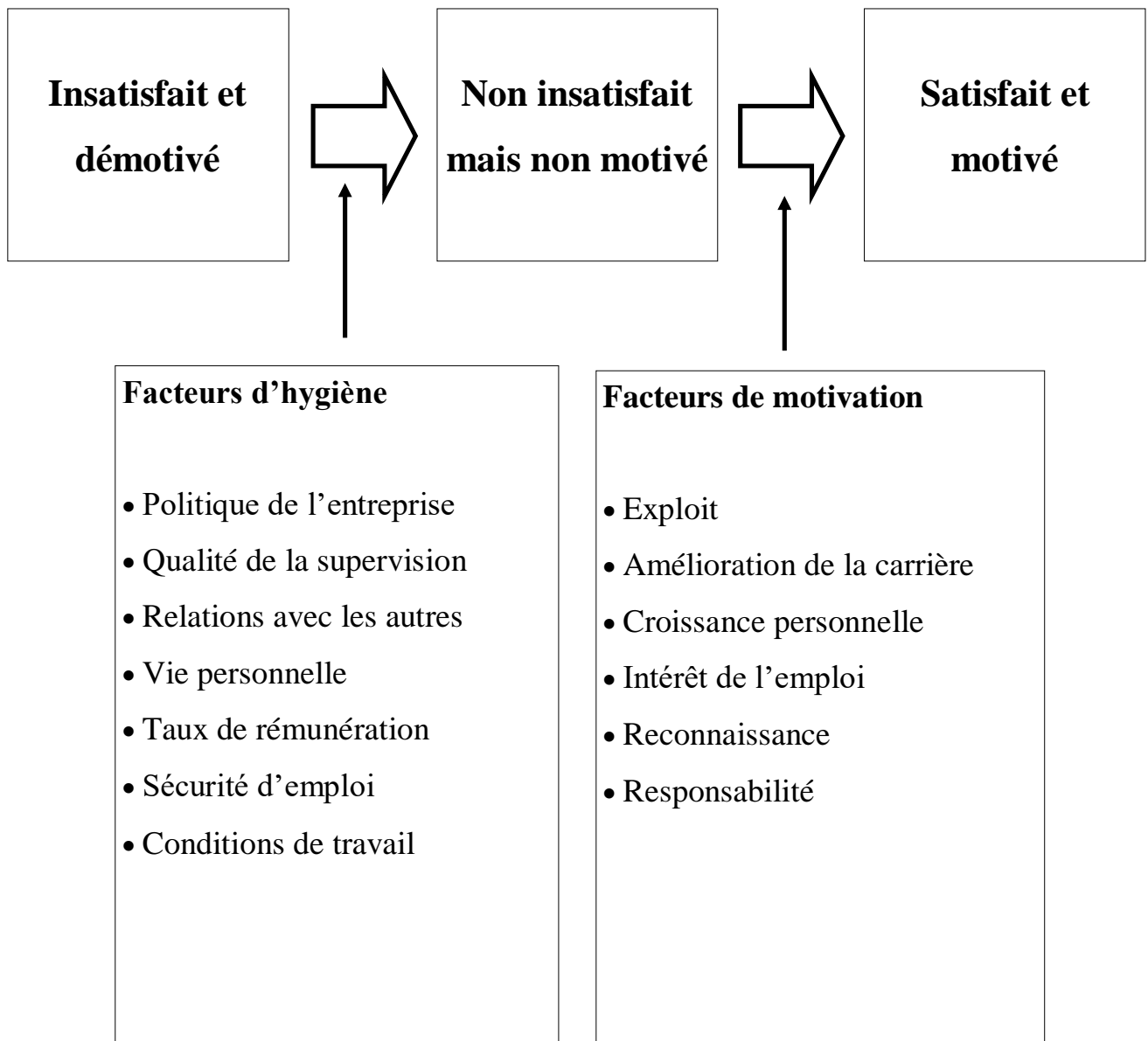


Figure 3: La théorie des deux facteurs de Herzberg (© Praxis Framework Limited 2019)

La planification administrative des affectations professionnelles peut être conçue pour offrir des opportunités de croissance, d'avancement et de reconnaissance au personnel scolaire afin d'améliorer sa motivation et sa satisfaction au travail, ce qui est conforme aux facteurs de motivation de Herzberg. De plus, la planification administrative des affectations professionnelles peut s'attaquer aux facteurs d'hygiène qui conduisent à l'insatisfaction au travail en améliorant les conditions de travail, le salaire et la sécurité d'emploi.

Enfin, le positionnement de la théorie de Herzberg sur les deux facteurs est significatif car il fournit un cadre pour comprendre comment les facteurs intrinsèques et extrinsèques

peuvent affecter la motivation et la satisfaction au travail des employés. La position de la théorie a facilité le développement d'autres théories qui ont exploré plus avant les concepts de motivation et de satisfaction au travail, telles que la théorie de l'équité et la théorie des attentes.

En conclusion, la théorie de Herzberg des deux facteurs est un cadre utile pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés dans les établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun et dans d'autres pays connaissant un problème d'équilibre socioprofessionnel du personnel. La théorie comporte des éléments qui aident à identifier les facteurs de motivation et d'hygiène qui contribuent à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail et suggère comment les traiter par la planification administrative des affectations professionnelles. Sa position a apporté des contributions significatives à la compréhension de la manière dont la motivation et la satisfaction au travail peuvent être améliorées dans un cadre organisationnel.

Il était question dans ce chapitre de présenter les théories qui permettent de mieux comprendre notre sujet. Nous avons fait appel à différentes théories à savoir, l'approche de Mintzberg, le Modèle de Planification Stratégique de Kaufman et la Théorie des Deux Facteurs de Herzberg clôture ce chapitre.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE**

# CHAPITRE IV : PRÉPARATION ET ORGANISATION DE L'ENQUÊTE

Le chapitre précédant a servi à passer en revue les écrits qui ont abordé d'une manière ou d'une autre le problème que nous traitons. A la suite de l'analyse de ces écrits, nous avons formulé les hypothèses d'étude. Le présent chapitre nous servira de cadre méthodologique.

La méthodologie, il faut le souligner, vient du mot méthode et qui dit méthode dit l'ensemble des techniques que le chercheur utilise pour mener son étude. C'est aussi l'orientation scientifique que le chercheur utilise pour construire un travail de recherche.

Herman (1983), définit la méthodologie de la recherche comme étant : « un ensemble d'idées directrices qui orientent l'investigation scientifique. » (Herman, 1983, p.5) C'est dire que tout travail de recherche nécessite une bonne méthodologie afin de parvenir aux objectifs fixés dès le départ. Il est question de préciser l'ensemble des démarches et techniques auxquelles nous avons eu recours pour recueillir les données de recherche, ainsi que celles qui ont permis de les traiter et les discuter.

Selon Gautier (1992), la méthodologie est l'art de diriger l'esprit humain dans la recherche de la vérité. C'est-à-dire, donné à l'esprit humain les matériaux nécessaires, afin d'aboutir à une réalité.

Ce chapitre est divisé en deux grandes parties, notamment : le cadre méthodologique et le cadre opératoire. Le cadre méthodologique parle des procédures méthodologiques ayant abouties à la collecte de données sur le terrain. De ce fait, il fait ressortir les éléments tels que : le rappel des questions de recherche, formulation de l'hypothèse générale de recherche et l'opérationnalisation des variables. Le cadre opératoire met en relief les éléments suivants : le type de recherche, la description du site d'étude, la population de l'étude, l'échantillon et la technique d'échantillonnage, la description des instruments de collecte et d'analyse des résultats, l'instrument de la mesure des collectes de données, l'administration du questionnaire, la validité de l'instrument de recherche, le type d'étude et le guide APA utilisé.

## 4.1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie représente pour le chercheur l'occasion au cours de laquelle il présente les instruments de travail qui seront utilisés pour collecter les informations sur le terrain. Il s'agit ici de la méthode de collecte des données et la description de celles-ci. Selon Grawitz (1986 : 417) « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, démontre et vérifie ».

Dans cette partie, le chercheur doit obéir à un canevas bien déterminé ou alors utiliser une démarche scientifique pour la collecte des données sur le terrain. En d'autres termes, au cours de cette phase, le chercheur précise le type de recherche, les caractéristiques de la population d'étude sur laquelle il va travailler et à partir de laquelle il va recueillir les informations, explique et justifie les méthodes et instruments qu'il utilisera pour appréhender et collecter les données, en réponse aux questions posées et hypothèses formulées. Le chercheur décrit enfin le déroulement de la collecte des données et indique le plan d'analyse de données.

#### **4.1.1. Rappel de la problématique de l'étude**

Dans la partie problématisation de la planification administrative des affectations professionnelles, nous sommes partis d'un ensemble de postulats notamment les pratiques liés au mouvement du personnel en cours d'année mais aussi les facteurs influençant l'équilibre socioprofessionnel de ces derniers. Cette problématique nous a amené à formuler les questions de recherche devant guider cette investigation. Il s'agit notamment d'une question de recherche principale, et trois questions de recherche secondaires assorties pour chacune d'elles par la déduction des réponses provisoires.

#### **4.1.2. Questions de recherche**

##### **❖ Question principale**

**« Existe-t-il un lien entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ? »**

##### **❖ Questions secondaires**

- Existe-t-il un lien entre les nominations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?
- Existe-t-il un lien entre les rémunérations/prise en charge en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?
- Existe-t-il un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ?



### **4.1.3. Hypothèses de recherche**

#### **❖ HYPOTHÈSE GÉNÉRALE (HG)**

« Il existe un lien significatif entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun ».

#### **❖ HYPOTHÈSES SECONDAIRES (HS)**

S'appuyant sur nos trois questions secondaires de recherches, nous avons formulé les hypothèses secondaires de recherche suivante :

- Il existe un lien entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;
- Il existe un lien entre les rémunérations/prise en charge encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;
- Il existe un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

### **4.2. CADRE OPÉRATOIRE**

Dans cette partie réservée au cadre des opérations concrètes, il sera question pour nous de décrire les démarches qui nous ont permis de collecter les données sur le terrain. Il est question de présenter le site de l'étude, la population de l'étude, la technique d'échantillonnage et l'échantillon, la technique de collecte et d'analyse des données. Par ailleurs d'entrée de jeux, nous présentons tout d'abord le type d'étude.

### **4.3. DEVIS DE RECHERCHE**

Sachant que la recherche a pour but d'observer et décrire, de prédire, de déterminer les causes et d'expliquer les phénomènes. Il existe plusieurs types de recherche. Fonkeng, Chaffi et Bomba (2014) en distinguent une dizaine de types les plus utilisés en sciences sociales. Ce sont : la recherche historique, la recherche descriptive ou explicative, la comparaison, l'évaluation, la recherche expérimentale, la recherche-action, la recherche conceptuelle et théorique ou recherche empirique, la recherche fondamentale, l'étude de cas et l'enquête.

Parmi les variétés de types de recherche qui existent, notre recherche est descriptive de type corrélationnel. La recherche descriptive ou explicative décrit systématiquement un certain nombre de phénomènes. La recherche descriptive a pour objet la description détaillée d'un phénomène. Reposant sur des méthodes de collecte précises, elle nécessite une connaissance

préalable de l'environnement et/ou du problème étudié. Elle a pour objet de rechercher les causes, les principes ou les lois qui permettent de rendre compte des faits. Autrement dit, la recherche de type descriptif consiste à décrire les variables c'est-à-dire, à trouver les relations, les différentes caractéristiques qu'elles ont entre elles.

D'une part, notre recherche est descriptive parce qu'elle procède par collecte d'informations sur les attitudes, les opinions et les comportements pour les décrire, en les quantifiant. La recherche descriptive est celle qui se base sur l'enregistrement et la description systématique des faits, éléments qui composent les événements que l'on veut étudier. Dans le cadre de la recherche descriptive, le chercheur n'influe pas sur le fonctionnement habituel, il tente tout simplement de cerner les relations de cause à effets, relève les faits et les lois qui les commandent (Nkoum, 2005). Cette idée s'inscrit dans la même logique que celle de Tsafak (2001, p.71) pour qui « le but de la recherche descriptive est soit de vérifier les hypothèses qui supposent les relations de cause à effet ou de simples associations et corrélations entre des variables spécifiées, soit de décrire les relations quantitatives entre les variables. » Somme toute, les études visant la confirmation d'une théorie à travers la vérification des hypothèses relèvent des recherches explicatives. Notre étude s'attelle ainsi d'une part à décrire la relation entre certaines pratiques de planification administrative et le déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

D'autre part, notre étude est aussi corrélationnelle dans la mesure où elle vise à mesurer le degré de dépendance entre la variable indépendante et la variable dépendante et d'établir des relations quantifiables entre elles. Il s'agit alors d'établir la relation ou le lien qui existe entre planification administrative et le déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant à travers un prélèvement qualitatif. Cependant, nous n'oublions pas que l'existence d'une corrélation même élevée entre deux séries d'observations n'implique pas nécessairement l'existence d'une relation de cause à effet (causalité) entre les deux variables considérées. En effet, les corrélations observées peuvent être dues au fait que les variables étudiées sont toutes deux soumises à des influences communes, modifiant simultanément leurs valeurs, soit dans le même sens (corrélation positive), soit en sens opposés (corrélation négative).

Pour ce qui est du devis de recherche, Groux, Perez, Porcher, Rust et Tasaki (2002) soulignent que dans la manière dont les sciences humaines et éducatives abordent les phénomènes qu'elles tentent d'expliquer, le courant empirique se base sur l'observation et suppose un travail de confrontation rigoureux à partir de données observables. Cette approche est elle-même marquée par deux grandes voies méthodologiques : la voie quantitative et la voie

qualitative. La première s'applique sur des grands nombres de cas et fait usage d'outils mathématiques et statistiques. Elle s'efforce de récolter de vastes séries de mesures relatives aux phénomènes étudiés et de dégager des hypothèses causales généralisables à d'autres situations. La seconde voie vise la compréhension exhaustive d'un nombre restreint de cas, chaque paramètre constitutif étant étudié dans tous ses détails, la spécificité de chacun des cas étant mise en évidence.

L'étude s'est appuyée sur un devis de type quantitatif et faisant de ce fait appel au questionnaire comme instrument de collecte de données. Cet outil permet d'observer en quantifiant la régularité des phénomènes étudiés. Selon Angers (1992), faire de la recherche implique l'intention d'évaluer certains faits. La recherche a été menée dans la région du centre Cameroun dont il convient ainsi de présenter.

#### **4.4. SITE DE L'ÉTUDE**

La délimitation du cadre d'une recherche ainsi que la population obéie au souci de précision qui est l'un des principes scientifiques. C'est la raison pour laquelle nous allons nous y atteler ici. Notre étude a été menée dans la région du Centre Cameroun.

##### **4.4.1. Situation géographique**

La Région du Centre naît du découpage administratif du 22 août 1983 qui a entraîné l'éclatement de l'ancienne province du Centre-Sud en deux parties : la province du Centre et celle du Sud. Elle compte 10 départements et 70 arrondissements, 70 communes d'arrondissement et une Communauté Urbaine (Yaoundé). Yaoundé est la capitale de la Région du Centre et de la République du Cameroun. La Région du Centre s'étend entre le 10<sup>ème</sup> et le 15<sup>ème</sup> degré de latitude Est et les 3<sup>èmes</sup> et 6<sup>èmes</sup> degrés de longitude Nord. Elle couvre une superficie continentale de 68 953 km<sup>2</sup>, et abritait une population de 4 159 492 habitants en 2015, soit une densité de 60,3 habitants/km<sup>2</sup>.

La Région du Centre est limitée :

- Au Nord par la Région de l'Adamaoua ;
- Au Sud par la Région du Sud ;
- Au Nord-Ouest par la Région de l'Ouest ;
- Au Sud-Ouest par la Région du Littoral ;
- À l'Est par la Région de l'Est.

La Région du Centre fait partie du plateau sud-camerounais, vaste plate-forme cristalline de 650 m d'altitude moyenne, appartenant à la ceinture de plateaux qui forment la bordure occidentale et septentrionale de la cuvette du Congo. Le relief de la Région du Centre se caractérise par un vaste plateau vallonné d'une altitude moyenne de 650 m. Cette altitude augmente à mesure que l'on progresse vers le nord (Adamaoua).

On distingue :

- Des montagnes de 1000 à 1300 m d'altitude dans les environs de Yaoundé, de Ntui et de Yoko ;
- Des plateaux de 600 à 900 m d'altitude jonchés de collines de faibles altitudes dans la majeure partie de la Région ;
- Des plaines de 300 à 600 m d'altitude dans les vallées de la Sanaga et du Mbam qui sont le prolongement de la plaine côtière.

#### **4.5. POPULATION DE L'ÉTUDE**

Selon Amin (2005), le terme population de l'étude fait référence à la collection complète de tous les éléments qui nous intéressent dans une enquête particulière. Il a également défini une population comme l'ensemble ou la totalité des objets ou des individus ayant en commun une ou plusieurs caractéristiques qui intéressent le chercheur et auxquelles il doit se référer dans le cadre d'une étude par échantillonnage. Une population comprend tous les sujets ou objets d'un groupe défini au départ par le chercheur et qui ne se rapporte pas nécessairement à la totalité des sujets ou objets (Gumuchian, Marois, 2000). Chez les animaux, on parle par exemple de la population d'une ruche. Pour Grawitz (2004, p.1035), la population est aussi : « *un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils sont de même nature* ». Selon Fonkeng Epah et Chaffi (2012, P.23), la population (totale, parente, mère) : « *C'est la collection d'individus ou ensemble d'unités élémentaires sur lesquels l'étude est portée. Ces unités partagent des caractéristiques communes* ». Dans le cadre de notre étude, la population est l'ensemble des individus partageant les mêmes caractéristiques à partir desquelles le chercheur mène ses investigations. Dans le cadre de notre étude, la population est l'ensemble des individus partageant les mêmes caractéristiques à partir desquelles le chercheur mène ses investigations. Nous distinguerons trois types de population : la population parente, la population cible et la population accessible.

#### 4.5.1. POPULATION PARENTE

La population parente ou totale ou encore population mère est l'ensemble des individus ou une collection d'individus partageants des caractéristiques communes et qui permettent au chercheur de généraliser les résultats de sa recherche. Dans le cadre de notre étude, il s'agit de l'ensemble des personnels des établissements publics secondaires du Cameroun. Concernant ce personnel enseignant du secondaire, l'on s'intéresse strictement aux enseignants rémunérés par le budget de l'Etat. Ceux-ci sont Selon des données produites par la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MINESEC, il a été dénombré 66038 personnels éducatifs publics au cours de l'année scolaire 2015-2016. Ces enseignants étaient répartis sur 2558 établissements scolaires qui encadraient alors 1 239 621 élèves. Dans le même temps, l'annuaire statistique du Cameroun (2015) indique que pour l'année 2014, le taux d'accroissement des effectifs des enseignants reste très faible (4%) par rapport à celui des effectifs d'élèves qui se situe à 10% en 2014. A défaut d'avoir des données fiables et actualisées, nous nous sommes contentés de ces estimations.

Au Ministère des enseignements Secondaires au Cameroun, les enseignants sont répartis en deux types : les enseignants fonctionnaires et les enseignants contractuels. Les enseignants contractuels sont principalement de ces catégorie 8, 9, 10 11 et 12, tandis que les enseignants fonctionnaires sont Instituteurs, soit des Professeurs des Collèges, soit des Professeurs des Lycées.

Tel que le montre notre tableau, le MINESEC emploi plusieurs catégories de personnel. En raison du déficit du personnel dans l'enseignement technique, plusieurs instituteurs de l'enseignement technique sont recrutés pour être employés comme professeurs dans les collèges d'enseignement technique et commercial. De même, plusieurs instituteurs de l'enseignement général sont employés dans les services administratifs des établissements d'enseignement secondaire. Par ailleurs, plusieurs personnels aussi bien contractuels que fonctionnaires possèdent un doctorat PhD le plus souvent acquis après le recrutement dans le but d'être reclassés dans le corps de métier à une catégorie ou grade supérieur, soit pour être détachés dans d'autres ministères, notamment le ministère des enseignements supérieurs où le statut et le traitement salarial sont plus valorisés.

Tableau 1: Volume horaire d'enseignement des enseignants selon le grade

N°	Grade/catégorie	Volume horaire d'enseignement
1	8	20h
2	9	20h
3	10	18h
4	11	18h
5	12	18h
6	Instituteur	24h
7	Professeur des Collèges	20h
8	Professeur des Lycées	18h
9	Professeur des Écoles Normales d'instituteurs	14h

Source : Annuaire statistiques MINESEC 2020/2021

Ce tableau donne la distribution du volume horaire d'enseignement hebdomadaire des enseignants en fonction des grades et des catégories. Les instituteurs sont les personnels ayant le plus grand volume d'enseignement (24h), suivi des professeurs des collèges et des personnels des catégories 8 et 9 qui se situent dans la même fourchette du volume horaire (20h). Les professeurs des lycées et les personnels des catégories 10, 11 et 12 ont un volume horaire d'enseignement de 18h par semaine tandis que les Professeurs des Écoles Normales d'instituteurs en ont 14 en plus des heures d'encadrement des élèves-maîtres. Ces répartitions du volume de l'enseignement des personnels restent cependant indicatives. Car, dans la réalité, le volume horaire du travail dépend du nombre du personnel dans un établissement scolaire. En fonction de cette variable, ce volume peut soit être respecté, soit être revu à la hausse ou à la baisse.

#### 4.5.2. Population cible

La population cible est une collection d'individus auxquels le chercheur voudrait appliquer les résultats de sa recherche. Celle-ci porte les mêmes caractéristiques que la population mère à la seule différence qu'elle est réduite dans sa taille par rapport à la population mère. Dans le cadre de notre étude, il s'agit des enseignants des établissements scolaires secondaires publics du département du Mfoundi.

### 4.5.3. POPULATION ACCESSIBLE

La population accessible est celle qui est disponible et facilement repérable par le chercheur. Elle diffère de la population cible par sa taille mais les caractéristiques restent les mêmes. Dans notre étude, il s'agit des enseignants du département du Mfoundi. Cet ensemble est constitué de 4011 enseignants répartis dans 39 établissements secondaires publics (Francophone). Mais pour cette étude, nous avons décidé de travailler avec 159 enseignants.

Tableau 2: Échantillon montrant le nombre d'enseignants

Etablissement secondaire	Nombres d'enseignants
Lycée bilingue d'Application	90
Lycée technique de Nkolbisson	69
Total	159

Source : Chercheur

### 4.6. TECHNIQUES D'ÉCHANTILLONNAGE ET ÉCHANTILLON

La technique d'échantillonnage fait référence aux diverses stratégies utilisées par un chercheur pour tirer un échantillon de la population mère de l'étude Amin (2005). L'échantillon est un sous-ensemble de la population accessible ; une partie ou une proportion de cette population à partir de laquelle on souhaite procéder à un certain nombre de mesures. C'est une fraction représentative de la population. Pour Amin (2005), l'échantillon est une collecte de quelques éléments de la population. Le but ultime dans la plupart des investigations statistiques étant d'être capable de généraliser les résultats des données de l'échantillon à l'ensemble de la population à partir de laquelle l'échantillon a été extrait. L'échantillonnage est la technique de construction de l'échantillon qui, elle-même permet de connaître le tout d'une partie. L'échantillon permet de prélever un certain nombre d'éléments dans l'ensemble des éléments dans la population parente qu'on veut exposer.

Il existe deux principaux types de techniques d'échantillonnage : les techniques d'échantillonnage probabiliste et les techniques d'échantillonnage non probabiliste. Les techniques d'échantillonnage ont pour finalité de produire un échantillon représentatif de la population parente. Etant donné que nous sommes dans un devis de type quantitatif, la

technique d'échantillonnage utilisée pour cette étude est la technique d'échantillonnage probabiliste. Dans les techniques d'échantillonnage probabiliste, tous les membres de la population étudiée ont les mêmes chances d'être sélectionnés pour l'étude. Il existe également différents types de techniques d'échantillonnage probabiliste. Dans cette étude, le type de technique d'échantillonnage probabiliste utilisé est la technique d'échantillonnage aléatoire simple. Elle a été utilisée pour sélectionner 159 enseignants de l'étude parmi près de 6240 enseignants des écoles secondaires publiques de la division de Mfoundi. Pour réaliser la technique d'échantillonnage aléatoire simple, le chercheur a collecté la liste des enseignants de chaque école et l'a découpée, chaque numéro représentant un enseignant sur une feuille de papier séparée, chacun ayant une chance égale d'être inclus dans l'étude. Les numéros figurant sur les feuilles de papier ont été déroulés et mélangés l'un après l'autre ; 159 enseignants ont ainsi été tirés au sort pour cette étude.

#### **4.6.1. Échantillon de l'étude**

La taille de l'échantillon varie selon la technique utilisée (probabiliste ou non probabiliste). L'échantillon répond à certaines caractéristiques notamment la taille de la population, la méthode utilisée (Fonkeng, Chaffi & Bomba, 2014). L'échantillon en science sociales est généralement compris entre certaines contraintes et le degré de prévision à attendre. Amin (2005) affirme que l'échantillon est un sous-ensemble d'une population, considéré comme une représentation de la population entière. Il rappelle que l'échantillon de la population doit être constitué de manière à ce que tous les segments de la population soient inclus dans l'échantillon. L'échantillonnage est pratiqué parce que, parfois, la population à étudier est si vaste que le chercheur ne peut pas étudier l'univers entier. Il devient donc très nécessaire pour le chercheur de sélectionner un sous-ensemble de l'univers considéré comme représentatif de la population mère, de l'étudier et de faire des déductions sur la population mère. Ainsi, l'échantillon de cette étude a été constitué de deux écoles secondaires publiques du Mfoundi et 159 enseignants ont été sélectionnés comme répondants de l'étude.



## **4.7. INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES : JUSTIFICATION DU CHOIX ET PRÉSENTATION**

Dans la recherche, l'instrument est tout dispositif qui permet au chercheur de collecter systématiquement des données, par exemple un questionnaire.

Dans notre étude, la technique retenue pour la collecte des données est le questionnaire. Le questionnaire est composé d'une série de questions visant à recueillir des informations auprès des personnes interrogées. A propos, Tsala Tsala (1992, p.75) affirme que : *« l'interview et le questionnaire sont différents en ce que d'une part l'interview suppose la présence simultanée de l'interviewer et de l'interviewé. On observe mieux le sujet et le contexte dans lequel il réagit. Un soin particulier est mis sur les problèmes de communication. D'autre part, le questionnaire sollicite des réponses écrites aux questions posées à l'avance »*. En fait l'une et l'autre technique ont chacune ses avantages. Cependant, nous avons privilégié le questionnaire dans le but de faciliter le traitement des données collectées.

### **4.7.1. La pré-enquête**

La pré-enquête est définie par Ghiglione et Matalon (1978) comme étant une série de vérification empirique ayant pour but de s'assurer que le questionnaire est bien applicable et répond effectivement aux problèmes que se pose le chercheur. La pré-enquête consiste donc à éprouver sur un échantillon de petite taille l'instrument ou les instruments prévus pour l'enquête. Cette vérification empirique permet de s'assurer que les questions formulées ne prêtent pas à confusion, qu'elles sont bien comprises par tous les enquêtés et de la même façon. Alors, cette pré-enquête nous a permis de faire des corrections nécessaires dans le but d'améliorer notre questionnaire. Notre pré-enquête a été réalisée au mois de février 2020 auprès des 10 enseignants et auprès de 4 chefs d'établissements scolaires secondaires du département du Mfoundi n'appartenant pas aux établissements scolaires secondaires sélectionnés pour faire partie de notre échantillon. Cette enquête nous a permis de faire les corrections nécessaires à la fois sur le questionnaire que sur le guide d'entretien et de reformuler certaines questions. La clarté et l'éclatement de certaines questions sont les éléments fonctionnels testés et corrigés.

### **4.7.2. Validité de l'instrument de collecte de données**

La validité est l'habilité à produire des découvertes qui sont en accord avec les valeurs théoriques ou conceptuelles. Pour mesurer ce qu'il est censé mesurer, tout instrument de mesure doit satisfaire une double exigence : celle de la validité interne et de la validité externe.

### ➤ **Validité interne**

Les thèmes et sous thèmes qui constituent ce guide d'entretien sont issues d'une étude portant sur les variables indépendantes et les variables dépendantes, expansion de l'hypothèse générale. En ce qui concerne la variable indépendante, ses indicateurs (thèmes) ont généré des sous thèmes autour desquels nos échanges avec les répondants étaient centrés. Nous avons recueilli les avis de l'encadreur, des enseignants des domaines pour juger de la validité interne de notre instrument. Aussi, dans le cadre de ce travail, la cohérence qu'il existe entre les questions de recherches, les objectifs, et les hypothèses de notre étude nous explique davantage la validité interne du fait qu'ils rendent compte des variables et les items que nous avons convoqués dans cette étude notamment dans le questionnaire.

### ➤ **Validité externe**

La technique du pré-test permet d'évaluer d'une part la validité externe de ce travail de recherche. Cette technique permet de mesurer la sensibilité, la validité et la compréhension des thèmes et sous thèmes. Ceci dans le but d'élaborer l'enquête définitive. Grawitz (1993) définit la pré-enquête comme « l'étape de la recherche qui consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments prévus pour l'enquête ». La pré-enquête peut améliorer considérablement l'efficacité de l'enquête proprement dite et peut réduire le coût de façon importante. Autrement dit, la pré-enquête consiste donc à éprouver sur un échantillon de petite taille l'instrument ou les instruments prévus pour l'enquête. Cette vérification empirique permet de s'assurer que les questions formulées ne prêtent pas à confusion, qu'elles sont bien comprises par tous les enquêtés et de la même façon. Alors, cette pré-enquête nous a permis de faire des corrections nécessaires dans le but d'améliorer notre questionnaire.

Notre pré-enquête a été réalisée au mois de décembre 2020 auprès de 50 enseignants du secondaire au lycée bilingue d'Essos.

A l'issue de cette enquête, certaines questions ont été améliorées faute de compréhension et d'autres ont été tout simplement supprimées car elles ne répondaient pas aux différents objectifs de l'étude. Après cette phase de correction, nous sommes passés à l'étape suivante qui consistait à distribuer les questionnaires au enseignants concernés.

## **4.8. LE QUESTIONNAIRE PROPREMENT DIT**

Un questionnaire est un instrument de recherche composé d'une série de questions visant à recueillir des informations auprès des personnes interrogées. Dans cette étude, nous utilisons le questionnaire parce qu'il permet au chercheur d'obtenir des informations adéquates, précises

et objectives. Il est efficace en termes de coûts, permet de gagner du temps et permet donc au chercheur de recueillir beaucoup d'informations auprès d'un grand nombre de répondants dans un laps de temps relativement court. Le questionnaire utilisé était présenté en deux sections principales : les données signalétique (Âge, genre, situation matrimoniale, nombre d'enfant, poste occupé) et la deuxième partie était constituée de questions sur les variables indépendantes et dépendantes, comme le résume le tableau suivant.

**Tableau 3:** Présentation du questionnaire

Variables	Variables	Nombre d'éléments
Données signalétiques	Age, genre, situation matrimoniale, nombre d'enfants en charge, poste occupé	N° 1 - 5
Variable 1	Les nominations en cours d'année	N° 6 - 9
Variable 2	Rémunération / prise en charge	N° 10 - 13
Variable 3	Les mutations / affectations en cours d'année	N° 14 - 18
Variable 4	Déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant	N° 19 – 22

Source : Chercheur

#### 4.8.1. Procédure de collecte des données

Après avoir présenté plusieurs fois sa proposition, le chercheur a finalement reçu l'autorisation de se rendre sur le terrain et de collecter des données, après avoir acquis les compétences requises en matière de rédaction de propositions. Après l'approbation, le chercheur a obtenu une autorisation de recherche de l'Université de Yaoundé 1. Le chercheur s'est ensuite rendu dans les écoles participantes pour se familiariser avec elles et obtenir de chaque directeur l'autorisation de mener la recherche proposée dans l'école à un jour ou une heure convenue.

Le chercheur s'est ensuite rendu dans chaque école de l'échantillon pour recueillir des données auprès des enseignants et des élèves de l'échantillon. Le chercheur a administré les questionnaires aux enseignants, en leur laissant suffisamment de temps pour répondre de manière appropriée. L'enquêteur a également assuré les répondants d'une totale confidentialité et d'une garantie de non-victimisation à partir des informations fournies. Le chercheur a ensuite collecté les questionnaires remplis à la fin de l'exercice chaque jour dans chaque école à des

fins d'analyse des données. Les personnes interrogées n'étaient pas tenues d'inscrire leur nom sur les outils de recherche afin de renforcer la confidentialité.

#### **4.8.2. Procédures d'analyse des données**

Lorsque les données ont été collectées sur le terrain, il a fallu les préparer en vue d'analyses significatives. Pour ce faire, le chercheur a effectué les opérations suivantes sur les données :

➤ **Organisation et codage des données du questionnaire**

Lorsque les questionnaires ont été ramenés du terrain, l'enquêteur a pris le temps de vérifier si toutes les rubriques du questionnaire avaient été correctement remplies. Des codes ont ensuite été attribués aux différentes options de réponse.

➤ **Méthode d'analyse des données quantitative**

Les données de l'échantillon ont d'abord été codées et tabulées en utilisant le livre des codes comme guide. Le modèle obtenu a été utilisé pour créer un fichier de données numérique dans le logiciel Statistical Package for Social Scientists (SPSS) version 23. Le fichier de données a été utilisé pour créer des informations à l'aide de procédures statistiques descriptives et inférentielles. Les procédures descriptives utilisées sont les tableaux, les pourcentages et les fréquences. Pour la vérification de nos hypothèses, sachant que ces dernières établissent une relation entre deux variables qualitatives, nous nous servons du test d'indépendance Khi-deux ( $\chi^2$ ).

### **4.9. LES VARIABLES, LEURS INDICATEURS ET MODALITÉS**

Notre sujet est intitulé « Planification administrative des affectations professionnelles et déséquilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public du département du Mfoundi ». Cet énoncé met en relief deux variables dont notre cadre théorique a permis d'opérationnaliser.

#### **4.9.1. La variable indépendante (VI)**

La variable indépendante de notre recherche est la planification administrative des affectations professionnelles. Cette variable se mesure à travers trois modalités. En effet, dans notre étude, la gestion des ressources humaines s'observe à travers certains référents empiriques ou modalités tels que :

## **Les Indicateurs de la VI**

- Les Nominations en cours d'année des enseignants,
- Les rémunérations/prise en charge en cours d'année des enseignants,
- Les mutations / affectations en cours d'année des enseignants.

### **4.9.2. La variable dépendante (VD)**

La variable dépendante de notre recherche est l'équilibre socioprofessionnel.

#### **✓ Les indicateurs de la VD**

Le déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant peut s'observer à travers certains référents empiriques tels que :

- la satisfaction professionnelle
- La motivation à enseigner
- La perception du soutien de la direction
- le niveau de stress.

Le tableau synoptique qui suit fait une récapitulation de nos hypothèses, des variables de la recherche, de leurs indicateurs et modalités correspondantes.

Tableau 4: Récapitulatif des hypothèses, variables, modalités, indicateurs

Sujet	Objectif général	Objectifs spécifiques de recherche	Hypothèse générale	Hypothèses spécifiques de recherche	Variables	Indicateurs	Outil de collecte des données	Instrument d'analyse des données
Planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public du département	« Examiner le lien qui existe entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ».	<b>OS1 :</b> Montrer le lien qui existe entre les nominations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;	« Il existe un lien significatif entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun ».	<b>HR1 :</b> Il existe un lien entre les nominations encourues d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;	<b>VI :</b> les nominations en cours d'année	- Vous avez déjà nommé	Questionnaire	SPSS et Khi-deux ( $\chi^2$ ).
						- Temps mis pour la prise de service après nomination		
		- les nominations encourues d'année bouleversent significativement vos prévisions annuelles		- Temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service				
		<b>OS2 :</b> Démontrer le lien qui existe entre les rémunérations/prise en charge en cours		<b>HR2 :</b> Il existe un	<b>VD :</b> équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant	-La satisfaction professionnelle -La motivation à enseigner -La perception du soutien de la direction -Le niveau de stress.		
					<b>VI :</b> les rémunérations/prise en	- Temps mis pour accéder à la première solde		

ment du Mfoundi		d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;		lien entre les rémunérations/prise en charge encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;	charge en cours d'année	- Durée de traitement du dossier de prise en charge - Temps mis avant obtention des frais de relève après une mobilité - Présence au nouveau poste de travail sans frais de relève		
		<b>OS3 :</b> Etablir le lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.				<b>VD :</b> équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant		

				<p><b>HR3 :</b> Il existe un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.</p>	<p><b>VI :</b> Les mutations et affectation en cours d'année</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez déjà été muté en cours d'année</li> <li>-Hiérarchie directe est consultée dans le processus de mutation</li> <li>- Votre hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre l'affectation</li> <li>- La hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation</li> <li>- La hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation</li> </ul>		
					<p><b>VD :</b> équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La satisfaction professionnelle</li> <li>-La motivation à enseigner</li> <li>-La perception du soutien de la direction</li> <li>-Le niveau de stress.</li> </ul>		



Pour résumer ce troisième chapitre de notre recherche, il faut noter que qu'il se divisait en deux grandes parties. Notamment, le cadre méthodologique et le cadre opératoire de la recherche. Le cadre méthodologique recherche nous indiquait sur les procédures méthodologiques ayant abouti à la collecte de données sur le terrain. Alors, cette section de notre rapport finale de recherche avait pour objectif : de rappeler le facteur principal ; la question principale de la recherche ainsi que les questions spécifiques ; de formuler l'hypothèse générale de recherche ; opérationnaliser les variables et de donner les instruments de mesure les plus appropriés. Quant au cadre opérationnel de recherche, qui rassemble les éléments tels que : Choix de l'instrument de mesure de collecte des données ; le questionnaire ; Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche ; La validité des instruments de recherche (validité externe et validité interne) ; Pré-enquête de la recherche ; Présentation et description du site de la recherche ; le type de recherche et le guide APA.

A l'issue de cette analyse, il en résulte que la combinaison de ces deux parties nous permet d'avoir une idée claire sur la pertinence du sujet de recherche. Toutefois, comme nous venons de le mentionnés plus haut, c'est juste une partie d'opérationnalisation des données recueillies sur le terrain. Par conséquent, il est nécessaire de le compléter avec le chapitre suivant (présentation et analyse des résultats) qui va encore plus en profondeur en ce qui concerne l'analyse des données recueillies sur le terrain.

## CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans le présent chapitre, les résultats sont présentés premièrement le volet quantitatif qui consistera à présenter les résultats à l'aide des tableaux et/ou des diagrammes et en faire une analyse descriptive qui consiste selon Angers (1992, p.321) en une « *analyse visant à une représentation détaillée d'un objet* » et l'analyse explicative qui consiste selon le même auteur en une « *analyse visant à mettre en relation des éléments d'un objet* ».

### 5.1. PRÉSENTATION ET ANALYSES DESCRIPTIVES DES DONNÉES

Présenter les données revient à disposer les différentes catégories et leurs effectifs dans un tableau ou dans les graphes. Angers (1992, p.301) parle de « *présentation visuelle* » et la définit comme étant une « *façon d'organiser et de présenter des données de recherche* ».

#### 5.1.1. Identification des enquêtés

A ce niveau nous allons présenter les données relatives à l'identification des interviewés. Il s'agit des données sociodémographiques de nos répondants pouvant aider à les situer dans leur contexte social. A cet effet, cette partie est consacrée à la description des résultats issus du terrain relatifs au sexe, à l'Âge, à la situation professionnelle, à la discipline enseignée, au nombre d'années de service.

Tableau 5: Age des répondants

Age des répondants	Fréquence	Pourcentage
Valide 25 - 35 ans	54	34,0
35 - 45 ans	58	36,5
45 - 55 ans	32	20,1
55 ans et plus	15	9,4
Total	159	100,0

Source : données de terrain (2023)

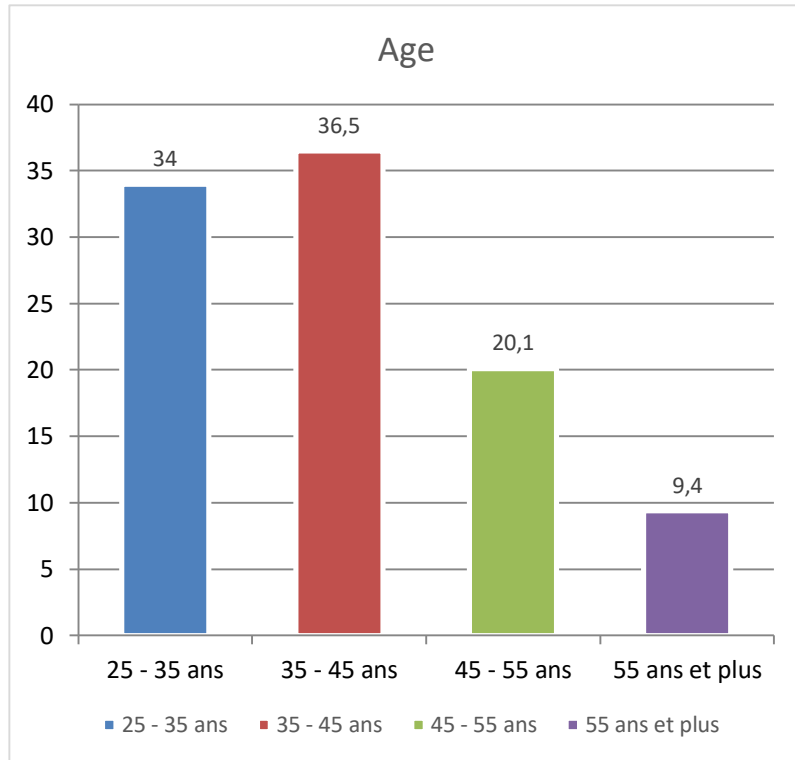


Figure 4 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon l'âge

Les 159 répondants dont les opinions ont été échantillonnées pour cette étude appartenaient à des groupes d'âge différents. 54 d'entre eux, soit un pourcentage de 34,0%, avaient entre 25 et 35 ans, 58 d'entre eux, soit un pourcentage de 36,5%, avaient entre 35 et 45 ans, 32 d'entre eux, soit un pourcentage de 20,1%, avaient entre 45 et 55 ans et, enfin, 15 d'entre eux, soit un pourcentage de 9,4%, avaient 55 ans et plus. Ces résultats révèlent que la plupart des répondants ont un âge compris entre 35 et 45 ans.

Tableau 6: Genre des répondants

Genre des répondants		Fréquence	Pourcentage
Valide	Masculin	78	49,1
	Féminin	80	50,3
Total		159	100,0

Source : données de terrain (2023)

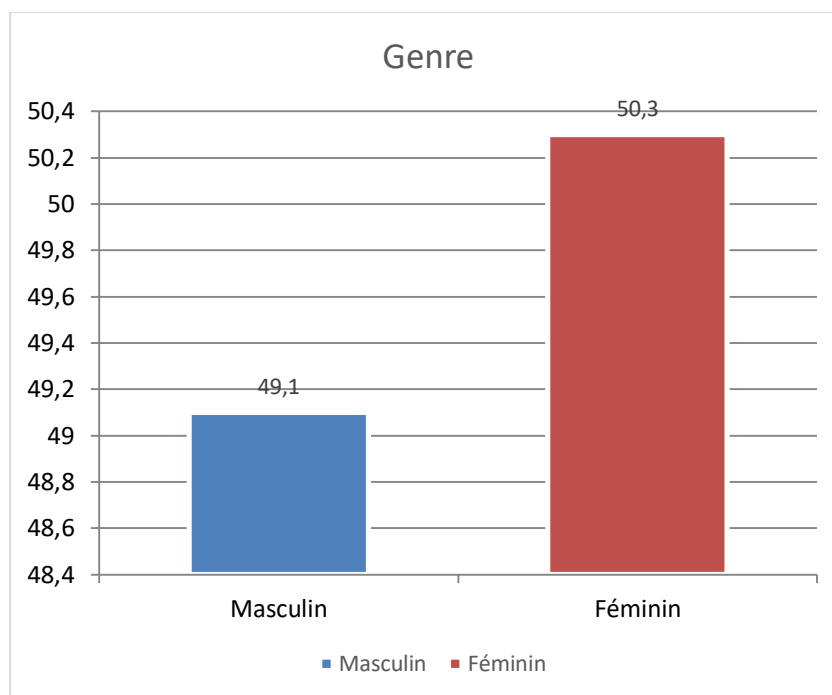


Figure 5 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le Genre

Les résultats ont révélé que sur les 159 répondants dont les opinions ont été échantillonnées pour cette étude, 80 étaient des femmes, soit un pourcentage de 50,3%. D'autre part, 78 des personnes interrogées étaient des hommes, soit un pourcentage cumulé de 49,7%. Par conséquent, la plupart des répondants étaient des femmes.

Tableau 7 : Situation matrimoniale des Répondants

Situation matrimoniale des Répondants		Fréquence	Pourcentage
Valide	Célibataire	41	25,9
	Marié	102	64,6
	Divorcé	6	3,8
	Veuf (ve)	9	5,7
Total		159	100,0

Source : données de terrain (2023)

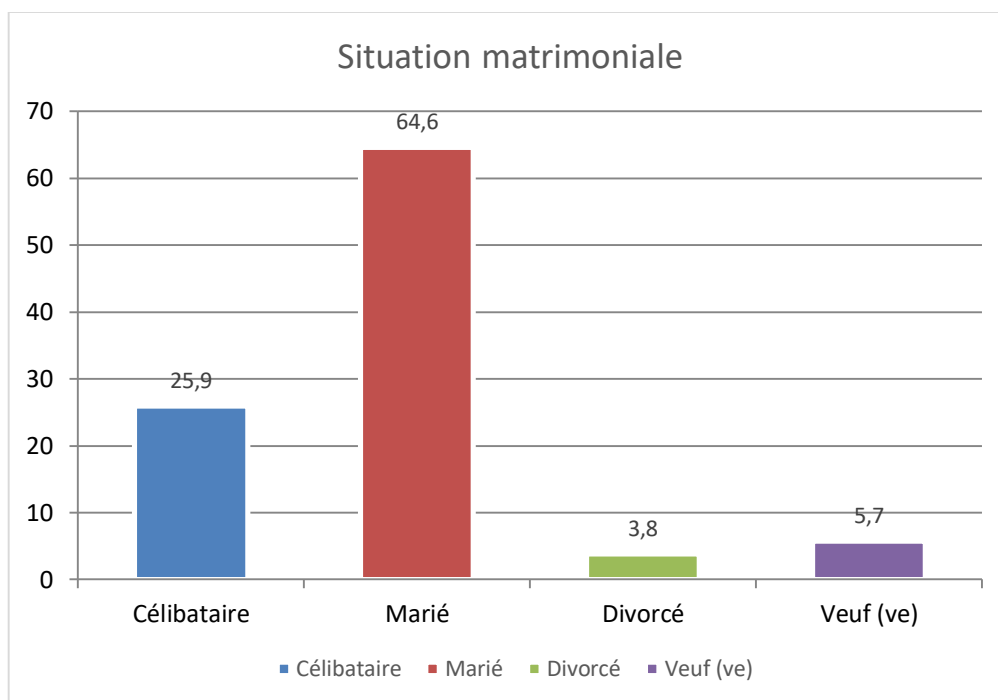


Figure 6 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la situation matrimoniale

Les 159 répondants dont les opinions ont été échantillonnées pour cette étude avaient des situations matrimoniales différentes. 41 d'entre eux, soit un pourcentage de 25,8%, étaient célibataires, 102 d'entre eux, soit un pourcentage de 64,6%, mariés, 6 d'entre eux, soit un pourcentage de 3,8%, étaient divorcés et enfin, 9 d'entre eux, soit un pourcentage de 5,7%, étaient veuf (ve). Ces résultats révèlent que la plupart des répondants sont mariés.

Tableau 8 : Nombre d'enfants en charge

Nombre d'enfants en charge	Fréquence	Pourcentage
Valide 0-1 Enfant	44	27,7
2-3 Enfants	50	31,4
4-5 Enfants	30	18,9
5 et plus	35	22,0
Total	159	100,0

Source : données de terrain (2023)

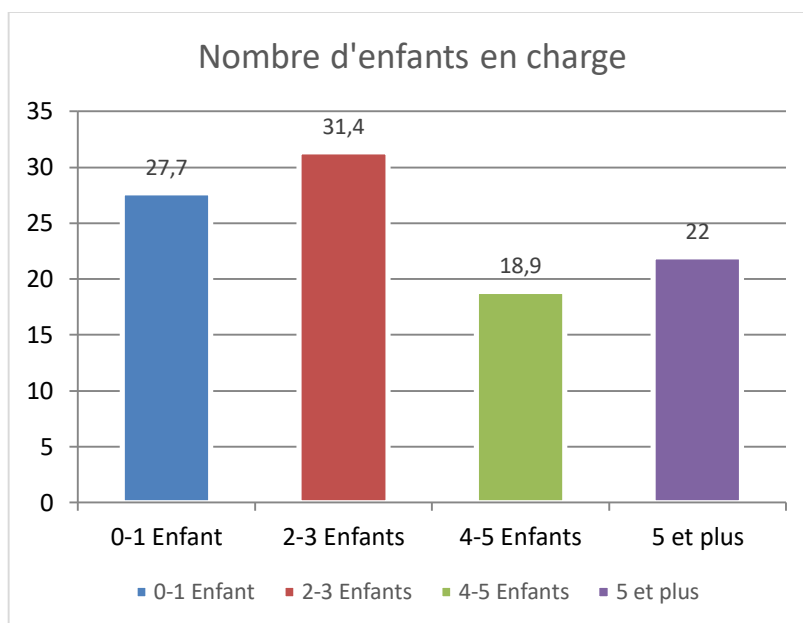


Figure 7: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le nombre d'enfant en charge

Les 159 répondants dont les opinions ont été échantillonnées pour cette étude avaient plusieurs enfants en leur charge. 44 d'entre eux, soit un pourcentage de 27,7%, avaient entre 0 et 1 enfant, 50 d'entre eux, soit un pourcentage de 31,4%, avaient entre 2 et 3 enfants, 30 d'entre eux, soit un pourcentage de 18,9%, avaient entre 4 et 5 enfants et, enfin, 35 d'entre eux, soit un pourcentage de 22,0%, avaient 5 enfants et plus. Ces résultats révèlent que la plupart des répondants ont entre 2 et 3 enfants.

Tableau 9: Poste occupé

Poste occupé		Fréquence	Pourcentage
Valide	Enseignant	114	72,6
	Surveillant général	26	16,6
	Censeur	13	8,3
	Proviseur	2	1,3
	Autres	2	1,3
	Total	157	100,0
	Total	159	

Source : données de terrain (2023)

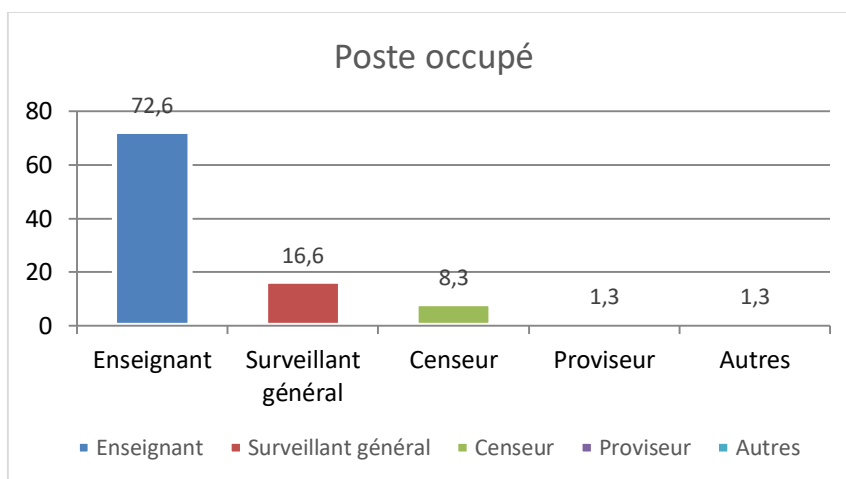


Figure 8 : Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le poste occupé

Les 159 répondants dont les opinions ont été échantillonnées pour cette étude avaient des postes différents. 114 d'entre eux, soit un pourcentage de 72,6%, occupaient le poste d'enseignants, 26 d'entre eux, soit un pourcentage de 16,6%, occupaient le poste de surveillant général, 13 d'entre eux, soit un pourcentage de 8,3%, occupaient le poste de censeur, 2 d'entre eux, soit un pourcentage de 1,3% occupaient le poste de Proviseur et enfin, 2 entre eux, soit un pourcentage de 1,3% étaient d'autres personnel de l'établissement. Ces résultats révèlent que la plupart des répondants occupaient le poste d'enseignants.

## 5.2. PRESENTATION DES DONNEES LIEES AUX VARIABLES DE L'ETUDE

Nous allons dans cette articulation présenter les données liées dans un premier temps à la Variable Indépendante qui est la Planification Administrative des Affectations Professionnelles, et dans un second temps nous nous attarderons sur les données liées à la Variable Dépendante qui est l'équilibre Socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

### 5.2.1. Variable 1 : Les nominations en cours d'année

Tableau 10: Vous avez déjà été nommé durant votre carrière

Vous avez déjà été nommé durant votre carrière		Fréquence	Pourcentage
Valide	A la rentrée	48	30,4
	1 - 2 mois	99	62,7
	3 - 4 mois	9	5,7
	5 mois - plus	2	1,3
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

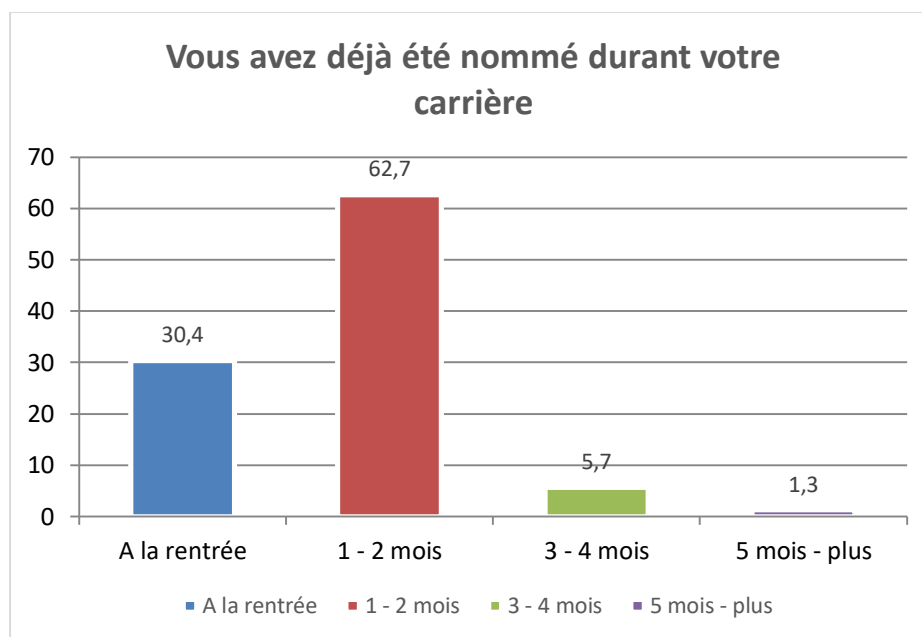


Figure 9: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon leur nomination durant leur carrière.

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de leur nomination durant leur carrière. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la nomination durant leur carrière ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 48 d'entre eux, soit un pourcentage de 30,2% ont été nommé à la rentrée, 99 d'entre eux, soit un pourcentage de 62,7% ont été nommé après 1 à 2 mois, 9 d'entre eux, soit un pourcentage de 5,7% ont été nommé après 3 à 4 mois et enfin 2 d'entre eux, soit un pourcentage de 1,3 ont été nommé après 5 mois et plus. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont été nommé après 1 à 2 mois de la rentrée scolaire.

Tableau 11: Temps mis pour la prise de service après nomination

Temps mis pour la prise de service après nomination		Fréquence	Pourcentage
Valide	2 semaines	75	47,5
	1 Mois	59	37,3
	2 Mois	16	10,1
	Plus de 2 mois	8	5,1
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)



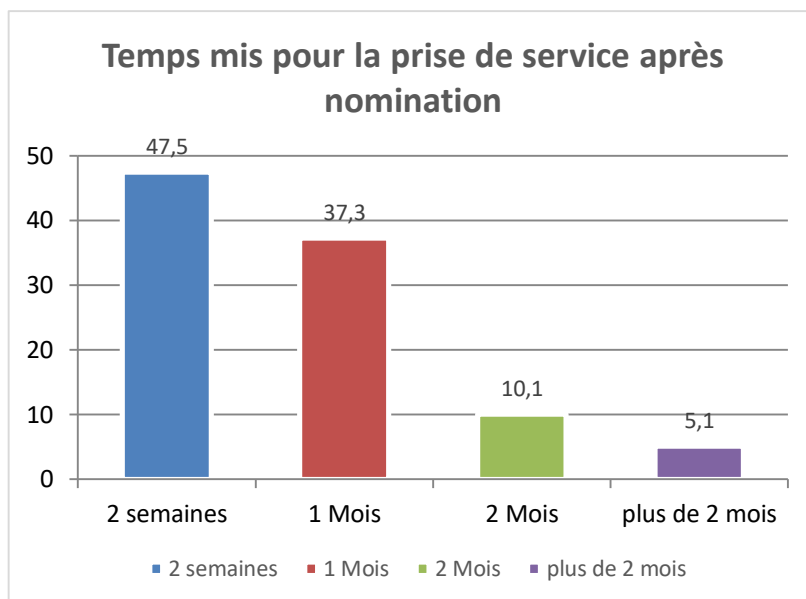


Figure 10: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le mis pour la prise de service après nomination.

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction du temps mis pour la prise de service après nomination. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur le temps mis pour la prise de service après nomination ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 75 d'entre eux, soit un pourcentage de 47,5% ont pris service 2 semaines après nomination, 59 d'entre eux, soit un pourcentage de 37,3% ont pris service 1 mois après nomination, 16 d'entre eux, soit un pourcentage de 10,1% ont pris service 2 mois après nomination et enfin 8 d'entre eux, soit un pourcentage de 5,1 ont pris service plus de 2 mois après nomination. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont pris service 2 semaines après nomination.

### 5.2.2. Variable 2 : Rémunération et prise en charge

Tableau 12: Les nominations encours d'année bouleversent significativement vos prévisions annuelles

Les nominations encours d'année bouleversent significativement vos prévisions annuelles	Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	102
	Non	38
	Sans avis	19
	Total	159
Total	159	100,0

Source : données de terrain (2023)

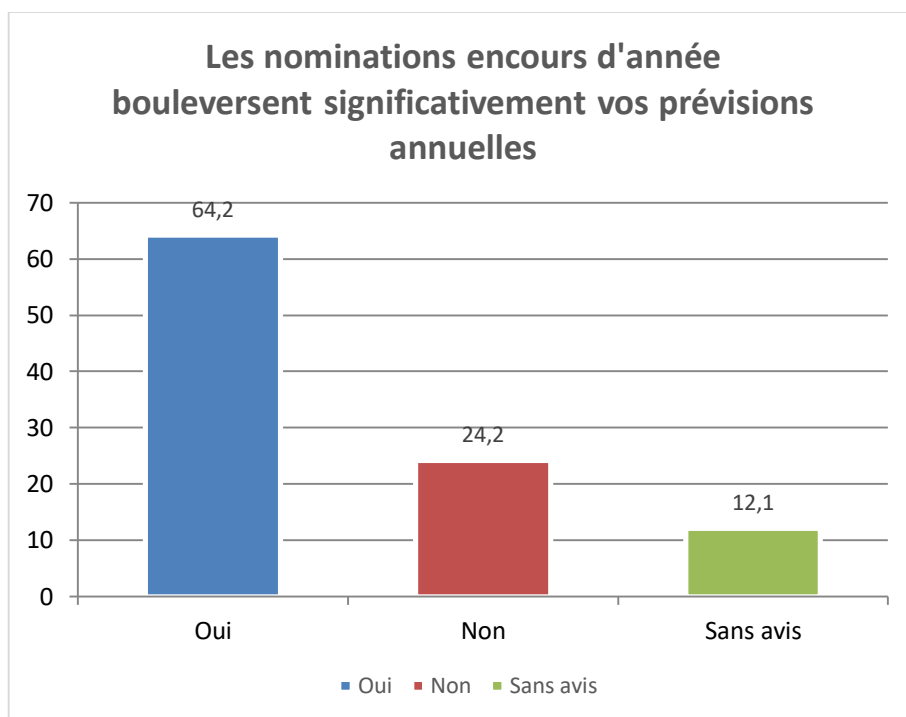


Figure 11: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la nomination en cours d'année bouleversent significativement les prévisions annuelles.

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction des nominations encours d'année bouleversent significativement les prévisions annuelles. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la nomination en cours d'année bouleversent significativement les prévisions annuelles ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 102 d'entre eux, soit un pourcentage de 64,2% sont affirmative sur le fait que les nominations en cours d'année bouleversent significativement les prévisions annuelles, 38 d'entre eux, soit un pourcentage de 24,2% ont donné un avis négatif sur la question, et enfin 19 d'entre eux, soit un pourcentage de 12,1% étaient sans avis sur la question. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont répondu oui sur le fait que la nomination en cours d'année bouleverse significativement les prévisions annuelles. On peut donc dire qu'un grand nombre de répondants (64,2%) sont d'accord sur le fait que la nomination en cours d'année bouleverse significativement les prévisions annuelles.

Tableau 13: Temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service

Temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service		Fréquence	Pourcentage
Valide	2 Semaines	88	55,7
	1 Mois	54	34,2
	2 Mois	11	7,0
	Plus de 2 Mois	5	3,2
Total		158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

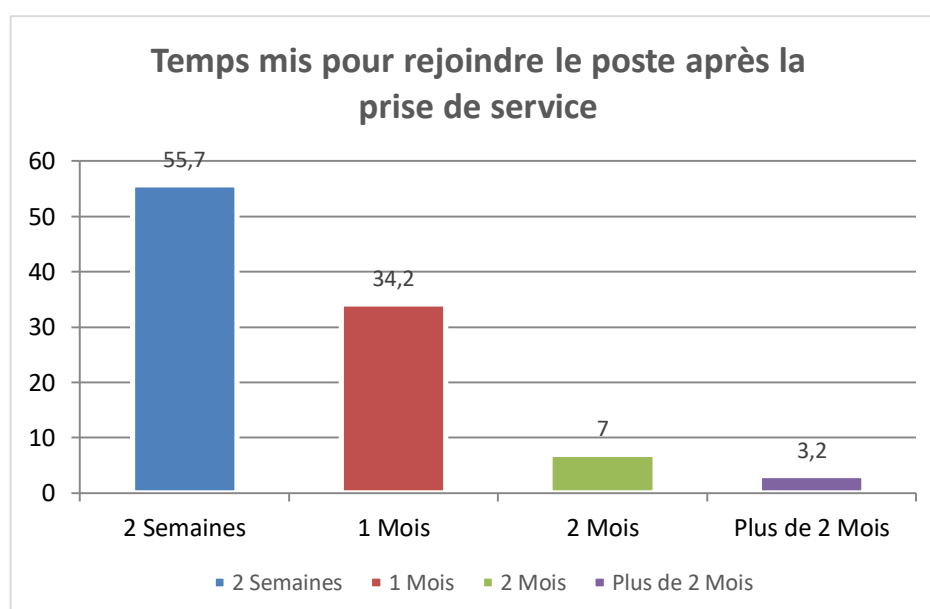


Figure 12: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction du temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur le temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 88 d'entre eux, soit un pourcentage de 55,7% ont pris 2 semaines pour rejoindre le poste après la prise de service, 54 d'entre eux, soit un pourcentage de 34,2% ont pris 1 mois pour rejoindre le poste après la prise de service, 11 d'entre eux, soit un pourcentage de 7% ont pris 2 mois pour rejoindre le poste après la prise de service et enfin 5 d'entre eux, soit un pourcentage de 3,2%

ont pris plus de 2 mois pour rejoindre le poste après la prise de service. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont pris 2 semaines pour rejoindre le poste après la prise de service avec un pourcentage 55,7%.

Tableau 14: Temps mis pour accéder à la première solde

Temps mis pour accéder à la première solde		Fréquence	Pourcentage
Valide	6 mois - 12 mois	84	53,2
	2 ans - 3 ans	52	32,9
	4 ans - 5 ans	16	10,1
	Plus de 5 ans	6	3,8
Total		158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

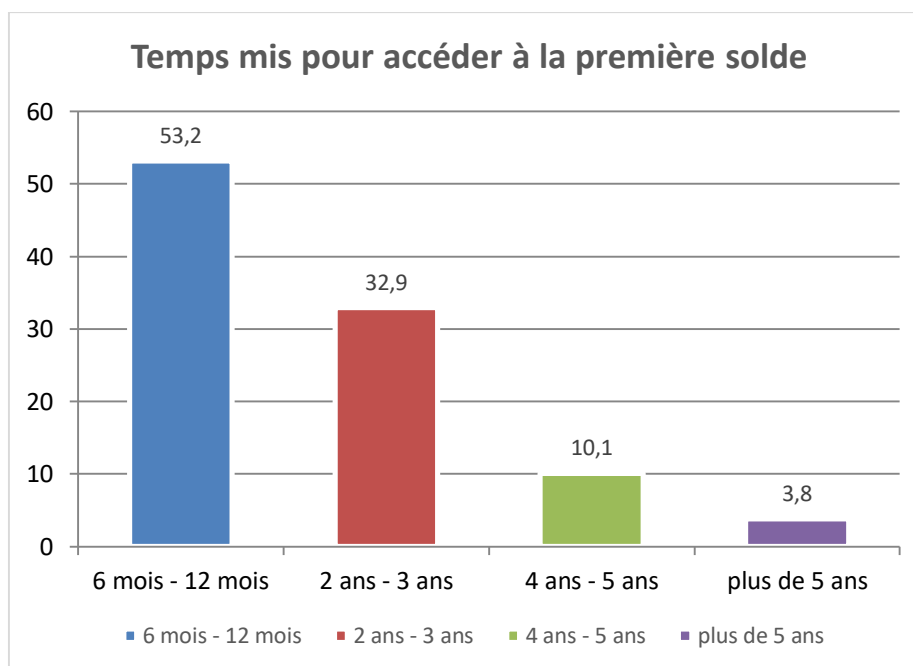


Figure 13: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon le temps mis pour accéder à la première solde

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction du temps mis pour accéder à la première solde. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur le temps mis pour accéder à la première solde ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 84 d'entre eux, soit un pourcentage de

53,2% ont mis entre 6 et 12 mois pour accéder à leur première solde, 32,9% d'entre eux, soit un pourcentage de 32,9% ont mis entre 2 et 3 ans pour accéder à leur première solde, 16 d'entre eux, soit un pourcentage de 10,1% ont mis entre 4 et 5 ans pour accéder à leur première solde et enfin 6 d'entre eux, soit un pourcentage de 3,8% ont mis plus de 5 ans pour accéder à leur première solde. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont mis 6 à 12 mois pour accéder à leur première solde avec un pourcentage 53,2%

Tableau 15: Durée de traitement du dossier de prise en charge

Durée de traitement du dossier de prise en charge		Fréquence	Pourcentage
Valide	6 Mois - 12 Mois	84	53,5
	2 ans - 3 ans	49	30,9
	4 ans - 5 ans	14	8,9
	Plus de 5 ans	12	7,6
Total		159	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

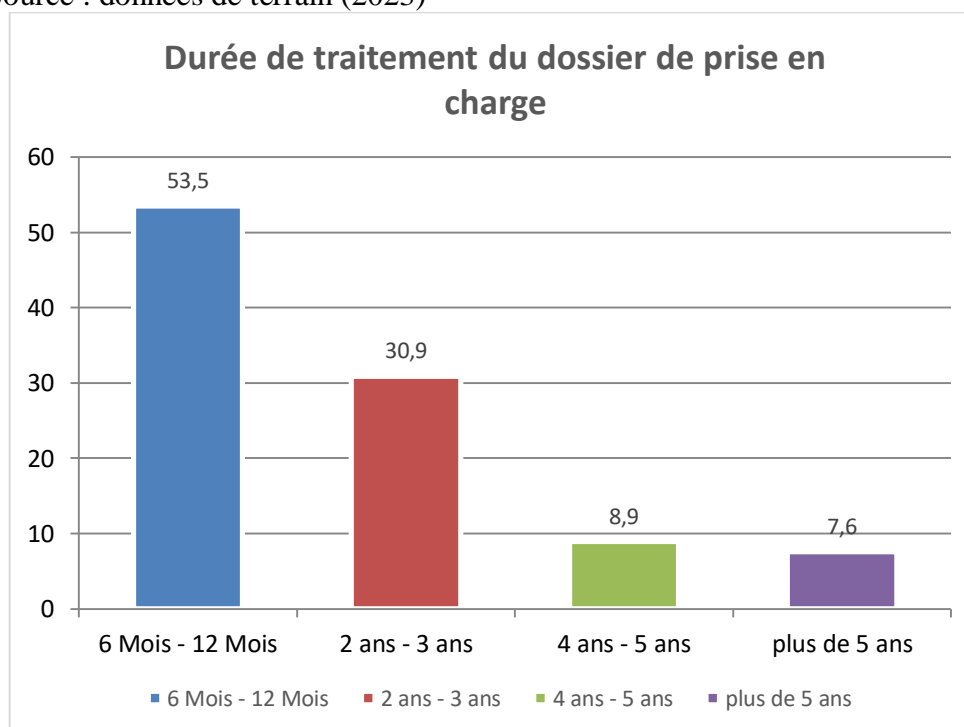


Figure 14: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la durée de traitement du dossier de prise en charge

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la durée de traitement du dossier de prise en charge. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la durée de traitement du dossier de prise en charge ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 84 d'entre eux, soit un pourcentage de 53,5% ont mis entre 6 et 12 mois pour le traitement de leur dossier de prise en charge, 49 d'entre eux, soit un pourcentage de 30,9% ont mis entre 2 et 3 ans pour le traitement de leur dossier de prise en charge, 14 d'entre eux, soit un pourcentage de 8,9% ont mis entre 4 et 5 ans pour le traitement de leur dossier de prise en charge et enfin 12 d'entre eux, soit un pourcentage de 7,6% ont mis plus de 5 ans pour le traitement de leur dossier de prise en charge. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont mis 6 à 12 mois pour le traitement de leur dossier de prise en charge avec un pourcentage 53,5%

Tableau 16: Temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité

Temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité		Fréquence	Pourcentage
Valide	6 - 12 Mois	75	47,5
	2 - 3 ans	37	23,4
	4 - 5 ans	24	15,2
	Plus de 5 ans	22	13,9
Total		158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

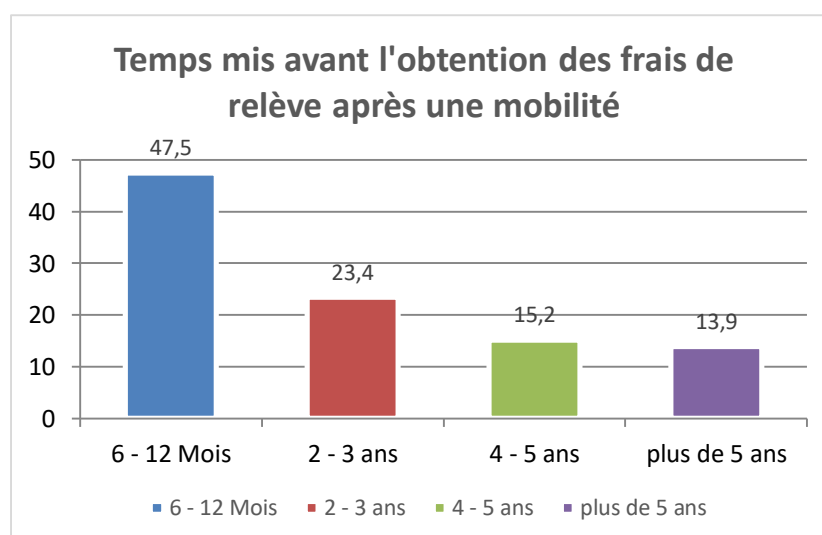


Figure 15: Diagramme circulaire décrivant le temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction du temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur le temps mis avant l'obtention des frais de relève après une mobilité ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 75 d'entre eux, soit un pourcentage de 47,5% ont mis entre 6 et 12 mois pour l'obtention des frais de relève après une mobilité, 37 d'entre eux, soit un pourcentage de 24,3% ont mis entre 2 et 3 ans pour l'obtention des frais de relève après une mobilité, 24 d'entre eux, soit un pourcentage de 15,2% ont mis entre 4 et 5 ans pour l'obtention des frais de relève après une mobilité et enfin, 22 d'entre eux, soit un pourcentage de 13,9% ont mis plus de 5 ans pour l'obtention des frais de relève après une mobilité. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité ont mis 6 à 12 mois pour l'obtention des frais de relève après une mobilité avec un pourcentage 47,5%

Tableau 17: Présence au nouveau poste de travail sans frais de relève

Présence au nouveau poste de travail sans frais de relève		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	70	44,3
	Souvent	49	31,0
	Parfois	24	15,2
	Jamais	15	9,5
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

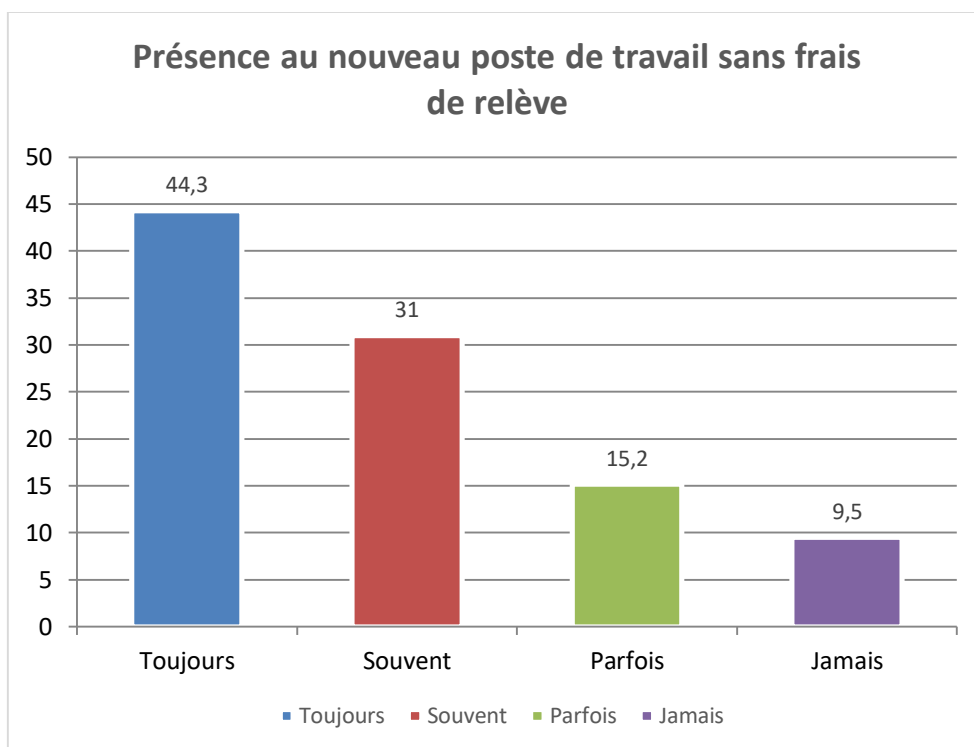


Figure 16: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la présence au nouveau poste de travail sans frais de relève

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la présence au nouveau poste de travail sans frais de relève. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la présence au nouveau poste de travail sans frais de relève ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 70 d'entre eux, soit un pourcentage de 44,3% sont toujours présent au nouveau poste de travail sans frais de relève, 49 d'entre eux, soit un pourcentage de 31% sont souvent présent au nouveau poste de travail sans frais de relève, 24 d'entre eux, soit un pourcentage de 15,2% sont parfois présent au nouveau poste de travail sans frais de relève et enfin, 15 d'entre eux, soit un pourcentage de 9,5% ne sont jamais présent au nouveau poste de travail sans frais de relève. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 70 personnes sont toujours présent au nouveau poste de travail sans frais de relève avec un pourcentage 44,3%.



### 5.2.3. Variable 3 : les mutations / affectations en cours d'année

Tableau 18: Vous avez déjà été muté en cours d'année

Vous avez déjà été muté en cours d'année		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	45	28,5
	Souvent	42	26,6
	Parfois	16	10,1
	Jamais	55	34,8
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

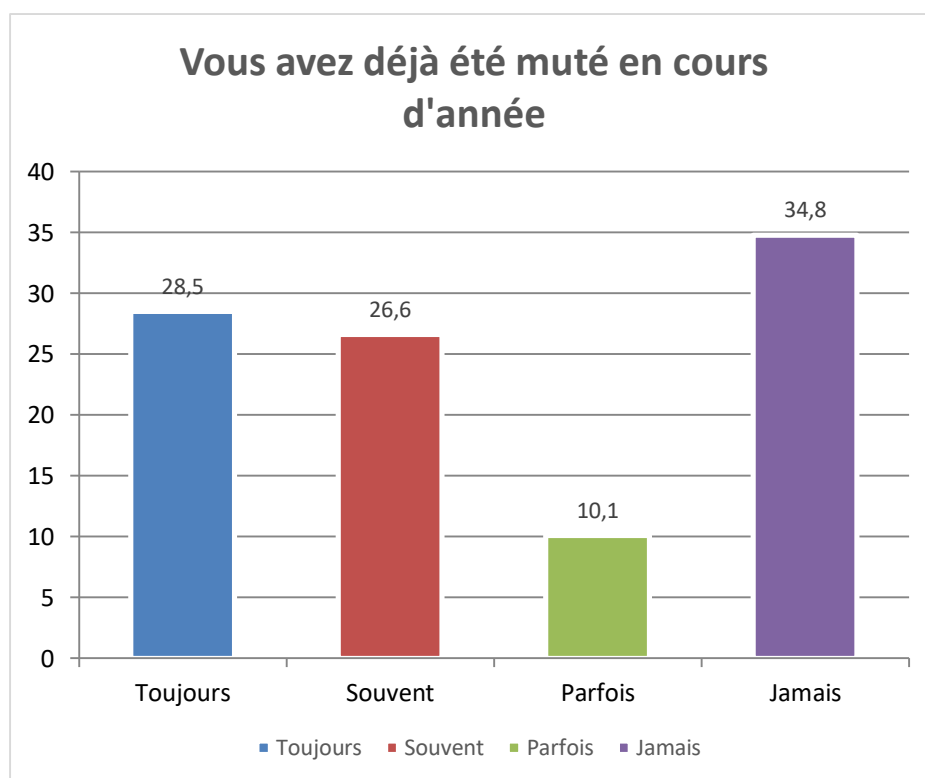


Figure 17: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la mutation en cours d'année

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la mutation en cours d'année. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la mutation

en cours d'année ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 45 d'entre eux, soit un pourcentage de 28,5% sont toujours muté en cours d'année, 42 d'entre eux, soit un pourcentage de 26,6% sont souvent muté en cours d'année, 16 d'entre eux, soit un pourcentage de 10,1% sont parfois muté en cours d'année et enfin, 55 d'entre eux, soit un pourcentage de 34,8% ne sont jamais muté en cours d'année. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 55 personnes ne sont jamais muté en cours d'année avec un pourcentage 34,8%

Tableau 19: Votre hiérarchie directe est consultée dans le processus de mutation

Votre hiérarchie directe est consultée dans le processus de mutation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	22	13,9
	Souvent	44	27,8
	Parfois	33	20,9
	Jamais	59	37,3
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

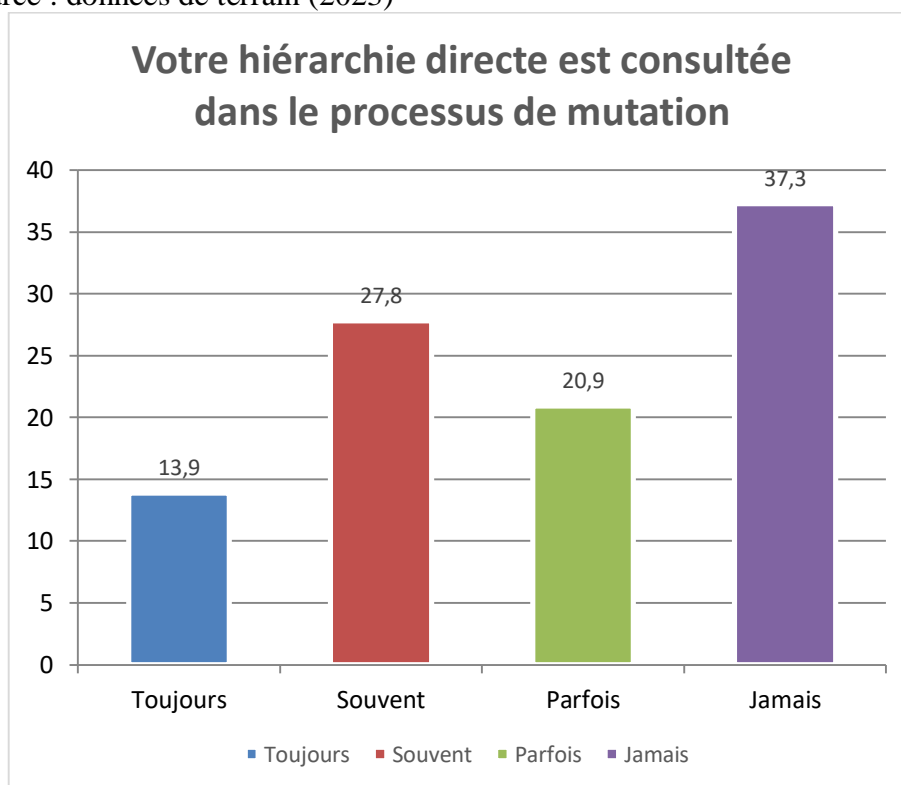


Figure 18: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la consultation directe de hiérarchie dans le processus de mutation

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la hiérarchie directe est consultée dans le processus de mutation. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la consultation directe de hiérarchie dans le processus de mutation ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 22 d'entre eux, soit un pourcentage de 13,9% sont toujours consulté dans le processus de mutation, 44 d'entre eux, soit un pourcentage de 27,8% sont souvent consulté dans le processus de mutation, 33 d'entre eux, soit un pourcentage de 20,9% sont parfois consulté dans le processus de mutation et enfin, 59 d'entre eux, soit un pourcentage de 37,3% ne sont jamais consulté dans le processus de mutation. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 59 personnes ne sont jamais consulté dans le processus de mutation avec un pourcentage 37,3%

Tableau 20: Votre hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre affectation

Votre hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre l'affectation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	33	20,9
	Souvent	47	29,7
	Parfois	44	27,8
	Jamais	34	21,5
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

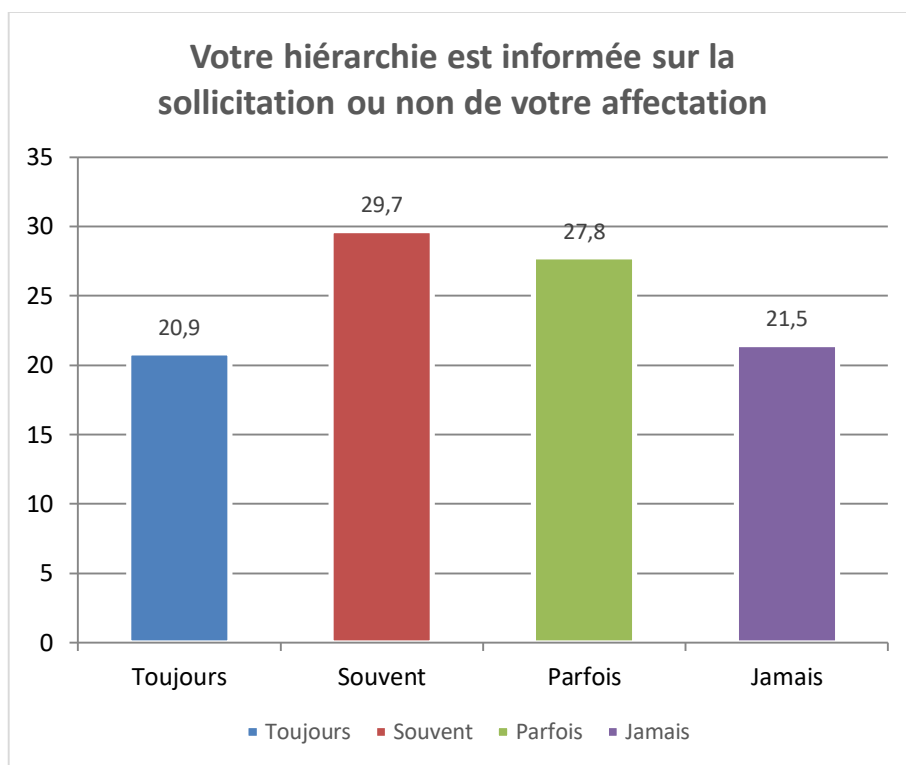


Figure 19: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de leur affectation

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre affectation. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre affectation ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 33 d'entre eux, soit un pourcentage de 20,9% sont toujours informée sur la sollicitation ou non de leur affectation, 47 d'entre eux, soit un pourcentage de 29,7% sont souvent informée sur la sollicitation ou non de leur affectation, 44 d'entre eux, soit un pourcentage de 27,8% sont parfois informée sur la sollicitation ou non de leur affectation et enfin, 34 d'entre eux, soit un pourcentage de 21,5% ne sont jamais informée sur la sollicitation ou non de leur affectation. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 47 personnes sont souvent informée sur la sollicitation ou non de leur affectation avec un pourcentage 29,7%.

Tableau 21: La hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation

La hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	21	13,3
	Souvent	62	39,2
	Parfois	54	34,2
	Jamais	21	13,3
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

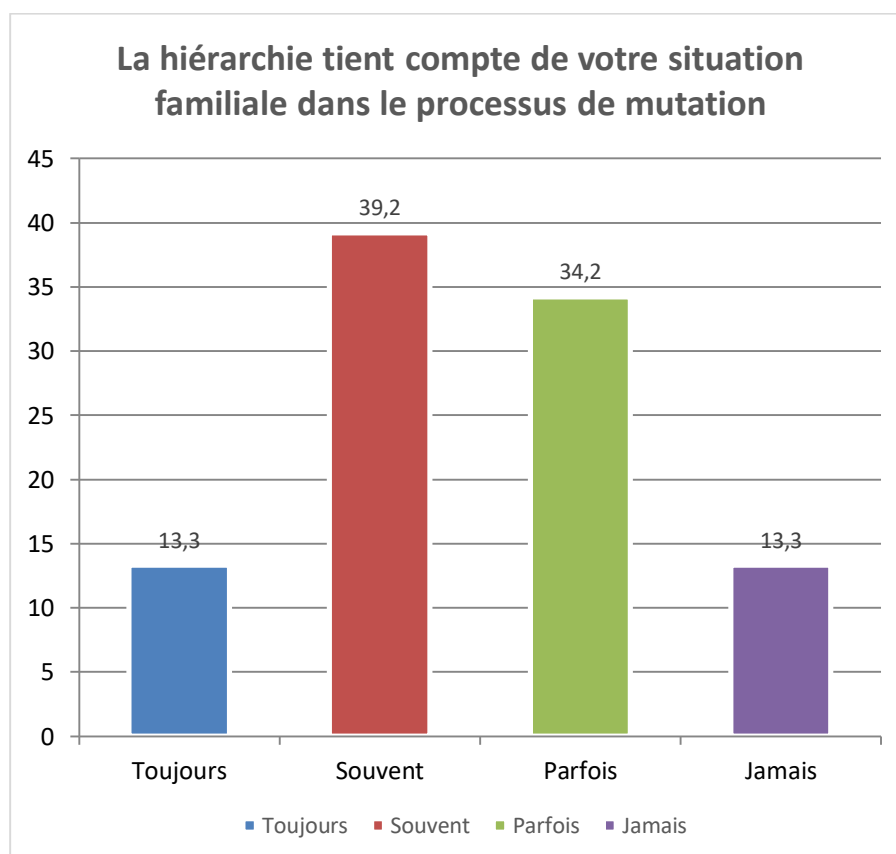


Figure 20: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la hiérarchie tient compte de leur situation familiale dans le processus de mutation

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 21 d'entre eux, soit un pourcentage de 13,3% tient toujours compte de leur situation familiale dans le processus de mutation, 62 d'entre eux, soit un pourcentage de 39,2% tiens souvent compte de leur situation familiale dans le processus de mutation, 54 d'entre eux, soit un pourcentage de 34,2% tient parfois compte de leur situation familiale dans le processus de mutation et enfin, 21 d'entre eux, soit un pourcentage de 13,5% ne tiens jamais compte de leur situation familiale dans le processus de mutation. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 54 personnes tient souvent compte de leur situation familiale dans le processus de mutation avec un pourcentage 39,2%

Tableau 22: La hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation

La hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	15	9,5
	Souvent	52	32,9
	Parfois	57	36,1
	Jamais	34	21,5
	Total	158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

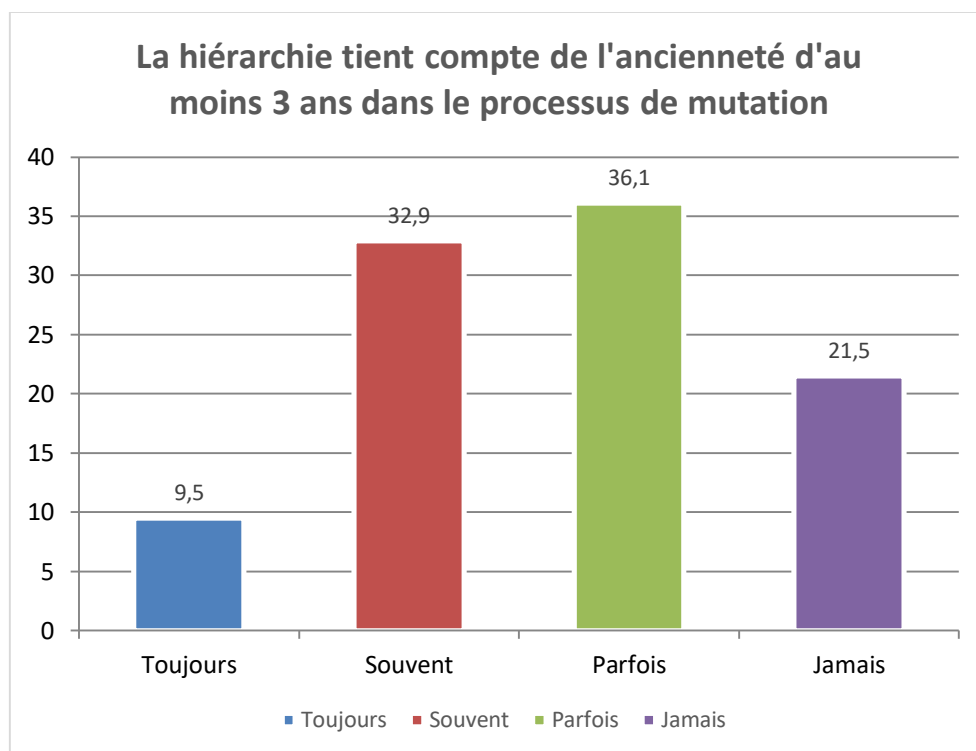


Figure 21: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction de la hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la hiérarchie tiennent compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 15 d'entre eux, soit un pourcentage de 9,5% tient toujours compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation, 52 d'entre eux, soit un pourcentage de 32,9% tient souvent compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation, 57 d'entre eux, soit un pourcentage de 36,1% tient parfois compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation et enfin, 34 d'entre eux, soit un pourcentage de 21,5% ne tiens jamais compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 57 personnes tient parfois compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation avec un pourcentage 36,1%

### 5.2.4. Variable Dépendante : Équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

Tableau 23: La satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel

La satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel		Fréquence	Pourcentage
Valide	Toujours	70	44,3
	Souvent	40	25,5
	Parfois	41	26,1
	Jamais	8	5,1
	Total	159	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

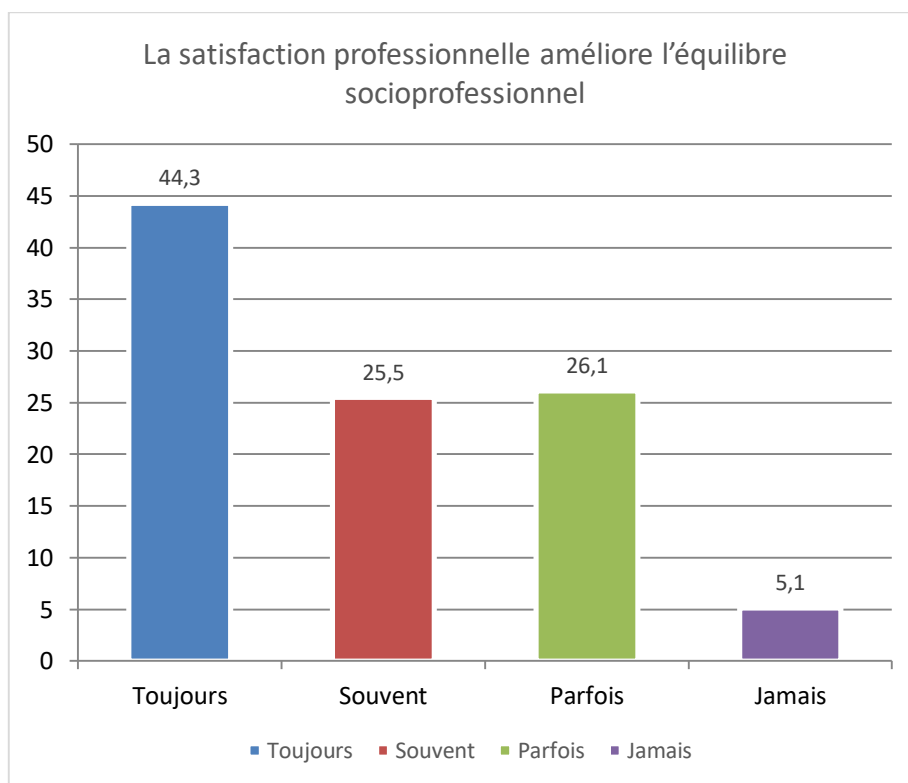


Figure 22: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction du fait que la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les



159 personnes interrogées, 70 d'entre eux, soit un pourcentage de 44,3% sont toujours sur le fait que la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel, 40 d'entre eux, soit un pourcentage de 25,5% sont souvent sur le fait que la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel, 41 d'entre eux, soit un pourcentage de 26,1% sont parfois sur le fait que la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel et enfin, 8 d'entre eux, soit un pourcentage de 5,1% ne sont jamais sur le fait que la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 70 personnes sont toujours sur le fait que la satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel avec un pourcentage 44,3%

Tableau 24: Le niveau de stress : indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel

Le niveau de stress : indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel		Fréquence	Pourcentage
Valide	Indicateur Intrinsèque à l'individu	104	64,6
	Indicateur extrinsèque à l'individu	54	34,5
	Total	158	100,0
Manquante	Système manquant	1	
	Total	159	

Source : données de terrain (2023)

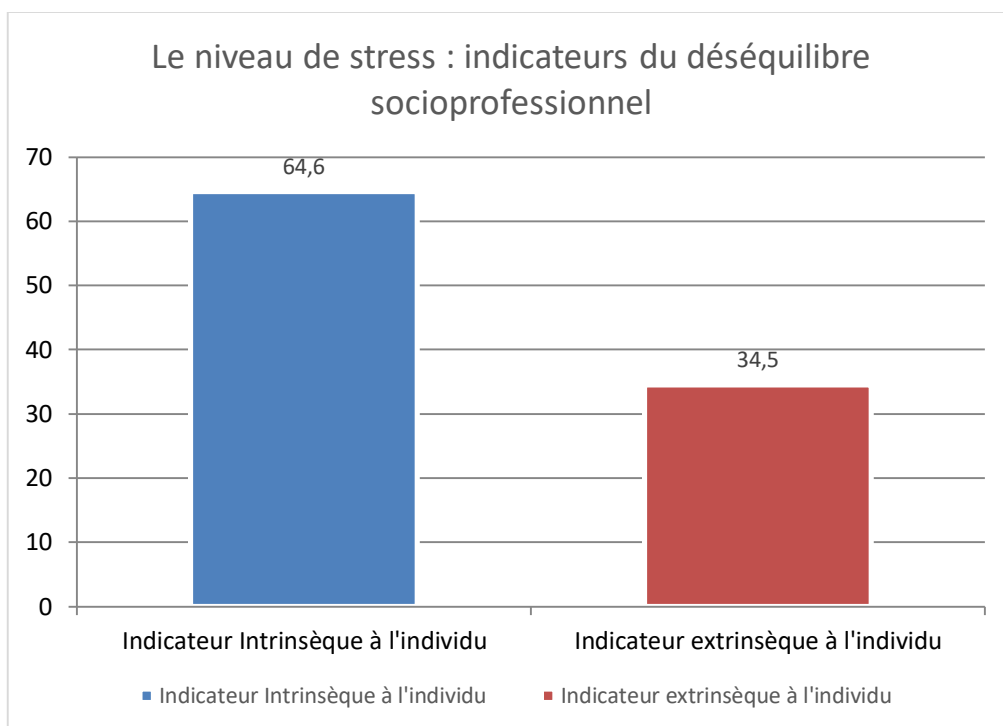


Figure 23: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon les indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction des indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur les indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 104 d'entre eux, soit un pourcentage de 64,6% démontre que les indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignants sont des indicateurs intrinsèques à l'individu en enfin, 54 d'entre eux, soit un pourcentage de 34,5% démontre que les indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignants sont des indicateurs extrinsèques à l'individu. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 104 personnes acceptent le fait que l'indicateur du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont les indicateurs intrinsèques avec un pourcentage 64,6%.

Tableau 25: Autres indicateurs de l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

Causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant		Fréquence	Pourcentage
Valide	Cause intrinsèque à l'individu	77	48,7
	Cause extrinsèque à l'individu	81	51,3
	Total	158	100,0
	Total	159	

Source : données de terrain (2023)

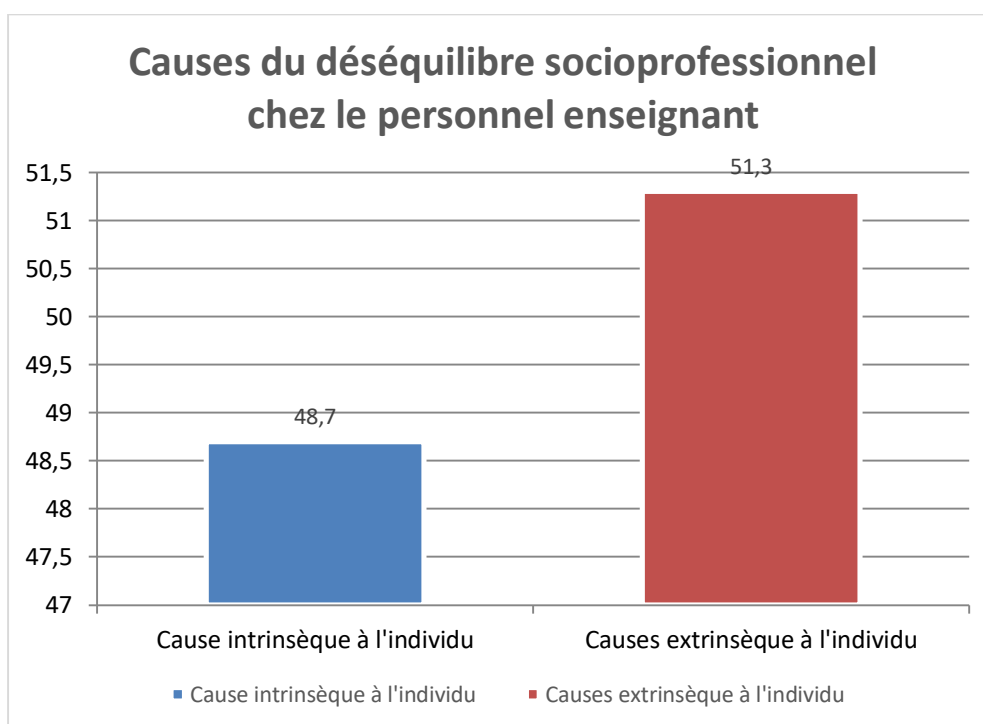


Figure 24: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon les causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction des causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur les causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 77 d'entre eux, soit un pourcentage de 48,7% prouve que les causes du

déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont des causes intrinsèques à l'individu en enfin, 81 d'entre eux, soit un pourcentage de 51,3% prouve que les causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont des causes extrinsèques à l'individu. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 81 personnes acceptent le fait que causes du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont les indicateurs extrinsèques avec un pourcentage 51,3%

Tableau 26: La motivation à enseigner : conséquences sur l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

Conséquences sur l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant		Fréquence	Pourcentage
Valide	Conséquences intrinsèque	100	63,3
	Conséquences extrinsèque	58	36,7
Total		158	100,0
Total		159	

Source : données de terrain (2023)

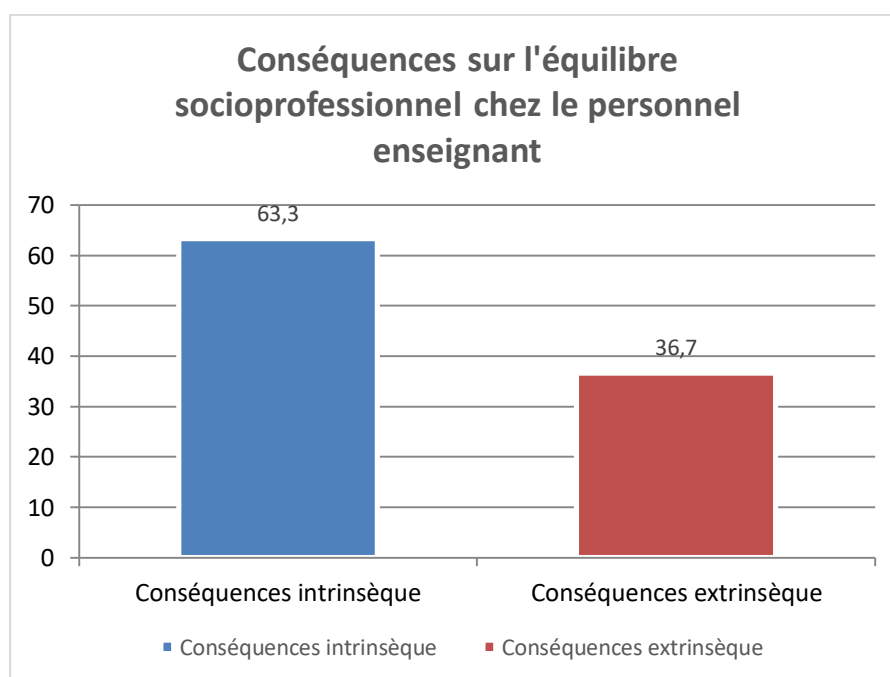


Figure 25: Diagramme circulaire décrivant la répartition des répondants selon les conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

Le tableau et la figure ci-dessus indiquent la répartition des répondants en fonction des

conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. Les résultats du tableau révèlent que les réponses sur les conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant ont été exprimées en pourcentage et fréquence. D'après les résultats, sur les 159 personnes interrogées, 100 d'entre eux, soit un pourcentage de 63,3% prouve que les conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont des conséquences intrinsèques en enfin, 58 d'entre eux, soit un pourcentage de 36,7% prouve que les conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont des conséquences extrinsèques. Et la vue d'ensemble du résultat montre que la majorité 100 personnes acceptent le fait que les conséquences du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant sont les conséquences extrinsèques avec un pourcentage 63,3%

### **5.3. ANALYSE INFÉRENTIELLE**

Pour l'analyse inférentielle, nous procéderons à la vérification de nos hypothèses, sachant que ces dernières établissent une relation entre deux variables qualitatives, nous nous servirons du test d'indépendance Khi-deux ( $\chi^2$ ). Pour cela, nous allons suivre le canevas suivant :

- Formuler les hypothèses statistiques (alternatives et statistiques)
- Tracer les tableaux de contingence (fréquences observées et espérées)
- Déterminer le nombre de degré de liberté
- Calculer  $\chi^2$  à l'aide du logiciel SPSS
- Enoncer le seuil de significativité ( $\alpha$ ) et l'intervalle de confiance (t)
- Lire le Khi-deux critique ( $\chi^2_{0.95}$ )
- Prendre la décision.

#### **5.3.1. Vérification de la première hypothèse de recherche**

Notre première hypothèse stipule qu'il existe un lien entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

##### **1<sup>ère</sup> étape : Enonciation de l'hypothèse alternative et de l'hypothèse statistique**

**Ha1** : Il existe un lien entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant ;

**H0** : Il n'existe pas de lien entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

## 2<sup>ème</sup> étape : Tracé des tableaux de contingence pour HR1

Tableau 27: Tableau croisé « Nominations en cours d'année et équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant

	équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant							Total
	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	
Nominations en cours d'année								
4,00	2	1	6	0	3	0	1	13
5,00	2	10	15	11	5	0	0	43
6,00	1	10	8	9	0	1	0	29
7,00	1	5	11	5	3	0	0	25
8,00	1	3	7	4	3	1	0	19
9,00	0	4	3	6	0	0	0	13
10,00	2	1	7	0	2	0	0	12
11,00	0	0	0	0	1	0	0	1
13,00	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	9	34	58	35	17	2	1	156

## 3<sup>ème</sup> étape : Détermination du nombre de degré de liberté de HR1

Dans le test de dépendance, le nombre de degré de liberté est égal à  $(r-1)(c-1)$  où  $r$  désigne le nombre de rangées et  $c$  le nombre de colonnes. Ce tableau de contingence a 9 colonnes et 7 lignes.

- Donc  $r = 6$  et  $c = 9$
- A.N : n.d.d.l. =  $(8-1)(6-1) = 48$

## 4<sup>ème</sup> étape : Calcul de $\chi^2$ de HR1

Tableau 28: Tests du Khi-deux pour la première hypothèse de recherche

Tests du Khi-deux pour HR1	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	207,23(a)	48	,000
Rapport de vraisemblance	143,31	48	,000
Association linéaire par linéaire	66,58	1	,000
Nombre d'observations valides	156	48	

Il ressort de ce tableau que la valeur du  $\chi^2$  calculé est de  $\chi^2_{\text{cal}} = 207,23$

### **5<sup>ème</sup> étape : Enonciation du seuil de significativité ( $\alpha$ ) et de l'intervalle de confiance (t)**

$\alpha$  est la probabilité pour qu'un paramètre ne soit compris dans un intervalle. C'est la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle alors que celle-ci est vraie. Sa valeur fixe le risque que l'on prend en disant que ce que l'on observe est lié à un facteur systématique plutôt qu'à des fluctuations normales d'échantillonnage. Pour notre étude, nous avons :  $\alpha = 5\% = 0,05$ . En général, le niveau le plus bas de l'intervalle de confiance est de 90%. Pour notre étude, nous avons choisi pour intervalle de confiance  $t = 95\% = 0,95$  ; ceci dans le but d'élargir l'intervalle de confiance.

### **6<sup>ème</sup> étape : Lecture de la valeur critique du Khi-deux sur une table et prise de décision**

- D'après la table de distribution du Khi carré, pour  $n_{ddl} = 48$  et  $\alpha = 0,05$ , le  $\chi^2_{lu}$  est de **67,50**.
- **Décision** : Etant donné que  $\chi^2_{cal} (207,23) > \chi^2_{lu} (67,50)$ ,  $H_0$  est rejetée et  $H_a$  est acceptée. Ceci signifie qu'il existe un lien entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

Tableau 29: Coefficient de contingence de HR1

Mesures symétriques	Valeur	Signification approximée
Nominal par Coefficient de Nominal contingence	0,682	0,000
Nombre d'observations valides	156	

Il ressort de ce tableau que la valeur du coefficient de contingence est de **0,68**.

Comme la valeur C est égale à **0,68**, nous concluons que la relation est forte.

### **7<sup>ème</sup> étape : Conclusion**

L'acceptation de l'hypothèse alternative nous permet de dire que notre hypothèse de recherche  $HR_1$  est confirmée. Le coefficient de contingence (C.C.) qui permet de mesurer la force de liaison entre ces deux variables est de **0,68**. Il existe donc une relation significative entre les nominations en cours d'année et le déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

### 5.3.2. VÉRIFICATION DE LA DEUXIÈME HYPOTHÈSE DE RECHERCHE

Notre deuxième hypothèse stipule qu'il existe un lien entre les rémunérations/prise en charge encourus d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

#### **1<sup>ère</sup> étape : Enonciation de l'hypothèse alternative et de l'hypothèse statistique**

**Ha2** : Il existe un lien entre les rémunérations/prise en charge encourus d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

**H02** : Il n'existe aucun lien entre les rémunérations/prise en charge encourus d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant

#### **2<sup>ème</sup> étape : Tracé des tableaux de contingence pour HR2**

Tableau 30: tableau croisé « la rémunération et la prise en charge relatives au mouvement du personnel enseignant contribuent et déséquilibre socioprofessionnel. »

		équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant							Total
		4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	
Rémunération et prise en charge	4,00	1	2	9	6	2	0	0	20
	5,00	2	2	8	4	3	1	1	21
	6,00	1	10	12	7	3	0	0	33
	7,00	2	7	8	6	4	0	0	27
	8,00	1	6	9	5	2	1	0	24
	9,00	0	1	2	1	0	0	0	4
	10,00	1	2	2	1	0	0	0	6
	11,00	0	1	3	3	0	0	0	7
	12,00	0	1	3	2	1	0	0	7
	13,00	0	2	0	0	0	0	0	2
	14,00	1	0	0	0	1	0	0	2
	16,00	0	0	2	0	1	0	0	3
Total		9	34	58	35	17	2	1	156

#### **3<sup>ème</sup> étape : Détermination du nombre de degré de liberté de HR2**

Dans le test de dépendance, le nombre de degré de liberté est égal à  $(r-1)(c-1)$  où  $r$  désigne le nombre de rangées et  $c$  le nombre de colonnes. Ce tableau de contingence à 7 colonnes et 12 lignes.

- Donc  $r = 12$  et  $c = 7$
- A.N : n.d.d.l. =  $(12-1)(7-1) = 66$



#### 4<sup>ème</sup> étape : Calcul de $\chi^2$ de HR2

Tableau 31: Tests du Khi-deux pour la deuxième hypothèse de recherche

Tests du Khi-deux	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	196,642(a)	66	,000
Rapport de vraisemblance	170,595	66	,000
Association linéaire par linéaire	98,988	1	,000
Nombre d'observations valides	156		

Il ressort de ce tableau que la valeur du  $\chi^2$  calculé est de  $\chi^2_{\text{cal}} = 196,64$

#### 5<sup>ème</sup> étape : Enonciation du seuil de significativité ( $\alpha$ ) et de l'intervalle de confiance (t)

$\alpha$  est la probabilité pour qu'un paramètre ne soit compris dans un intervalle. C'est la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle alors que celle-ci est vraie. Sa valeur fixe le risque que l'on prend en disant que ce que l'on observe est lié à un facteur systématique plutôt qu'à des fluctuations normales d'échantillonnage. Pour notre étude, nous avons :  $\alpha = 5\% = 0,05$ . En général, le niveau le plus bas de l'intervalle de confiance est de 90%. Pour notre étude, nous avons choisi pour intervalle de confiance  $t = 95\% = 0,95$  ; ceci dans le but d'élargir l'intervalle de confiance.

#### 6<sup>ème</sup> étape : Lecture de la valeur critique du Khi-deux sur une table et prise de décision

- D'après la table de distribution du Khi carré, pour  $nddl = 66$  et  $\alpha = 0,05$ , le  $\chi^2_{\text{lu}}$  est de **90,53**.
- **Décision** : Etant donné que  $\chi^2_{\text{cal}} (196,64) > \chi^2_{\text{lu}} (90,53)$ ,  $H_0$  est rejetée et  $H_a$  est acceptée. Ceci signifie qu'il existe un lien entre les rémunérations/prise en charge en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

Tableau 32: Coefficient de contingence de HR2

Mesures symétriques	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	0,61	,000
Nombre d'observations valides	156	

Il ressort de ce tableau que la valeur du coefficient de contingence est de **0,61**.

Comme la valeur C est égale à **0,61** nous concluons que la nature de relation est très significative.

### **7<sup>ème</sup> étape : Conclusion**

L'acceptation de l'hypothèse alternative nous permet de dire que notre hypothèse de recherche HR<sub>2</sub> est confirmée. Le coefficient de contingence (C.C.) qui permet de mesurer la force de liaison entre ces deux variables est de **0,61**. Il existe donc une relation moyenne entre la rémunération et la prise en charge relatives au mouvement du personnel enseignant et l'équilibre socioprofessionnel.

### **5.3.3. Vérification de la dernière hypothèse de recherche**

Notre dernière hypothèse stipule qu'il existe un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

#### **1<sup>ère</sup> étape : Enonciation de l'hypothèse alternative et de l'hypothèse statistique**

**Ha3** : Il existe un lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

**H03** : Il n'existe pas de lien entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant.

### 2<sup>ème</sup> étape : Tracé des tableaux de contingence pour HR3

Tableau 33: tableau croisé « les mutations /affectations en cours d'année et déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant »

	équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant							Total
	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	
Les mutations /affectations en cours d'année								
5,00	0	0	1	0	0	0	0	1
6,00	0	1	2	1	0	0	0	4
7,00	1	2	3	1	0	0	0	7
8,00	2	6	2	0	1	0	0	11
9,00	2	2	6	2	1	0	0	13
10,00	1	3	12	0	1	1	0	18
11,00	2	2	6	1	1	0	0	12
12,00	0	5	5	4	4	0	0	18
13,00	0	5	3	5	0	0	0	13
14,00	0	2	4	4	2	0	0	12
15,00	1	3	5	10	3	0	0	22
16,00	0	2	4	4	1	0	0	11
17,00	0	1	4	2	2	0	0	9
18,00	0	0	1	1	1	1	0	4
19,00	0	0	0	0	0	0	1	1
20,00	0	0	0	0	1	0	0	1
Total	9	34	58	35	18	2	1	157

### 3<sup>ème</sup> étape : Détermination du nombre de degré de liberté de HR3

Dans le test de dépendance, le nombre de degré de liberté est égal à  $(r-1)(c-1)$  où  $r$  désigne le nombre de rangées et  $c$  le nombre de colonnes. Ce tableau de contingence à 7 colonnes et 16 lignes.

- Donc  $r = 16$  et  $c = 7$
- A.N : n.d.d.l. =  $(16-1)(7-1) = 90$

#### 4<sup>ème</sup> étape : Calcul de $\chi^2$ de HR3

Tableau 34: Tests du Khi-deux pour la dernière hypothèse de recherche

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	244,366(a)	90	,000
Rapport de vraisemblance	90,432	90	,467
Association linéaire par linéaire	21,335	1	,000
Nombre d'observations valides	157		

Il ressort de ce tableau que la valeur du  $\chi^2$  calculé est de  $\chi^2_{\text{cal}} = 244,36$

#### 5<sup>ème</sup> étape : Enonciation du seuil de significativité ( $\alpha$ ) et de l'intervalle de confiance (t)

$\alpha$  est la probabilité pour qu'un paramètre ne soit compris dans un intervalle. C'est la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle alors que celle-ci est vraie. Sa valeur fixe le risque que l'on prend en disant que ce que l'on observe est lié à un facteur systématique plutôt qu'à des fluctuations normales d'échantillonnage. Pour notre étude, nous avons :  $\alpha = 5\% = 0,05$ . En général, le niveau le plus bas de l'intervalle de confiance est de 90%. Pour notre étude, nous avons choisi pour intervalle de confiance  $t = 95\% = 0,95$  ; ceci dans le but d'élargir l'intervalle de confiance.

#### 6<sup>ème</sup> étape : Lecture de la valeur critique du Khi-deux sur une table et prise de décision

- D'après la table de distribution du Khi carré, pour  $nddl = 90$  et  $\alpha = 0,05$ , le  $\chi^2_{\text{lu}}$  est de **113,88**.
- **Décision** : Etant donné que  $\chi^2_{\text{cal}} (244,36) > \chi^2_{\text{lu}} (113,88)$ ,  $H_0$  est rejetée et  $H_a$  est acceptée. Ceci signifie que les mutations / affectations encours d'année facilitent le déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

Tableau 35: Coefficient de contingence de HR3

Mesures symétriques	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	0,78	,000
Nombre d'observations valides	157	

Comme la valeur C est égale à **0,78** nous concluons que la nature de relation est très significative.

### 7<sup>ème</sup> étape : Conclusion

L'acceptation de l'hypothèse alternative nous permet de dire que notre hypothèse de recherche HR<sub>2</sub> est confirmée. Le coefficient de contingence (C.C.) qui permet de mesurer la force de liaison entre ces deux variables est de **0,78**. Il existe donc une relation forte entre les mutations / affectations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

Tableau 36: Récapitulatif des tests d'hypothèses avec le khi-deux

Hypothèses	Seuil de signification	nddl	$\chi^2_{cal}$	$\chi^2_{lu}$	CC	Observations	Décisions
HR <sub>1</sub>	0,05	48	207,23	67,50	0,68	$\chi^2_{cal} > \chi^2_{lu}$	On accepte H <sub>a</sub> et on rejette H <sub>o</sub>
HR <sub>2</sub>	0,05	66	196,64	90,53	0,61	$\chi^2_{cal} > \chi^2_{lu}$	On accepte H <sub>a</sub> et on rejette H <sub>o</sub>
HR <sub>3</sub>	0,05	90	244,36	113,88	0,78	$\chi^2_{cal} > \chi^2_{lu}$	On accepte H <sub>a</sub> et on rejette H <sub>o</sub>

Ce tableau, montre que toutes nos trois hypothèses de recherche sont validées avec des coefficients de contingences allant de 0,61 à 0,78. Par conséquent, il existe une relation très significative entre planification administrative des affectations professionnelles et équilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public du département du Mfoundi.

## CHAPITRE VI : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Interpréter les résultats consiste à donner un sens, une signification aux résultats auxquels on est parvenu. Demers (1982, p.181) cité par Angers (1992, p.324), affirme que « l'interprétation est une argumentation logique qui a pour but de situer vos résultats quant à leur portée ». Ce qui veut dire que dans ce chapitre, nous allons nous appuyer sur les données et les résultats des analyses issues du chapitre précédent. C'est pour aller dans ce sens que Angers (1992, p.323) déclare que « l'interprétation est un mouvement de la pensée qui n'est pas toujours facilement dissociable de l'analyse, car elle porte, elle aussi, sur les données, mais en cherchant à aller plus loin ». L'objectif de chapitre étant de rendre compréhensible et intelligible les résultats de notre recherche, nous reviendrons sur nos hypothèses de départ, afin de les discuter au regard du cadre théorique qui nous ont permis de les formuler. En fin, nous allons élargir la discussion en comparant ce que disent les informations collectées et la réalité observée sur le terrain.

L'objectif général pour cette étude consistant à examiner le lien qui existe entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun, nous avons constitué échantillon à partir de l'approche probabiliste composée de 159 enseignants des établissements du département du Mfoundi. L'objectif de notre recherche qui a conduit nos investigations nous a permis d'aboutir à des résultats dont il convient maintenant de montrer la pertinence et la portée à travers l'interprétation et la discussion. Ceci faisant, nous allons tour à tour revenir sur chacune de nos hypothèses.

### **6.1. IL EXISTE UN LIEN ENTRE LES NOMINATIONS EN COURS D'ANNÉE ET L'ÉQUILIBRE SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT**

La première hypothèse de notre recherche stipule qu'il existe un lien significatif entre les nominations encours d'année et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant. Cette hypothèse a été confirmée à l'issue des tests statistiques. Nous avons conclu qu'il existe un lien significatif entre les nominations en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. En effet, selon le coefficient de contingence qui est de 0,68, il existe 68 % de chance que les nominations en cours d'année du personnel enseignant influence l'équilibre socioprofessionnel. Ce résultat concorde avec la base théorique du changement planifié de Collerette et Delisle (1982) qui stipule que l'efficacité de tout changement fut il

organisationnel dépend de sa planification. Elle permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité.

À partir des résultats des études qu'il a menées, Locke a formulé la théorie de la divergence, selon laquelle la satisfaction au travail est liée à ce que l'individu attend et à ce qu'il reçoit de l'organisation dans laquelle il travaille.

De façon résumée, l'insatisfaction se manifeste si l'individu ne perçoit pas d'équilibre entre ce qu'il souhaite et ce qu'il reçoit de l'organisation. Pour illustrer ce principe, Abbott (1965) présente un exemple de l'origine de la satisfaction chez les enseignants. Si, pour l'enseignant, l'expression de ses idées et de ses suggestions est un aspect attendu par l'établissement dans lequel il travaille, il les expose au moment opportun. On comprend à ce titre que la satisfaction du personnel nommé encours d'années dépend fortement des mesures d'accompagnement y afférentes. A l'inverse, les facteurs d'insatisfactions seront plus en exergue et affecteront considérablement l'équilibre socioprofessionnel des enseignants dans leur lieu de service. Locke (1960) dans sa théorie va plus loin en émettant l'hypothèse selon laquelle « Si l'enseignant ne reçoit pas les récompenses auxquelles il s'attend quant à sa performance au travail, il éprouve alors une dissonance ou un déséquilibre et ses réponses affectives face au travail sont bouleversées ».

Or, selon l'approche psychologique, la satisfaction assure une meilleure qualité de travail et évite l'instabilité professionnelle, situation qui peut diminuer sensiblement l'efficacité et la productivité organisationnelles. Les premières études sur ce sujet sont inspirées par l'école du behaviorisme et datent du début des années 1930, s'inscrivant dans la perspective de Taylor. Elles cherchent à définir dans quelle mesure des changements provoqués dans les conditions matérielles du travail aboutissent à des modifications positives ou négatives de productivité. Selon cette école, les employés qui reçoivent les plus hauts salaires tout en étant exposés aux périodes de stress les plus courtes seraient plus satisfaits et plus productifs (Locke, 1976) que ceux qui sont fréquemment soumis à des situations angoissantes. Ce n'est qu'après les recherches menées par Mayo au milieu des années 1930 que les relations humaines au travail ont commencé à être reconnues comme un aspect de la satisfaction au travail (Comeau, 1992).

Par ailleurs, les chercheurs de la théorie de l'ajustement au travail montrent, qu'au travail, tant l'individu que l'environnement organisationnel fait jouer leurs intérêts l'un sur l'autre, et que la satisfaction au travail est le résultat de l'ajustement entre ces intérêts (Dawis et Lofquist, 1984). Si, pour l'employé, l'autonomie et la flexibilité sont des valeurs

fondamentales, il sera plus satisfait au travail si l'organisation lui offre la possibilité d'être autonome et flexible.

De plus, selon cette théorie, l'individu arrive dans l'organisation avec certaines habiletés et en échange, l'organisation lui offre des rétributions, comme un salaire, du prestige et des relations interpersonnelles. L'équilibre se fait quand les compétences démontrées par l'individu sont conformes aux demandes spécifiques de l'organisation et quand les rétributions qu'il reçoit répondent à ses besoins. Si les exigences de l'individu et de l'organisation sont remplies, la correspondance est validée.

## **6.2. IL EXISTE UN LIEN ENTRE LES RÉMUNÉRATIONS / PRISE EN CHARGE EN COURS D'ANNÉE ET L'ÉQUILIBRE SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT.**

La deuxième hypothèse de notre recherche prédit l'existence d'une relation entre les rémunérations/prise en charge en cours d'année et l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. À l'issue des tests d'hypothèses, nous avons conclu qu'il existe un lien significatif entre la rémunération/ prise en charge relatives au mouvement du personnel enseignant et leur équilibre socioprofessionnel. Avec un coefficient de contingence de 0,61, il existe 61 % de chance que la rémunération/ prise en charge relatives au mouvement du personnel enseignant influence l'équilibre socioprofessionnel. Ces résultats sont conformes à notre cadre théorique. En effet, elles rejoignent les études et les théories convoquées, notamment l'étude de Sauvé (2012) et les théories de la motivation de Herzberg (1959) et celle de Déci & Ryan (2002).

Herzberg montre que la satisfaction dépend de facteurs motivationnels, comme la promotion, la reconnaissance des efforts, la responsabilité, l'accomplissement et la nature du travail. D'un autre côté, les aspects d'insatisfaction sont plutôt liés à ce qu'il appelle « des facteurs hygiéniques », associés à des éléments tels que la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions physiques de travail, les politiques d'organisation et les salaires.

La théorie de Herzberg montre en effet que la satisfaction et l'insatisfaction au travail résultent de causes différentes : la satisfaction est déterminée de façon prédominante par les facteurs motivationnels alors que l'insatisfaction est une conséquence des facteurs hygiéniques. À partir de ce principe, cette théorie met en évidence le fait que l'absence de facteurs hygiéniques crée de l'insatisfaction au travail, mais que cela ne signifie pas que leur présence suffise à la satisfaction au travail. En résumé, pour Herzberg non seulement l'absence de



facteurs hygiéniques est source d'insatisfaction, mais leur présence n'est pas une garantie de satisfaction au travail.

En transposant la théorie de Herzberg au monde de l'enseignement, on peut établir que des conditions inadéquates de travail, des salaires qui ne correspondent pas aux responsabilités professionnelles et un statut de travail précaire sont des aspects susceptibles de faire naître de l'insatisfaction au travail chez les enseignants. Toutefois, la théorie de Herzberg a été contestée par divers auteurs. En effet, la littérature qui démontre les liens significatifs entre les conditions de travail (les facteurs hygiéniques) et la satisfaction est abondante (Duffy et Lent, 2009 ; Lent et Brown, 2006 ; Miskel, Glasnapp et Hatley, 1975 ; Quarstein, McAfee et Galassman, 1992 ; Weiss, 1999). En outre, l'absence de facteurs hygiéniques ne se traduit pas nécessairement par de l'insatisfaction au travail. Ainsi, l'étude de Veenman (1984) sur la satisfaction au travail indique que des conditions inadéquates de travail au cours des premières années de la carrière d'un enseignant ne sont pas synonymes d'absence de satisfaction au travail. Selon cet auteur cité par Mukamurera (1998), les enseignants débutants se montrent confiants et croient que leur avenir professionnel sera moins tumultueux et que leur travail et leur carrière connaîtront une évolution naturelle.

En même temps, diverses études mettent en évidence un lien significatif et négatif entre la satisfaction au travail et l'épuisement professionnel (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan et Schwartz, 2002 ; Broome, Knight, Edwards et Flynn, 2009 ; Koustelios et Tsigilis, 2005). L'étude de McCarthy & al. (2010) avait pour but d'examiner les facteurs pouvant contribuer à l'intention de quitter la profession enseignante et de valider le construit d'intention de quitter le travail (Plans to Leave Current Job Scale, PLCJ). Menée auprès de 158 enseignants du secondaire, l'étude a utilisé l'analyse de Rasch et des régressions hiérarchiques. Les résultats ont indiqué que 8,86 % des enseignants manifestent une forte intention de quitter la profession et que la satisfaction au travail représente un important prédicteur de l'intention de quitter la profession.

Sauvé (2012) a montré que parmi les caractéristiques organisationnelles du travail enseignant qui seraient associées significativement à l'attrition (fait de quitter la profession), on retrouve notamment le manque de support administratif, les problèmes de discipline des élèves et le peu d'influence sur le processus décisionnel. Les enseignants ont de la peine à faire entendre leurs voix. Au Cameroun, on a enregistré plusieurs scandales autour des revendications des enseignants, parmi lesquelles, le passage à tabas, les gardes à vues avec conditions de signer de ne plus marcher comme condition de libération, des traitements

inhumains tels que l'arrosage des enseignants en toges. De telles pratiques opposées par les forces de l'ordre à l'insatisfaction des enseignants contribuent à dévaloriser les enseignants et la profession.

Mais, même si les conditions de travail notamment la rémunération et la prise en charge au nouveau poste d'affectation conditionnent la motivation des enseignants contribuant à leur équilibre socioprofessionnel, on ne saurait écarter l'apport de la motivation durable à la fonction enseignante. Définie comme une identification psychologique établie par l'individu envers la profession, l'engagement professionnel est un construit basé sur un rapport affectif de l'individu envers sa profession, une intention de persister dans le parcours professionnel choisi qui influence son comportement (Blau et Holladay, 2006 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Duchesne & al., 2005 ; Lee & al., 2000 ; Meyer, Allen et Smith, 1993). Cela signifie que ceux qui s'identifient à leur profession ont tendance à avoir un vécu professionnel plus rempli d'expériences positives que ceux qui disent ne pas s'identifier à leur profession. Cet attachement peut résulter en une décision de continuer dans le métier ou de le quitter.

### **6.3. IL EXISTE UN LIEN ENTRE LES MUTATIONS /AFFECTATIONS EN COURS D'ANNÉE ET L'ÉQUILIBRE SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT**

La troisième et dernière hypothèse de notre recherche stipule que les mutations / affectations encourus d'année ont une relation forte avec l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant. Comme les hypothèses précédentes, à l'issue de l'analyse inférentielle, à l'aide du test de khi deux, notre troisième hypothèse est confirmée avec un coefficient de contingence consistant de 0,78. En d'autres termes, la probabilité pour que les mutations / affectations encourus d'année influence l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant est de 78 %. Cette conclusion selon laquelle les mutations/ affectations sont corrélées à l'équilibre socioprofessionnel des enseignants rejoint les travaux de Arthur (1994), mais davantage les arrêtés et décret de la république du Cameroun portant organisation des mutations des agents du corps de l'éducation National.

Au Cameroun, les enseignants sont essentiellement recrutés par l'Etat, soit comme fonctionnaires, soit comme Contractuels. Il s'agit donc des agents publics soumis aux règlements de la Fonction publique qui, dans ses textes, consacre la notion de poste de travail liée aux « connaissances et aptitudes particulières » (Statut Général de la Fonction Publique, 2000, article 4 (2)), loin des préoccupations spatiales et d'efficacité. En conséquence, face à une carte scolaire qui s'épaissit inversement à la croissance des différentes ressources, le

système scolaire connaît une mobilité, malheureusement peu contrôlée et difficilement maîtrisée, contribuant à induire des pertes énormes dans un système éducatif notamment les pertes en ressource humaine

L'arrêté No 165/A/ 19 / MINEDUC/CAB portant réglementation générale des mutations des personnels enseignants relevant du ministère de l'Education Nationale avait prévu en son article 9 que « sauf pour raison impérieuse de service ou de santé, aucune mutation ne s'opère en cours d'année scolaire ni avant les 3 ans de service au poste ». Plus bas, le même texte renchérit (10) que « toutes les mutations annuelles des personnels doivent être publiées avant les grandes vacances ». Les dispositions relatives à la gestion du personnel enseignant notamment pour ce qui est des mouvements prévoient un cadrage y relatif. Ce cadrage formule que toutes les mutations annuelles doivent se faire avant les grandes vacances. Or les résultats obtenus auprès des enseignants nous montrent que, la plupart de leur acte de mutation et ou d'affectation se présente bien après le démarrage de l'année scolaire. Certains sont mutés un à deux mois après le début des cours ; ceux-ci ayant déjà pris actes du train scolaire. Cette situation influence considérablement l'équilibre socioprofessionnel des enseignants. Généralement les enseignants sont aussi des pères de famille, des tuteurs et responsables scolaire de certains enfants, et pour des mesures de suivi, ces derniers préfèrent se déplacer avec leur famille en les inscrivant à proximité de lieu de travail. On comprend à cet effet que déplacer un enseignant d'un lieu à un autre au cours d'une année scolaire est préjudiciable et donc source de démotivation.

Arthur (1994), a focalisé son attention sur les effets du système des ressources humaines sur les performances et les départs. Et plus récemment Ingersoll (2001) qui a effectué une recherche relative aux enseignants dispensant les cours de sciences et de mathématiques, où il arrive aux conclusions selon lesquelles, le taux de déperdition des enseignants de ces disciplines est largement supérieur aux autres. De même Humphrey, Nahrganget Morgeson (2007), Weller, Holtom, Matiaske & al. (2009) pensent que la déperdition est aussi due au déficit de la satisfaction professionnelle et/ou de l'engagement organisationnel et même de leadership (Venkataraman, Boswell, Shipp, Payne & al. 2009). Dans le même sens, des études ont été mené par certains auteurs notamment Conleyet You, (2009), Greenet Schleicher, (2010), Chaet Cohen-vogel (2011) qui pensent qu'il existe une relation entre la fonction professionnelle enseignante et la déperdition des enseignants.

Mais, il faut souligner que d'autres facteurs peuvent être responsable du déséquilibre socioprofessionnel chez les enseignants à la lecture des travaux de Fonkoua. Selon Fonkoua

(2007), les enseignants Camerounais sont démotivés pour plusieurs raisons parmi lesquelles celle du statut peu valorisant et attrayant. Une telle démotivation provoque une baisse énorme des effectifs des enseignants ; surtout au primaire avec le gel des recrutements dans la fonction publique, la suspension de certaines formations à l'École Normale Supérieure de Yaoundé, les départs massifs à la retraite des enseignants et la migration des enseignants vers d'autres administrations plus attrayantes. L'une des pistes pour l'amélioration et l'assainissement du système éducatif camerounais dans son ensemble consiste à l'amélioration de l'encadrement pédagogique des enseignants à travers la systématisation de la formation continue des enseignants à travers des séminaires, des journées pédagogiques, les stages des spécialisations, les voyages d'études (Fonkoua, 2007).

#### **6.4. LIMITES DE L'ÉTUDE**

Un travail de cette nature est non seulement exigeant matériellement, intellectuellement, moralement et financièrement, mais il est également assez difficile. Au cours de cet exercice de recherche, nous avons rencontré de nombreuses difficultés.

Le chercheur a été appelé à se déplacer d'une institution à une autre pour administrer les questionnaires. En effet, même les répondants d'un établissement donné n'avaient pas le même emploi du temps. Ainsi, utiliser cette procédure pour obtenir tous les répondants de toutes les écoles initialement sélectionnées était une tâche difficile. En conséquence, les écoles sont finalement parties en vacances sans que le chercheur ait terminé la procédure de collecte de données. Contraint d'attendre la rentrée universitaire suivante, le chercheur a finalement utilisé un séminaire où la plupart de ces répondants étaient présents pour recueillir les données.

De plus, lorsque le chercheur a finalement rencontré les répondants, certains étaient très réticents à répondre aux questionnaires donnés et lorsqu'on les suppliait de le faire, le remplissage et le retour des questionnaires se faisaient avec une attitude assez tiède. Ceci explique pourquoi 180 questionnaires ont été envoyés mais seulement 159 questionnaires ont été retournés.

L'aspect financier de la recherche mérite également d'être mentionné. Beaucoup de financement était nécessaire pour de bons manuels afin d'aborder les théories récentes et d'examiner la littérature sur l'enseignant. Le chercheur a donc été obligé de consulter d'autres sources pertinentes, en particulier Internet. Même sur Internet, la plupart des documents était en vente et à des prix très exubérants. La dactylographie et l'impression des questionnaires étaient également très coûteuses, sans oublier toute la logistique nécessaire à la collecte des données.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude aborde les pratiques liées au mouvement du personnel en cours d'année et leur lien avec l'équilibre socioprofessionnel de ces derniers. En effet, force est de constater que les affectations se font souvent en cours d'année à l'instar de l'arrêté n°552/22 du 21 Novembre 2022 portant nomination du personnel enseignant du secondaire public. Or les textes en vigueur à l'occurrence l'arrêté n°165/A/19/MINEDUC/CAB du 24 juillet 1979 portant réglementation générale des mutations des personnels enseignants du MINEDUC stipule que « toutes les mutations annuelles des personnels doivent être publiées avant les grandes vacances ». Nous avons donc trouvé essentiel d'examiner la question.

La planification administrative des affectations professionnelles joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la réussite des établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun. Cependant, en raison de divers facteurs socio-économiques et culturels, la planification administrative des affectations professionnelles peut influencer l'équilibre socioprofessionnel des personnels de ces établissements. Il est donc essentiel de mettre en place des politiques efficaces de planification administrative des affectations professionnelles pour réduire ces déséquilibres. En adoptant une approche globale et équilibrée de la planification administrative, les établissements scolaires peuvent améliorer l'ensemble de leur système éducatif, favorisant ainsi la réussite des élèves. Aussi, les affectations professionnelles en cours d'année scolaire peuvent avoir des conséquences négatives sur les enseignants, les élèves et l'ensemble de l'établissement scolaire. Il est donc important que les autorités éducatives veillent à minimiser les affectations en cours d'année et à les gérer de manière efficace pour minimiser les perturbations et les impacts négatifs sur l'apprentissage et le développement des élèves.

La recherche a été axée sur deux parties à savoir :

La première partie, cadre théorique et la revue de la littérature sur la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel en contexte camerounais comportait trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé Problématique de l'étude qui aborda plusieurs axes sur la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun.

Quant au second chapitre, il s'intitule état de la question sur la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun. Il consistait à faire un état de lieu sur la planification administrative des affectations professionnelles à savoir

les nominations en cours d'année, rémunération et prise en charge en cours d'année et les mutations / affectations en cours d'année des personnels des établissements d'enseignement secondaire au Cameroun et un état de lieu sur le l'équilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun à savoir les dimensions et les facteurs de l'équilibre socioprofessionnel des enseignants.

Le chapitre 3 s'attelait à présenter les théories permettant de mieux comprendre par déduction, la relation qui existe entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

La deuxième partie, le cadre opératoire consistait à présenter la méthodologie de la recherche utilisée dans le présent travail. De ce fait, il faisait ressortir les éléments tels que : le rappel des questions de recherche, la formulation de l'hypothèse générale de recherche et l'opérationnalisation des variables. Par ailleurs, le cadre opératoire comportait les éléments tels que l'instrument de la mesure des collectes de données, l'administration du questionnaire, la validité de l'instrument de recherche, la population, la taille et la technique d'échantillonnage de recherche, le type d'étude.

Le chapitre 4 était consacré à l'analyse quantitative : test des hypothèses ; le chapitre 5 à l'analyse quantitative : test des hypothèses, et enfin le chapitre 6 était consacré à la discussion des résultats et recommandations. Il consistait à présenter les données recueillies sur le terrain et à les analyser en utilisant le logiciel SPSS version 23. L'interprétation, discussions des résultats et recommandations consistaient à apprécier les résultats obtenus à la lumière des théories susmentionnées et valider ou non les différentes hypothèses.

Nous retenons que la recherche a permis d'examiner le lien qui existe entre la planification administrative des affectations professionnelles et l'équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant du secondaire au Cameroun. À cet effet, les objectifs fixés ont été atteints, mais ne doivent surtout pas fermer les portes aux recherches ultérieures dans le champ des Sciences de l'Éducation en général. D'ailleurs à ce sujet il se pose à nous la question de savoir si « une évaluation ne pourrait-elle pas apporter une amélioration dans la planification administrative des affectations professionnelles du personnel enseignants ? »

## Suggestions

Cette recherche a été menée afin d'étudier l'influence de la planification administrative des affectations professionnelles du personnel d'enseignement secondaire public du département du Mfoundi sur leur déséquilibre socioprofessionnel. La planification selon Carrizo, Sauvageot et Bella (2009) ; doit se baser sur une analyse critique et détaillée de la situation présente et passée, repérer les problèmes et leurs causes ; sur lesquels les nouvelles politiques devront agir. Dans ce contexte il s'agit d'examiner l'influence de certaines pratiques de la planification administrative des affectations professionnelles conduisant au déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant du secondaire au Cameroun ».

Faisant référence aux résultats de nos recherches, ces pratiques de la planification administrative des affectations professionnelles jouent un rôle significatif sur le déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant du secondaire au Cameroun. Par conséquent, aussi loin que les objectifs de cette recherche sont impliqués, nous faisons les recommandations suivantes aux autorités compétentes :

- Appliquer la réglementation relative au personnel enseignant.
- Définir un cadre d'accompagnement psychosocial pour le personnel enseignant.
- Élaborer des critères transparents pour les affectations professionnelles afin de favoriser une culture de justice et d'équité (Compétence professionnelle, expérience, équilibre géographique...).
- Mener des évaluations régulières des besoins afin d'identifier les domaines où le développement professionnel est nécessaire pour améliorer leur expertise et améliorer leurs capacités.
- Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel pour contribuer à améliorer des performances et des productivités, et réduire les déséquilibres socioprofessionnels qui existent actuellement.
- Établir une culture de collaboration de contribuer à réduire la perception de concurrence et de jalousie qui mène souvent à la division et aux conflits sur le lieu de travail, et à promouvoir un environnement de travail coopératif et solidaire.
- Intégrer les membres du personnel dans le processus de prise de décisions : cela contribuera à relever l'estime de ces derniers qui se sentiront écoutés et pris en compte.

En mettant en œuvre ces suggestions, il est espéré que la question de la planification administrative des affectations professionnelles et des déséquilibres socioprofessionnels parmi

le personnel des établissements publics d'enseignement secondaire du département du Mfoundi dans la région du Centre au Cameroun puisse être efficacement résolue.

### **Suggestions pour des recherches ultérieures**

Cette étude a été menée dans les lycées publics d'un seul département sur plus de 58 départements au Cameroun. Pour renforcer son authenticité, cette étude pourrait être reproduite dans d'autres départements du pays.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299)*. New York: Academic Press.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Amin, M., Masoumeh, S., & Fathi, V. (2020). *Staffing challenges in public secondary education establishments in Cameroon*
- Atah, G. E., Fonkeng, E. N., & Ngalim, N. F. (2021). Factors influencing teacher attrition in public secondary schools in Cameroon. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(2), 109-125.
- Baillauqués, S. (2002). Identité et responsabilité ou comment la responsabilité vient aux enseignants débutants. *Recherche et Formation*, 41, 65-82.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barnabé, C. (1993). La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 19(2), 345-355.
- Beaulieu, P. (1991) « *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique* » ; APRHQ, Presse de l'Université du Québec ;
- Bennell, P. (2004b). *Teacher Motivation and Incentives in Sub-Saharan African and Asia*. Knowledge and Skills Development, Brighton. Accessed 12 December 2007 from: [www.eldis.org/fulltext/dfidtea.pdf](http://www.eldis.org/fulltext/dfidtea.pdf)
- Billingsley, B. S. (2004). *Special education teacher retention and attrition: a critical analysis of the research literature*. *The Journal of Special Education*, 38, 39-55.
- Bosmans, K., & Van der Velden, L. (2015). Teachers' occupational well-being: Effects of job demands, resources and dispositional flow. *Social Indicators Research*, 121(3), 559-577.
- Bouba, G., & Abban, J. (2020). *The Challenge of Inequalities in Cameroon's Education System*. Education Policy Outlook, 1-9.
- Brooks C. Holtom, et al (2008) « Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future ». *The Academy of Management Annals* Vol. 2, 231–274.

- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Chan, P. (2012). *La planification du personnel : acteurs, actions et termes multiples pour une planification opérationnelle des personnes*.
- Chankon, E. A. & Ndifor, P. K. (2020). Teacher attrition in Cameroon's public schools: A socio-economic analysis. *Journal of Education and Practice*, 11(9), 45-58.
- Chapman, D. W. (1994). *Reducing teacher absenteeism and attrition: Cause, consequences and responses*. Paris : UNESCO, Institute for Education Planning.
- Chouinard, M.-A. (2003). *Près de 20 % des jeunes profs désertent*. *Le Devoir*, 15 octobre.
- Comeau, Y. (1992). *Théories de la satisfaction au travail*. UQAM, Cahiers du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats), n° 9205, 19 p
- Dawis, R. V. et Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of work Adjustment : An Individual Differences Model and its applications*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Press.
- De Mol, J. (2013). *Séminaire de recherche en sciences de l'éducation*
- Delisle, G. (2000). *Le changement planifié*. Montréal, L'Agence d'Arc Ltée Inc. 213 pp
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). *Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Descas, E.G. Kaestner, V.L. (2019). *Burn-out et engagement chez les enseignants du secondaire : une comparaison femmes/hommes selon le contexte d'enseignement*. *Educ Formations* 4(99) :71-86.
- Diompy, 2014, « *de la mobilité de carrières du personnel enseignant dans le moyen secondaire au Sénégal : perceptions des acteurs* », mémoire de master en éducation et formation, Université Cheik Anta Diop, Dakar.
- Fayol, H. (1925). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Frederick Winslow Taylor. (2020). *In Encyclopædia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/biography/Frederick-Winslow-Taylor> Scientific Management. (n.d.). Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/scientific-management.asp>
- Fonkeng, E.G., Chaffi, C.I. et Bomda, J.(2014). *Précis de méthodologie de recherche en sciences sociales*. Yaoundé : Graphicam.

- Fonkoua, P. (2006) *Chronique internationale, La formation des enseignants et le développement durable en Afrique : d'une situation locale à une préoccupation globale.*
- Fotso, K., Voufo, B., & Djomo, A. (2020). Burnout syndrome and associated factors among teachers in public secondary schools in Cameroon: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 20(1), 1-8.
- Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56(5), 595-606.
- Gagnon, K. (2010). *Un prof sur quatre veut changer de métier.* Récupéré à <http://www.ledevoir.com/non-classe/38326/pres-de-20-des-jeunes-profs-desertent>.
- Gbahoui, J. (2014). *Représentations sociales des déterminants de la déperdition scolaire dans la circonscription de l'enseignement primaire de bonoua*, Revue Universitaire des Sciences de l'Éducation.
- Ghiglione et Matalon (1978), *Les enquêtes sociologiques : Théories et Pratique.*
- Gonzales, P. (1995). *Factors that influence teacher attrition.* Alexandria, VA: National Association of State Directors of Special Education. (ERIC Document Reproduction Service No. ED389127).
- Grawicht, M. (2000). *Méthodes de recherche en sciences sociales*
- Hélou C, Lantheaume F. (2012). *Les difficultés au travail des enseignants : exception ou part constitutive du métier ?* Recherche et formation. Open Ed J 65-78
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- Huault, I. (1999) *Les nouvelles dimensions du management, la gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations ; Management et Organisation des entreprises ; Cahier français ; N°287*
- Jacob Mincer, (1993). "*Studies In Human Capital*," Books, Edward Elgar Publishing, number 316.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* Basic Books.
- Karsenti, T. Collin, S., & Dumouchel, G. (2013). Le décrochage enseignant : état des connaissances. *International Review of Education*, 59(5), 549-568.

- Karsenti, T. (2015). *Analyse des facteurs explicatifs et des pistes de solution au phénomène du décrochage chez les nouveaux enseignants, et de son impact sur la réussite scolaire des élèves*, université de Montréal, rapport de recherche
- Karsenti, T., Collin, S., Dumouchel, G. (2013). Le décrochage enseignant : état des connaissances. *International Review of Education*.
- Kaufman, R. (1995). Strategic planning in education: A critical review. *International Journal of Educational Management*, 9(3), 94-103. Copyright © 2016 by authors and Scientific Research Publishing Inc.
- Kell, H. J., Robbins, S. B., Su, R., & Brenneman, M. (2018). *A psychological approach to human capital* (Research Report No. RR-18-30). Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Khodayari, F., & Allahmoradi, M. (2019). The effect of Maslow's hierarchy of needs on employees' job performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 195-203.
- Kirsch, R. (2006). *L'abandon volontaire de la carrière chez des enseignants débutants du primaire et du secondaire au Québec*. Mémoire de maîtrise non publié, Université de Montréal, Montréal, QC, Canada.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kourkouta, L., & Papatthanasidou, I. (2014). *Communication in Nursing Practice*. *Materia Socio-Medica*, 26(1), 65-67.
- Koustelios, A. et Tsigilis, N. (2005). *The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach*. *European Physical Education Review*, 11, 189-203.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lazear, E. P. (2001). Educational Production. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 777-803.
- Locke, E.A. (1969). *What is Job Satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- Mbondji, F., Ngongang, K., & Tanga, P. T. (2021). Workplace stress and its effects on teacher job satisfaction and retention: a case study of public secondary schools in Douala, Cameroon. *International Journal of Research Studies in Education*, 10(3), 111-124.
- Miclat, E.F. (2005) *Strategic Planning in Education: Making Change Happen*. Rex Book Store, c2005, Manila, Accessed February 2014.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Montandon, C. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec*.
- Naqvi, A.A. (2007) *A Look at the Spatial Inequality in Pakistan: Case Study of District Sargodha*. Paper Presented at Mapping Global Inequalities-Beyond Income Inequality, University of California, Santa Cruz.
- Ngalim, T. A., & Ngiltang, P. C. (2020). The Vocation of Teaching and Educational Development in Cameroon. *Journal of Educators and Teachers*, 1(2), 98-108.
- Ngoufack, Y., Fon, A. C., & Chia, L. N. (2021). The relationship between teacher burnout and teacher attrition in public secondary education establishments in Cameroon. *Journal of Education and Practice*, 12(12), 70-77.
- Ngoufo, Y, J. (2004). *Les déperditions scolaires au Cameroun : estimation du niveau de recherche des déterminants*.
- Ngwa, G. T. (2020). Teacher Attrition and Student Performance in Public Secondary Schools in Cameroon. *Journal of Pedagogy*, 11(1), 23–41. doi: 10.2478/jped-2020-0002
- Nkengafac, G. W. (2021). Teacher attrition in public secondary education establishments in Cameroon: Causes and solutions. *Journal of Education and Practice*, 12(6), 114-121.
- Nsamenang, A. B. (2020). The Significance of Vocation in the Teaching Career. *Cameroon Journal of Education and Teaching*, 11(1), 1-8.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2005). *Le rôle crucial des enseignants. Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris, France : Éditions OCDE. [Google Scholar](#)
- Owona Manga L.J. et al (2020). *Burn-out et facteurs associés chez les enseignants des établissements secondaires publics à Douala, Cameroun*.
- Pugh, D. S. (1997). *Organization Theory: Selected Classic Readings*. Penguin.

- Rojo, S. (2009). *Les éléments stressants identifiés par les jeunes enseignants du secondaire susceptibles d'intervenir dans le processus d'abandon de la profession*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada.
- Roland, A. (1983). *La Gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique : Un art bien complexe*. Dans *Administration publique du Canada*, Automne, Vol.26, no3.
- Schultz T. P., (2004), « Evidence of Returns to Schooling in Africa from Household Surveys: Monitoring and Restructuring the Market for Education », *Journal of African Economies*, vol. 13 (2), pp. 95-148.
- Shafritz, J. M., Hyde, A. C., & Parkes, S. J. (2013). *Classics of Public Administration (8th ed.)*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Simon L, Arnold B, (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 Iss 1 pp. 7 - 35
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- Tchiengué, J.-B. (2017). Reducing Teacher Attrition in Public Secondary Education in Cameroon. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 361–369. doi: 10.13189/ujer.2017.050307
- TRCN (2010) *Professional Standards for Nigeria Teachers*. Teachers Registration Council of Nigeria (Federal Ministry of Education), Accessed February 2014.
- Tsafack, G. (2004). *Méthodologie générale de la recherche en éducation*. Yaoundé, Cameroun: CUSEAC
- UNESCO Institute for Statistics. (2020). *Teacher Shortages in sub-Saharan Africa*.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, Y. (2015). GARY BECKER ON HUMAN CAPITAL. *Journal of Demographic Economics*, 81(1), 27–31.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Worrall, L. (1991) *Spatial Analysis and Spatial Policy Using Geographic Information System*. Belhaven Press, New York.

Zafar, M. and Yasir (2011) *Use of Data for Education Planning and Management: Training Manual*. AEPAM Publication No. 243, Islamabad, 34-43.

Zavidovique L, Billaudeau N, gilbert F, et al. (2018). *Conditions d'exercice et ressenti professionnel des enseignants : quelles différences sexuées ?* Arch Mal Prof Environnement 79(3) :406.

# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	i
DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS SIGLES ET ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION .....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE .....	3
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE .....	4
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE .....	4
1.2. FORMULATION ET POSITION DU PROBLÈME .....	9
1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE .....	11
1.3.1. Question de recherche principale .....	11
1.3.2. Questions secondaires (Q.S.) .....	12
1.4. HYPOTHESES DE L'ÉTUDE .....	12
1.4.1. Hypothèse générale (HG) .....	12
1.4.2. Hypothèses secondaires (HS) .....	13
1.5. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....	13
1.5.1. Objectif général .....	13
1.5.2. Objectifs spécifiques .....	13
1.6. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE .....	14
1.6.1. Sur le plan scientifique .....	14
1.6.2. Pour la communauté éducative .....	14
1.7. DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE .....	15
1.7.1. Délimitation thématique .....	15



1.7.2. Délimitation spatiotemporelle.....	16
1.7.3. Délimitation méthodologique .....	16
CHAPITRE II : ÉTAT DE LA QUESTION .....	18
2.1. APPROCHE NOTIONNELLE .....	18
2.1.1. Planification éducative .....	18
2.1.2. Planification administrative .....	19
2.1.3. Épuisement professionnel.....	20
2.1.4. Équilibre socioprofessionnel .....	20
2.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	21
2.2.1. Planification administrative du personnel enseignant : généralités .....	22
2.2.2. Planification administrative et identité professionnelle chez les enseignants du secondaire.....	24
2.2.3. Équilibre socioprofessionnel du personnel enseignant : Un aperçu multidimensionnel .....	26
2.2.3.1. Dimension pédagogique .....	26
2.2.3.3. Dimension sociale .....	31
CHAPITRE III : THÉORIES EXPLICATIVES.....	34
3.1. L'approche de Mintzberg .....	34
3.2. Le Modèle de Planification Stratégique de Kaufman (1995).....	36
3.3. La Théorie des Deux Facteurs de Herzberg (1968).....	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE .....	43
CHAPITRE IV : PRÉPARATION ET ORGANISATION .....	44
DE L'ENQUÊTE .....	44
4.1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	44
4.1.1. Rappel de la problématique de l'étude .....	45
4.1.2. Questions de recherche.....	45
4.1.3. Hypothèses de recherche .....	46
4.2. CADRE OPÉRATOIRE .....	46
4.3. DEVIS DE RECHERCHE .....	46

4.4. SITE DE L'ÉTUDE.....	48
4.4.1. Situation géographique.....	48
4.5. POPULATION DE L'ÉTUDE.....	49
4.5.1. Population parente .....	50
4.5.2. Population cible .....	51
4.5.3. Population accessible .....	52
4.6. TECHNIQUES D'ÉCHANTILLONNAGE ET ÉCHANTILLON.....	52
4.6.1. Échantillon de l'étude.....	53
4.7. INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES : JUSTIFICATION DU CHOIX ET PRÉSENTATION .....	54
4.7.1. La pré-enquête .....	54
4.7.2. Validité de l'instrument de collecte de données .....	54
4.8. LE QUESTIONNAIRE PROPREMENT DIT.....	55
4.8.1. Procédure de collecte des données.....	56
4.8.2. Procédures d'analyse des données.....	57
4.9. LES VARIABLES, LEURS INDICATEURS ET MODALITÉS .....	57
4.9.1. La variable indépendante (VI).....	57
4.9.2. La variable dépendante (VD).....	58
CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES .....	85
5.1. PRÉSENTATION ET ANALYSES DESCRIPTIVES DES DONNÉES .....	85
5.1.1. Identification des enquêtés .....	85
5.2. PRESENTATION DES DONNEES LIEES AUX VARIABLES DE L'ETUDE .....	90
5.2.1. Variable 1 : Les nominations en cours d'année.....	90
5.2.2. Variable 2 : Rémunération et prise en charge.....	92
5.2.3. Variable 3 : les mutations / affectations en cours d'année .....	100
5.2.4. Variable Dépendante : Équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.....	107
5.3. ANALYSE INFERENTIELLE .....	112
5.3.1. Vérification de la première hypothèse de recherche .....	112
5.3.2. Vérification de la deuxième hypothèse de recherche.....	115

5.3.3. Vérification de la dernière hypothèse de recherche .....	117
CHAPITRE VI : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS .....	121
6.1. IL EXISTE UN LIEN ENTRE LES NOMINATIONS EN COURS D'ANNÉE ET L'ÉQUILIBRE SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT...	121
6.2. IL EXISTE UN LIEN ENTRE LES RÉMUNÉRATIONS / PRISE EN CHARGE EN COURS D'ANNÉE ET L'ÉQUILIBRE SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT.....	123
6.3. IL EXISTE UN LIEN ENTRE LES MUTATIONS /AFFECTATIONS EN COURS D'ANNÉE ET L'ÉQUILIBRE SOCIOPROFESSIONNEL CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT.....	125
6.4. LIMITES DE L'ETUDE.....	127
CONCLUSION GENERALE.....	128
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	132
ANNEXES .....	143

# ANNEXES

## Annexe 1 : questionnaire au personnel enseignant

### Cher enseignant

Dans le cadre de notre travail de recherche académique à l'Université de Yaoundé 1, Faculté des Sciences de l'Education, portant sur le thème « **planification administrative et déséquilibre socioprofessionnel chez les personnels des établissements d'enseignement secondaire public du département du Mfoundi.**», nous menons une étude dont l'objectif est d'identifier les pratiques de la planification administrative conduisent au déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant du secondaire au Cameroun

Tout en vous garantissant de la confidentialité de vos réponses au terme de la loi no 91/023 du 16 décembre 1991 sur le recrutement et enquêtes statistiques, nous vous prions donc de bien vouloir y répondre le plus librement possible.

### VI : planification administrative

Variable 1 : Les nominations en cours d'année

No	Items	Modalités
1	Vous avez déjà nommé	A la rentrée <input type="checkbox"/> ] 1 Mois – 2 mois <input type="checkbox"/> ] 3 Mois – 4 mois <input type="checkbox"/> ] 5 Mois – plus <input type="checkbox"/>
2	Temps mis pour la prise de service après nomination	2 semaines <input type="checkbox"/> 1 Mois <input type="checkbox"/> 2 Mois <input type="checkbox"/> Plus de 2 Mois <input type="checkbox"/>
3	Les nominations encours d'année bouleversent significativement vos prévisions annuelles	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Sans Avis <input type="checkbox"/>
4	Temps mis pour rejoindre le poste après la prise de service	2 semaines <input type="checkbox"/> 1 Mois <input type="checkbox"/> 2 Mois <input type="checkbox"/> Plus de 2 Mois <input type="checkbox"/>

Variable 2 : Rémunération et prise en charge

No	Items	Modalités
5	Temps mis pour accéder à la première solde	]6 mois – 12 mois] <input type="checkbox"/> ] 2 ans – 3 ans] <input type="checkbox"/> ] 4 ans – 5 ans] <input type="checkbox"/> ] plus] <input type="checkbox"/>
6	Durée de traitement du dossier de prise en charge	6 mois – 12 mois <input type="checkbox"/> ] 2 ans – 3 ans] <input type="checkbox"/> ] 4 ans – 5 ans] <input type="checkbox"/> ] plus] <input type="checkbox"/>
7	Temps mis avant obtention des frais de relève après une mobilité	6 mois – 12 mois <input type="checkbox"/> ] 2 ans – 3 ans] <input type="checkbox"/> ] 4 ans – 5 ans] <input type="checkbox"/> ] plus] <input type="checkbox"/>
8	Présence au nouveau poste de travail sans frais de relève	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>

**Variable 3 :** les mutations / affectations en cours d'année

No	Items	Modalités
9	Vous avez déjà été muté en cours d'année	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>
10	Votre hiérarchie directe est consultée dans le processus de mutation	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>
11	Votre hiérarchie est informée sur la sollicitation ou non de votre l'affectation	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>
12	La hiérarchie tient compte de votre situation familiale dans le processus de mutation	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>
13	La hiérarchie tient compte de l'ancienneté d'au moins 3 ans dans le processus de mutation	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>

**Variable 4 :** Équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant.

No	Items	Modalités
14	La satisfaction professionnelle améliore l'équilibre socioprofessionnel	Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/>
15	Le niveau de stress : indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel	Attrition <input type="checkbox"/> Burn out <input type="checkbox"/> Démotivation <input type="checkbox"/> Abandon <input type="checkbox"/>
16	Autres indicateurs du déséquilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant	..... ..... .....
17	La motivation à enseigner : Conséquences sur l'équilibre socioprofessionnel	Démission <input type="checkbox"/> Diminution des effectifs <input type="checkbox"/> Baisse du rendement <input type="checkbox"/> Laxisme <input type="checkbox"/>
18	La perception du soutien de la direction : Autres conséquences sur l'équilibre socioprofessionnel chez le personnel enseignant	..... .....

### 5. Données signalétiques

19- Age : [25- 35[  [35- 45[  ; [45- 55[  [55- et plus [

20- Genre : Masculin  ; Féminin

21 – Situation matrimoniale : célibataire  ; Marié  ; Divorcé  ; veuf (ve)

22- Nombre d'enfants en charge : 0-1  ; 2-3  ; 4-5  ; plus

23- Poste occupé : .....

24- Discipline enseignée : .....

Merci de votre participation

## ANNEXES 2

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
\*\*\*\*\*  
Paix - Travail - Patrie  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DEPARTEMENT DE CURRICULA  
ET EVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON  
\*\*\*\*\*  
Peace - Work - Fatherland  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
FACULTY OF EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DEPARTMENT OF CURRICULA  
AND EVALUATION

Le Doyen  
The Dean  
N° *148*.../19/UYI/VDSSE

### AUTORISATION DE STAGE ET DE RECHERCHE

Je soussignée, Professeur Christiane Félicité EWANE ESSOH, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiant (e) NJIKE NSIYABNZE Rosine Grâce, Matricule 061691 est inscrit (e) en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département de *CURRICULA ET EVALUATION*, filière : *MANAGEMENT DE L'EDUCATION*, Option : *Planification des systèmes éducatifs*.

L'intéressé (e) doit effectuer des travaux de recherche en vue de l'obtention de son diplôme de Master. Il (elle) travaille sous la direction de Monsieur CHAFFI Cyrille Yvan (Docteur). Son sujet porte sur « la planification administrative et burnout professionnel ».

Je vous saurai gré de bien vouloir le (la) recevoir pour le stage et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider.

En foi de quoi, cette attestation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit /.

Fait à Yaoundé le *09* *JUIL* 2019...



Pour le Doyen et par ordre

*Professeur Marinie Clougo*

### ANNEXES 3

#### Liste des établissements d'enseignement secondaire du Mfoundi

N°	ÉTABLISSEMENT	ARRONDISSEMENT
1	Lycée d'Emana	Yaoundé 1er
2	Lycée de Nkolondom	
3	Lycée de Mballa II	
4	Lycée d'Elig-Essono	
5	Lycée Bilingue de Nkoleton	
6	CES de Nyom	
7	ENIEG B	
8	Lycée Technique Charles Atangana	
9	Lycée Technique de Nsam-Efoulan	
10	Lycée de la Cité verte	
11	Lycée de Tsinga	
12	Lycée Technique de Yaoundé II	
13	Lycée Général Leclerc	Yaoundé 3ème
14	Lycée de Ngoa-Ekellé	
15	Lycée Bilingue d'Application	
16	Lycée de Nsam-Efoulan	
17	Lycée de Biyem-Assi	
18	Lycée d'Afan Oyoo	
19	Lycée d'Ahala	
20	Lycée Technique Industriel et Commercial Bilingue	
21	Lycée Technique Bilingue de Nsam-Efoulan	
22	Lycée Technique d'Afan Oyoo	
23	CETIC de Ngoa-Ekellé	
24	CETIF de Ngoa-Ekellé	
25	Lycée Bilingue d'Ekounou	
26	Lycée Bilingue d'Anguissa	
27	Lycée de Nkolndongo	
28	Lycée Bilingue de Mimboman	
29	Lycée d'Odza	
30	Lycée de Minkan	
31	Lycée Technique d'Ekounou	Yaoundé 5ème
32	Lycée Bilingue d'Essos	
33	Lycée de Ngousso-Ngoulmekong	
34	Lycée de Nkolmesseng	Yaoundé 6ème
35	Lycée Bilingue de Mendong	
36	Lycée Bilingue d'Etoug-Ebé	Yaoundé 7ème
37	Lycée Bilingue de Nkolbisson	
38	Lycée d'Ekorezok	
39	Lycée Technique Bilingue de Nkolbisson	



## ANNEXES 4



Carte administrative de la Région du Centre Cameroun