

UNIVERSITE DE YAOUNDE

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

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

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

DEPARTEMENT DE CURRICULA
ET EVALUATION



UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION

POSTGRADUATE SCHOOL FOR
THE SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT
FOR SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF CURRICULUM
AND EVALUATION

**Motivation durable des enseignants au poste d'affectation
dans les établissements d'enseignement secondaire général :
cas de l'Arrondissement de Bokito**

*Mémoire soutenu le 27 Septembre 2024 en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de
L'Éducation*

Option : Administration des Établissements Scolaires

Par :

Aichatou POUOGNIGNI

Matricule : 20V3221

Licence en Langue et Linguistique Espagnole



Devant le Jury

Président

Fozing Innocent

Professeur

Rapporteur

Chaffi Cirille Ivan

Maître de Conférences

Membre

Wakeu Martial Aimé

Chargé de Cours

SOMMAIRE

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX	iii
RESUME	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION.....	9
CADRE THEORIQUE.....	12
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE.....	13
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE	32
CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES	56
CADRE OPERATOIRE.....	69
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE	70
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	83
CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS	103
CONCLUSION	117
REFERENCES.....	120
ANNEXES.....	125
TABLE DES MATIERES	129

À mon feu père

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Cadre du MINESEC suspendu pour abandon de poste.....	18
Tableau 2: Tableau récapitulatif des enseignants absents à leur poste d'affectation (2021)...	19
Tableau 3: Récapitulatif et synthèse des facteurs de démotivation des enseignants et leur impact sur les systèmes éducatifs.....	43
Tableau 4: Tableaux caractéristiques de participants.....	78

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce travail a été facilitée par l'encadrement, le soutien et les conseils d'un certain nombre de personnes que nous tenons particulièrement à remercier. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et toute notre reconnaissance au Professeur CHAFFI Cyrille Ivan, notre Directeur de Mémoire, qui a bien voulu nous accompagner. Il nous a toujours encouragées dans le sens de l'effort.

Nous remercions également tout le personnel administratif et scientifique de la Faculté des Sciences de l'Education, plus précisément celui du département de Curricula et Evaluation pour leur encadrement tout au long de notre parcours académique. Nous adressons aussi nos remerciements et notre reconnaissance à tous les répondants qui ont pris le temps de discuter de notre sujet. Chacun de ces échanges nous a été utile dans la réalisation de cette recherche.

Nous remercions également :

- Ma famille pour sa solidarité agissante et son soutien moral
- Ma Mère pour sa bienveillance
- Mes amis pour leur présence et leur écoute

Que toute personne dont le nom ne figure pas dans ces remerciements, mais qui aurait participé à la réalisation de ce travail, trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

LISTE DES ABREVIATIONS

AS : Analyse Stratégique

CES : Collège d'Enseignement Secondaire

CESA : Stratégie Continentale de l'Éducation pour l'Afrique

CETIC : Collège d'Enseignement Technique Industriel et Commercial

CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

DIPES : Diplôme de Professeur de l'Enseignement Secondaire

DIPET : Diplôme de Professeur de l'Enseignement Technique

DSCE : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi

DSSEF : Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation

ECI : Enseignant en Cours d'Intégration

ENS : École Normale Supérieure

ENSET : École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique

EPT : Éducation Pour Tous

ESG : Enseignement Secondaire Général

FCFA : Franc des Colonies Françaises d'Afrique

IIPE : Institut International de Planification de l'Éducation

ME : Motivation Extrinsèque

MI : Motivation Intrinsèque

MINEDUB : Ministère de l'Éducation de Base

MINEDUC : Ministère de l'Éducation Nationale

MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires

ODD4 : Objectif de Développement Durable n°4

OTS : On a Trop Supporté

PAS : Plan d'Ajustement Structurel

PCD : Plan Communal de Développement

PCEG : Professeur des Collèges d'Enseignement Général

PCET : Professeur des Collèges d'Enseignement Technique

PLEG : Professeur des Lycées d'Enseignement Général

PLET : Professeur des Lycées D'enseignement Technique

SND : Stratégie Nationale de Développement

TAD : Théorie de l'autodétermination

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la Science et la Culture

RESUME

L'éducation est au cœur des préoccupations de nos jours dans la société. Ceci étant, l'enseignant paraît comme étant le principal acteur et garant de la qualité de l'éducation ainsi que de son effectivité. Cependant, les enseignants dans l'exercice de leur fonction font face à de nombreuses difficultés, liées notamment à leurs conditions de travail. Cela souligne en effet la difficulté d'attirer et de retenir les enseignants qualifiés particulièrement dans les zones rurales. La présente étude porte sur la motivation durable des enseignants au poste d'affectation, dont le cadre de travail est jugé insatisfaisant par ces derniers. Ce travail part du constat selon lequel, malgré les efforts consentis par l'Etat dans le but d'améliorer les conditions de travail des enseignants pour les maintenir dans ce secteur d'activité, il demeure néanmoins un malaise au sein du métier. En effet, ces derniers manifestent un désintérêt vis-à-vis de leur profession ceci en adoptant une attitude attritionnelle. Toutefois, il n'en demeure pas moins vrai que de nombreux enseignants font preuve d'engagement et de dévouement, accomplissant ainsi leur mission professionnelle en dépit de l'environnement de travail défavorable, particulièrement en zone rurale. Dans le cadre de ce travail, il est donc question de s'interroger sur les sources de motivation des enseignants qui remplissent néanmoins leur devoir professionnel bien que les conditions de travail soient insatisfaisantes. Pour mener à bien ce travail, il nous a semblé nécessaire d'appréhender les perceptions des enseignants vis-à-vis de leur condition de travail afin de mieux comprendre les mobiles de leur motivation dans un tel contexte. En effet, l'encrage théorique de cette étude repose sur la théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959), la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985; 2002) et la théorie de l'analyse stratégique (Michel Crozier et Erhard Freiberg, 1977). Sur le plan méthodologique, la méthode de recherche utilisée est qualitative. Ainsi, les données ont été recueillies par le biais d'entrevue semi-dirigée, menées auprès de 09 enseignants. Au terme de cette étude, les résultats de l'analyse thématique relèvent un certain nombre de défis auxquels sont confrontés les enseignants notamment sur le plan physique et environnemental, sur le plan organisationnel et sur le plan psychosocial qui participent à réduire leur satisfaction professionnelle. Par ailleurs, l'étude révèle que les sources de motivation des enseignants émanent essentiellement du sens de devoir et de responsabilité, des relations qui se créent entre enseignants et apprenants, de la satisfaction d'avoir contribué à la réussite des apprenants ainsi qu'à la formation des futurs citoyens.

Mots clés : motivation durable, enseignant, poste d'affectation.

ABSTRACT

Education remains at the core of contemporary societal concerns. In this context, teachers emerge as the key actors and guarantors of both the quality and effectiveness of education. Yet, in the exercise of their profession, they face numerous challenges, particularly those related to their working conditions. This situation underscores the persistent difficulty of attracting and retaining qualified teachers, especially in rural areas. The present study therefore examines the sustainable motivation of teachers assigned to posts where working conditions are perceived as unsatisfactory. Despite government efforts to improve teacher's working environments in order to retain them within the education sector, a sense of malaise persists within the profession. Many teachers display disinterest by adopting attritional attitudes. Nevertheless, a considerable number continue to demonstrate commitment and dedication, fulfilling their professional mission despite unfavorable working contexts, particularly in rural settings. This study seeks to explore the underlying sources of motivation among teachers who continue to discharge their professional responsibilities in such conditions. To this end, it was necessary to apprehend teacher's perceptions of their working environment in order to better understand the drivers of their motivation. The theoretical framework of the study draws on Herzberg's Two-Factor Theory (1959), the Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985; 2002), and the Strategic Analysis Theory (Crozier & Freiberg, 1977). Methodologically, a qualitative research design was adopted. Data were collected through semi-structured interviews with nine (09) teachers. Findings from the thematic analysis reveal several challenges undermining teacher's professional satisfaction namely, physical and environmental, organizational, and psychosocial constraints. Nevertheless, the study shows that teacher's sources of motivation stem primarily from a strong sense of duty and responsibility, the relationships built with learners, the fulfillment derived from contributing to student success, and the broader mission of educating future citizens.

Keywords: sustainable motivation, teacher, assigned post.

INTRODUCTION

Les axes d'évolution des systèmes éducatifs peuvent être différents d'un pays à un autre mais il est très notable que la promotion d'une éducation de qualité est au centre des préoccupations des pays africains, notamment les pays de l'Afrique subsaharienne. Généralement, les grands objectifs du système éducatif mettent l'accent sur le développement du personnel, l'acquisition des compétences dont la formation tout au long de la vie, l'égalité de chance face à l'éducation, l'égalité dans l'accès à l'éducation.

En effet, l'éducation est un droit fondamental et se présente comme le socle du développement de toute société. Elle permet à tout individu de pouvoir s'insérer dans le milieu socioprofessionnel et de se construire librement un avenir. L'éducation est la clé qui permettra d'atteindre de nombreux autres objectifs de développement durable. Une éducation de qualité participe à une meilleure compréhension des enjeux politiques et économiques d'un pays. Elle permet à chacun de s'impliquer dans la société et d'accompagner l'évolution d'un pays vers un développement économique et une stabilité politique.

Convaincu du rôle crucial de l'éducation dans le monde, les problèmes éducatifs sont par conséquent une grande préoccupation pour la société. La communauté internationale s'est ainsi mobilisée autour des objectifs de l'Éducation Pour Tous, et encore plus depuis la mise en place en 2015 des nouveaux objectifs d'éducation 2030 (Sirois, 2017). D'après cet auteur, dans la perspective de la réalisation de l'objectif de l'éducation 2030, mis de l'avant dans la déclaration d'Incheon adoptée en mai 2015 lors du Forum mondial sur l'Éducation, plusieurs États ont entrepris de réformer leurs politiques de gestion des enseignants. Ceci dans le but de faire face aux problèmes du système éducatif. Face au problème de démobilitation des enseignants, les enjeux ciblent précisément l'attraction et surtout la rétention des enseignants dans les établissements scolaires. Particulièrement en contexte rurales où les enseignants font face à de nombreuses difficultés.

Au Cameroun, la gestion des enseignants du secteur public s'organise autour de plusieurs axes qui s'étalent de la formation à la mise en retraite. Il s'agit notamment de la formation initiale, du recrutement et de l'intégration à la fonction publique. Cela concerne également la gestion de carrière en termes de mobilité interne et externe, la formation continue qui peut intervenir pour un enseignant en activité, et de la gestion des postes de travail, postes repérables dans les établissements scolaires et dans les structures de gestion.

Selon Ajountimba (2006), le système éducatif est une organisation de production, il est un investissement dans le capital humain. Il se propose par les processus d'enseignement et

d'apprentissage de transformer les individus qui lui sont confiés en personnes munies de compétences, d'aptitudes et de connaissances capables de participer au développement et de contribuer à l'évolution de la société. Pour assurer cette transformation, des ressources diverses sont allouées au système éducatif : il s'agit des ressources financières, matérielles et humaines.

Le personnel enseignant représente sans doute l'une des ressources éducatives les plus importantes. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), le personnel enseignant constitue un facteur déterminant de la qualité de l'éducation. En effet, les enseignants jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'éducation et leur contribution au développement et au progrès de l'humanité est significative. De plus il est indéniable aujourd'hui que la qualité des enseignants influence la qualité des apprentissages. Seulement, d'après l'Institut International de Planification de l'Education (IIPÉ, 2021) la contribution de ces derniers pour le développement et l'évolution du système éducatif est malheureusement parfois peu valorisée et leurs conditions de travail de plus en plus difficiles, leurs statuts complètement dévalorisés.

Cet état de chose peut provoquer chez les enseignants une sorte de lassitude et de démotivation dans l'accomplissement de leurs missions. Une situation qui peut être une entrave à l'atteinte des objectifs éducatifs. Selon Evola (2011) les enseignants pour leur part ne trouvent plus de motivation à se donner à fond dans leur métier car insatisfaits de leurs conditions de travail. Et c'est ainsi qu'ils s'efforcent pour faire ce qu'ils peuvent pour vu qu'ils remplissent la formalité. En effet, ils sont confrontés à de nombreux problèmes dans leurs activités professionnelles notamment des problèmes sur le plan environnemental, social et organisationnel (UNESCO, 2004).

La question de motivation se trouve être un élément majeur dans les organisations pour assurer l'implication des salariés. Elle détermine la performance et le rendement des employés. D'après le glossaire Techno-Science (2014) la motivation peut se définir comme étant le processus qui règle l'engagement d'un organisme vivant dans une action ou une expérience. Elle détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption ; et se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie.

Par ailleurs, les conditions de travail dans lesquelles les salariés mènent leur activité professionnelle sont un élément non négligeable au sein des organisations. Au sens large, les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel travaillent les salariés et selon Warda (2013) elles influencent leur satisfaction quotidienne et par ricochet leur conduite au

travail. Au regard du rôle indéniable des enseignants dans la formation des citoyens, acteurs de première ligne dans la mise en œuvre de l'éducation de qualité, nous nous sommes intéressés à leur motivation durable au poste d'affectation. Il est question de savoir comment les enseignants remplissent leur devoir professionnel en dépit des conditions de travail jugées insatisfaisantes. Dans ce sens, nous voulons par ce travail savoir quelles sont les raisons qui sont à l'origine de la motivation des enseignants malgré les conditions de travail défavorable. Quelles sont les stratégies qu'ils mettent en place pour transcender les difficultés auxquelles ils font face dans leur lieu de travail, spécialement en contexte rural alors que certains d'entre eux préfèrent abandonner ce métier.

Pour ce faire, la présente étude s'articule autour de deux grandes parties. La première partie présente le cadre théorique de l'étude. Elle comprend trois chapitres dont le premier traite de la problématique de l'étude, le deuxième chapitre aborde la revue de littérature et le troisième chapitre présente les théories qui sous-tendent cette recherche. La deuxième partie qui a trait au cadre opératoire est composée de trois chapitres également. Le premier chapitre développe la méthodologie adoptée par l'étude, le deuxième a trait à l'analyse et à la présentation des résultats et le troisième chapitre porte sur l'interprétation et la discussion de ces résultats.

CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE

L'éducation est un domaine qui occupe une grande place dans toutes les sociétés du fait qu'elle est un facteur indéniable du développement. Elle fait l'objet d'une multitude de réflexions et reste au cœur des préoccupations politiques et économiques. Le présent chapitre présente d'abord le contexte de notre étude, ensuite l'énoncé des questions, hypothèses et objectifs, et pour terminer, l'intérêt de l'étude ainsi que la clarification des concepts clés.

1.1. Contexte de l'étude

Dans le cadre de la promotion d'une éducation de qualité, les sociétés ont mis sur pied des stratégies favorisant l'accès à l'éducation de qualité en vue de promouvoir le développement et l'amélioration du système éducatif. En effet, selon Gérard et al. (2018), la notion d'éducation de qualité émerge de la déclaration mondiale en 1990 sur l'Education Pour Tous (EPT) adoptée à Jomtien (Thaïlande), sous l'égide de l'UNESCO qui soulignait la nécessité de fournir à tous une éducation qui réponde aux besoins et qui soit pertinente.

Cette conférence constitue selon l'UNESCO (2006), un tournant décisif en matière de réforme et développement de l'éducation ainsi que l'engagement des Etats et des organisations internationales en faveur d'une éducation de qualité pour tous. Elle prône en effet une vision élargie, l'équité et l'égalité des chances, l'élargissement et la diversification du champ de l'éducation et met l'accent sur la réussite. Cette déclaration d'après Gérard et al. (2018) ouvrirait donc la voie au concept de « *qualité* » conforme à des critères fondés sur des besoins. Dans ce processus, il est à noter que l'enseignant est un facteur important. Il a la grande mission de transmettre des connaissances et des savoirs aux apprenants, de les éduquer, de les guider pour leur permettre de grandir, d'évoluer et de s'épanouir dans la société.

La notion de qualité de l'éducation englobe plusieurs éléments. Pour L'UNESCO (2003) une éducation de qualité accueille l'apprenant et peut s'adapter aux différents besoins d'acquisition. Dans l'expérience de l'apprentissage, plusieurs éléments affectent la qualité : l'apprenant, le contenu, les processus et l'environnement. Le contenu éducatif est bien compris comme un élément de la qualité, mais celui-ci doit être réexaminé compte tenu des changements qui se sont produits dans le monde. Les processus éducatifs sont un aspect de la qualité qui est fréquemment méconnu. Dans lesdits processus, on relève d'une part comment les apprenants sont préparés à définir et résoudre les problèmes, comment les enseignants et les administrateurs sont traités et se comportent. Et d'autre part on souligne comment les familles et les communautés s'investissent dans l'éducation. Ce sont là autant de processus qui

affectent la qualité de l'éducation. De plus, l'environnement d'apprentissage est lui-même un élément essentiel de la qualité. En effet, si l'on comprend mieux l'environnement physique, le contexte psychosocial, qui est tout aussi important, mérite qu'on lui accorde davantage d'attention (UNESCO, 2003). Par ailleurs, pour Chatel (2006) la qualité de l'éducation renvoie aux contenus cognitifs des acquis de formation. Ceci revient à dire que la qualité de l'éducation fait référence à la qualité de la formation dispensée et à ses effets sur les capacités réelles des personnes dans l'exercice de l'activité professionnelle.

Selon l'UNESCO (2004), deux principes caractérisent la plupart des tentatives de définition d'une éducation de qualité : le premier identifie le développement cognitif des apprenants comme objectif majeur de tous les systèmes éducatifs. Par conséquent la réussite des apprenants est un indicateur de qualité. Le second met l'accent sur le rôle de l'éducation dans la promotion des valeurs et des attitudes liées à une bonne citoyenneté ainsi que le développement créatif et affectif.

Une éducation de qualité pour tous est l'un des piliers les plus solides et occupe une place centrale dans le programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce vaste programme, l'éducation de qualité vise à développer les compétences transversales des élèves et des enseignants, celles qui vont faciliter les apprentissages, l'obtention d'un emploi, favoriser l'inclusion, englobant l'éveil et la réflexion sur les enjeux du monde, permettre un climat de paix et la formation d'enseignants qualifiés. L'Objectif de Développement Durable n°4 (ODD4) est : *« d'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'ailleurs, L'un des principes sous-jacents à l'ODD4 sous-tend que l'éducation est un droit humain fondamental et un droit dont la jouissance permet à chacun de comprendre et d'utiliser de nombreux autres droits.

Pour l'effectivité de ce droit, l'ODD4 dans sa vision prône l'égalité d'accès à une éducation et un apprentissage de qualité, inclusif et équitable ne laissant personne pour compte. En effet, l'éducation doit viser le développement complet de la personnalité humaine, chose qui ne sera pas aisée sans la participation des enseignants. C'est sans doute pour cette raison que la perception des leaders mondiaux qui se sont réunis à Dakar en 2000 en vue de réévaluer le programme phare de l'UNESCO, c'est-à-dire l'EPT, se résume comme suit : *« les enseignants sont des acteurs essentiels dans la promotion de l'éducation de qualité (...). Aucune réforme n'est susceptible de réussir sans la participation active et l'implication des enseignants »* (Ouédraogo, 2011). Ceci revient à dire que les enseignants jouent un rôle crucial dans la promotion de l'éducation de qualité. Cela dit, on ne saurait envisager des

mesures d'amélioration relative à l'éducation sans toutefois songer aux enseignants. Pour atteindre les cibles 4.1 (faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent un enseignement de qualité) et 4.c (accroître nettement le nombre d'enseignants qualifiés) de l'ODD 4, il sera nécessaire de motiver les enseignants afin de les retenir dans les salles de classe.

Dans le document de Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30), les orientations stratégiques nationales s'articulent autour de la vision à long terme et elle se formule ainsi qu'il suit : « *Le Cameroun : un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité* » (2020, p.38). Pour parvenir à cette émergence, l'Etat s'est donné pour mission d'investir dans le capital humain car il constitue un facteur important pour la croissance économique et le développement. Cela passe évidemment par une éducation de qualité dont l'enseignant est le principal garant. Comme le véhicule l'ODD4, c'est ce qui permettra à chaque individu de participer au développement du pays. En outre, la SND30 établit un lien direct entre le développement et l'éducation. Ce qui souligne une fois de plus, l'importance de l'éducation et le rôle majeur qu'a l'enseignant au sein de la société.

Ainsi, les actions visant le développement de l'éducation et de la formation professionnelle concernent l'amélioration de l'accès à l'éducation de base, l'amélioration de la qualité des enseignants et de leurs conditions de travail, les choix des programmes appropriés, l'accroissement et la maintenance des infrastructures scolaires. Par ailleurs, il faut souligner que pour que le secteur de l'éducation puisse contribuer à la réalisation de la vision à long terme du Cameroun d'ici 2035, des enseignants de qualité, expérimentés et motivés doivent être attirés et retenus dans la profession enseignante.

La notion de bonne gouvernance des Ressources Humaines apparaît comme une composante qui doit intervenir dans la réalisation des ODD en matière d'éducation. Notamment, la qualité du service éducatif passant par l'amélioration des conditions de vie et de travail du personnel enseignant. Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Etat, le gouvernement camerounais à travers la SND30 a mis sur pied l'élaboration d'une politique de recrutement du personnel de l'Etat basé sur les besoins réels des administrations. Il entend également mettre sur pied une fonction publique locale dans le cadre de la décentralisation, améliorer le traitement salarial, améliorer le cadre de travail des agents publics. Dans le contexte du renforcement du système éducatif, le gouvernement à travers la SND30 estime que cela passe entre autres par une meilleure gestion du personnel éducatif et une meilleure répartition des infrastructures. En effet, les réformes de l'éducation ont toujours préconisé des mesures de rationalisation de l'utilisation des

ressources disponibles. Selon l'UNESCO (2006), dans le but de développer l'éducation, les Etats ont adopté des réformes qui ont favorisées la prise en compte des stratégies de bonne gouvernance, ainsi que des programmes de développement qui intègrent la dimension de l'amélioration de leur système d'éducation et de formation.

Ainsi, le cadre d'action de Dakar prévoit entre autres parmi les stratégies de développement de l'éducation, des axes concernant la mise en place du système de gouvernance, l'amélioration des conditions et du professionnalisme des enseignants. Seulement, selon une étude de la Banque mondiale (2012), les problèmes qui se posent dans le système éducatif camerounais sont étroitement liés aux problèmes de gouvernance et de gestion.

Concernant la gestion du personnel enseignant, le gouvernement camerounais entend améliorer l'offre en ressource humaines, notamment en milieu rural. Le gouvernement entend aussi mettre des mesures de fidélisation des enseignants dans les zones rurales, notamment par la construction des logements d'astreintes pour les enseignants et la mise en place des mesures incitatives notamment les primes spéciales en leur faveur (SND30, p 87). Toutes ces dispositions sont prévues dans le but de rendre plus efficace le service publique et de répondre au mieux, aux besoins des enseignants afin de maintenir constante leur motivation. Autrement dit, ces actions ont été mises en œuvre pour l'amélioration de la gestion du personnel enseignant qui, par ricochet, contribue davantage à la promotion de l'éducation de qualité.

1.2. Constat

Depuis des années, le gouvernement camerounais se déploie pour améliorer la qualité de l'éducation. Cela est perceptible à travers des lois et arrêtés qui encadrent l'éducation au Cameroun, l'élaboration des documents stratégiques qui viennent promouvoir le développement du système éducatif. Ces documents définissent les grandes orientations de la politique éducative pour favoriser la mise en œuvre de l'éducation de qualité et les reformes qui s'en suivent.

Le principal objectif du Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation (DSSEF, 2013-2020) est de parvenir à un enseignement primaire universel de qualité. Cet objectif s'inscrit dans le sillage du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE, 2010-2020) visant à fournir un système productif, un capital humain capable de satisfaire les besoins en termes de croissance économique. Le nouveau cadre de référence est la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND20-30). Ce nouveau cadre va de connivence avec l'agenda mondial des ODD. Il est donc question de

l'amélioration de l'accès et l'équité, la qualité et la pertinence ainsi que la bonne gouvernance et la gestion du secteur.

Malgré ces efforts, on constate que le secteur de l'éducation est confronté à de nombreux défis, notamment les questions liées aux conditions de vie et de travail des enseignants, la dégradation sociale de l'image de l'enseignant, la perte du prestige ainsi que de l'attractivité du métier d'enseignant, etc. Or, les enseignants représentent l'une des forces les plus solides et les plus influentes pour assurer l'équité, l'accès et la qualité de l'éducation et ils sont la clé d'un développement mondial durable. Il n'en demeure pas moins vrai que leur recrutement, leur rétention, leur statut et leurs conditions de travail sont des sujets de préoccupation, (UNESCO, n.d).

La perception sociale du métier d'enseignant s'est considérablement dégradée avec le temps. En effet, Raguis (2003) cité par Siegrist (2018), relève qu'autrefois, l'enseignant était une référence ainsi qu'un privilégié hiérarchique alors qu'aujourd'hui, il ne reflète rien de cela. Les observations démontrent que de plus en plus la profession enseignante n'est plus attrayante et peu à peu, elle n'attire plus les jeunes. C'est dans cette mesure que Nji Fout (2010) soutient que beaucoup d'enseignants ne suscitent pas l'intérêt des élèves pour la profession qu'ils exercent. Ceci nous amène à penser que le métier d'enseignant a quelque peu perdu de son prestige et ne suscite plus véritablement l'intérêt des jeunes.

D'après Maingari (1997), la baisse des salaires des fonctionnaires qui a eu pour cause la dévaluation du FCFA en 1993 a porté un coup drastique sur les enseignants qui se sont retrouvés par la même occasion démotivés, humiliés et socialement peu valorisés. L'auteur souligne que la baisse des rémunérations a entraîné le départ des meilleurs éléments vers des secteurs économiques et socialement plus viables. De ces affirmations, nous comprenons que cette dévaluation a porté un coup sur l'attractivité de la profession enseignante, sur le statut social des enseignants et leur pouvoir d'achat.

De plus, Il a été donné de constater que certains enseignants abandonnent leurs fonctions pour se réorienter vers d'autres domaines offrant de meilleures rémunérations ou plus de prestige tandis que d'autres cherchent à s'exiler à l'étranger à la recherche de meilleur profit (UNESCO, 2021). D'ailleurs, en 2011 le Premier Ministre de cette époque à travers la circulaire N° 005/CAB/PM relative à la mobilité du personnel enseignant a relevé une grande mobilité du personnel enseignant au sein de l'administration. Une situation qui crée des départs massifs et répétés du personnel enseignant des établissements scolaires pour les ministères n'ayant aucun rapport avec l'enseignement. D'après cette circulaire, cette évaison

vers d'autres administrations aggrave ainsi le déficit dudit personnel, dont souffre déjà le système éducatif.

Selon l'IIEP (2021), dans de nombreux pays, l'enseignement est considéré comme un métier de dernier recours et il est moins valorisé que d'autres professions exigeant un niveau d'étude similaire. Ce qui rend le recrutement et la rétention des candidats de qualité particulièrement difficiles. Ceci consolide la pensée des auteurs (Olugbenga et Olanrewaju, 2011) qui soutiennent que l'enseignement dans de nombreux pays africains constitue l'un des métiers les plus sous-estimés.

A côté de l'image dégradée du métier d'enseignant, nous évoquons également la perception de l'enseignant vis-à-vis de son métier qui déterminerait son niveau d'implication dans la profession. Dans son article sur la crise d'identité professionnelle chez les enseignants camerounais et leur motivation au travail, Evola (2011) a mentionné que lorsqu'on interroge la plupart des enseignants camerounais sur l'image qu'ils se font d'eux-mêmes de leur profession, nous recueillons beaucoup de doléances qui témoignent qu'il y'a un malaise dans le métier.

Ainsi, certains aimeraient d'ailleurs changer de métier et s'orienter ailleurs ou alors poursuivre des études dans un domaine autre que l'enseignement, tandis que d'autres n'y restent que faute de mieux. Cet état de chose nous laisse comprendre que les enseignants font montre d'un désintéressement par rapport à leur métier, et deviennent de moins en moins nombreux à s'engager dans la profession par vocation.

L'image de l'enseignant s'étant dégradé, le métier est déserté par ce dernier. Cette action se justifie avec les enseignants qui quittent l'enseignement pour aller vers d'autres secteurs d'activités ou qui se rendent à l'étranger à la recherche de pâturage plus vert. Ceci se reflète dans le tableau suivant, qui met en exergue des enseignants suspendus pour abandon de poste durant les années 2015 à 2019.

Tableau 1: Cadre du MINESEC suspendu pour abandon de poste

	Autre	PCEG	PCET	PLEG	PLET	Ensemble
2015	17	8	6	8	6	45
2016	7	17	1	12	1	38
2017	89	42	8	32	4	175
2018	67	27	5	21	6	126
2019	684	830	178	984	193	2869
Ensemble	865	924	198	1057	210	3253

Source : MINFI/DGB (n.d).

À partir de ce tableau, nous notons que les professeurs des lycées d'enseignement général représentent la catégorie ayant le plus grand nombre d'enseignants en situation d'abandon de poste.

À travers un communiqué rendu public le 30 juin 2021, le ministre des Enseignements Secondaires a évoqué le fait que près de 600 enseignants de toutes les régions du pays sont signalés absents, de leurs postes de travail, se trouvent hors du pays.

Tableau 2: Tableau récapitulatif des enseignants absents à leur poste d'affectation (2021)

Régions	Adamaoua	Centre	Est	Extrême-nord	Littoral	Nord	Nord-ouest	Ouest	Sud	Sud-ouest
Nombre d'enseignants absents au poste par région	35	106	06	20	42	15	263	28	19	57
Total	600									

Source : MINESEC (2021)

À travers ce tableau, nous remarquons que les régions qui présentent un grand nombre d'enseignants absents à leur poste d'affectation sont les Régions du Sud-Ouest, du Centre, du Nord-Ouest et du Littoral. Par ailleurs, les absences dans les Régions anglophones du Nord-Ouest et du Sud-Ouest peuvent s'expliquer par l'insécurité qui y règne depuis quelques années due à la crise sécuritaire qui se manifeste généralement par des enlèvements, voire même les assassinats des enseignants. Par contre, concernant les autres Régions spécifiquement celle du Centre, c'est là qu'on trouve un grand nombre d'enseignants absents au poste, suivi du Littoral. Pourtant, ces deux Régions ne présentent pas de risque sur le plan sécuritaire.

Un autre communiqué paru le 02 juillet de la même année, fait mention de 4400 enseignants présents sur le territoire national mais absents de leurs postes de travail dans les Régions du Centre, Littoral, Nord-Ouest, Ouest et Sud-Ouest. Dans la même mouvance, le MINESEC a publié en 2023 un communiqué faisant cas de 1571 enseignants déclarés en situation d'abandon de poste, pour certains signalés absents, hors du pays et pour d'autres n'ayant pas pris ou repris service. Selon ledit communiqué, c'est un chiffre monstrueux qui

montre l'ampleur du phénomène de la fuite des cerveaux au Cameroun. Cette situation d'abandon démontre à suffisance que les enseignants font montre de désengagement.

Dans l'accomplissement de leur fonction, les enseignants dans l'ensemble dénoncent des mauvaises conditions de travail. Dans un article de Ngamaleu et Olinga (2019) les auteurs s'intéressent aux caractéristiques de l'environnement dans lequel l'enseignant développe sa carrière. Il en ressort que cet environnement est marqué par l'absence de respect et d'application scrupuleuse des textes. Alors, pour assurer le développement de leur carrière, les enseignants adoptent des stratégies en fonction de leur aspirations, que ce soit pour accéder à des postes de leadership ou de poursuivre leur éducation tout au long de leur carrière.

Ces auteurs précédemment cité soulignent le fait que l'une des manières de faire carrière par les enseignants consiste à s'absenter ou d'abandonner le poste d'affectation à la recherche de meilleur profit. De plus, certains enseignants affectés en zones rurales s'évertuent à les quitter pour des postes dans les établissements en zones urbaines. Tout ceci reflète ce que Ngamaleu et Olinga (2019) appellent la « *recherche d'un meilleur pouvoir d'achat et l'amélioration des conditions de vie* ». En plus de cela, d'après les auteurs précédemment cité, deux phénomènes (la corruption et le népotisme) présents dans le système éducatif contribuent considérablement au malaise de celui-ci rendant difficile les recrutements, promotions, affectations et nominations qui se font de manière frauduleuse. Pourtant, un statut particulier du corps des fonctionnaires de l'Education Nationale existe.

En plus des précédents constats, l'on remarque au regard des différents facteurs évoqués (perception mitigée, dégradation du prestige du métier d'enseignant et désertion des enseignants) que pour de nombreux enseignants, la tendance générale est à la démotivation. Ceci se perçoit dans la pensée de Ngoh Djon (2016) qui relève que la démotivation des enseignants est quasi généralisée et se traduit par l'exode des enseignants vers les administrations et autres fonctions plus lucratives. À cet effet, Nji Fout (2010) soutient que les enseignants font montre de désengagement au travail. Ils manifestent dans l'ensemble un engagement hypothéqué qui se traduit par certaines humeurs telles que les grèves, les abandons fréquents des salles de classe, la non prise de service par les enseignants nouvellement affectés surtout en zone rurale, les affectations frauduleuses, etc.

Ces manifestations démontrent à suffisance un désengagement de la part des enseignants face à leur profession. Cependant, malgré les difficultés liées à la profession enseignante qui poussent certains d'entre eux à démissionner et abandonner leur carrière, on remarque néanmoins que nombreux d'entre eux parviennent à rester dans la profession en faisant preuve d'engagement et de détermination.

1.3. Problème de recherche

Depuis les années de leurs indépendances, les pays africains portaient déjà des réflexions autour de l'éducation et du développement économique, politique et social. Cette réflexion se manifeste d'abord par la démocratisation de l'éducation primaire, qui avec le temps prend la dénomination de l'EPT « *Education Pour Tous* » (Omgba, 2015). L'on reconnaît plus tard l'éducation secondaire comme un autre aspect à prendre en considération pour l'atteinte des objectifs humains qui se trouvent dans la stabilité politique et la compétitivité économique (UNESCO, 2001).

Dans l'optique de rendre plus efficace et plus pertinent le système éducatif en Afrique et au Cameroun en particulier, de nombreuses recherches ont été effectuées sur divers aspects liés à l'éducation. Soit sur les pratiques pédagogiques, sur la gestion des ressources (humaines, matérielles et financières), sur les pratiques de gestion des établissements scolaires, sur des problèmes socio-économiques susceptible de nuire à l'encadrement des apprenants et même sur les politiques éducatives elles-mêmes. Cependant, la présente étude se fonde particulièrement sur l'encadrement et le bien-être du personnel enseignant que ce soit par l'Etat ou par la société qui sont également des éléments influençant la motivation des enseignants.

La loi de l'orientation de l'éducation au Cameroun (loi n°98 /004 du 14 avril 1998) a clairement défini la mission de l'enseignant. Il s'agit de la formation de l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique, civique et moral ainsi que de son insertion harmonieuse dans la société, en prenant en compte les facteurs économiques, socioculturels, politique et moraux (Article 4). Par ailleurs, l'article 37 dispose que « *L'enseignant est le principal garant de la qualité de l'éducation. A ce titre, il a le droit dans la limite des moyens disponibles à des conditions de vie convenables ainsi qu'à une formation initiale et continue appropriée* ». Nous comprenons à partir de ces articles que, l'enseignant en tant que principal garant de l'éducation de qualité a des droits et des devoirs. Ceci justifie sans doute le besoin de recruter et de retenir des enseignants qualifiés, motivés et satisfaits de leur travail.

L'enseignement est l'une des professions les plus importantes et des plus nobles au monde. Il est une profession de grande réputation, et cela se justifie par la grande mission qui est assignée à l'enseignant. En effet, ce dernier est essentiel pour la réussite des apprenants et dans la transmission des valeurs. Il est au centre des débats sur la qualité de l'éducation et les résultats d'apprentissage mais étonnamment, beaucoup d'entre eux quittent leur profession pour d'autres. Cette situation démontre à suffisance qu'il y'a un malaise dans le système

éducatif. D'ailleurs, l'UNESCO (2015) relève qu'il existe un véritable problème de mobilisation et d'implication des enseignants dans les établissements scolaires.

La question de la motivation est importante pour booster les acteurs d'un système éducatif afin de parvenir à une éducation de qualité. De ce fait, les acteurs devraient être motivés afin que chacun puisse accomplir son devoir avec intérêt et satisfaction. La motivation selon Ngoh Djon (2016), est un ensemble de facteurs externes et/ou internes pouvant expliquer le comportement d'un individu à un moment donné. Elle est de deux ordres : intrinsèque et extrinsèque.

Les motivations intrinsèques sont liées à l'intérêt pour l'activité, au plaisir et à la satisfaction qui peuvent en être tirés. Il s'agit de l'intérêt pour l'enseignement en elle-même ou l'envie de transmettre ses connaissances, la vocation et la passion. Les motivations extrinsèques se rapportent à l'obtention de récompense sous diverses formes. Elles sont liées aux conditions de travail, la rémunération, le prestige lié au statut social de la profession, la reconnaissance et valorisation du travail fourni, etc. Nous notons donc que la motivation est l'ensemble des facteurs qui poussent un individu à s'investir dans une activité.

Seulement, elle ne repose pas uniquement sur une volonté personnelle, mais elle est aussi liée à des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. A cet effet, la motivation des enseignants est conditionnée par une combinaison des facteurs intrinsèques et extrinsèques (UNESCO, 2021). Cela suppose qu'un enseignant motivé doit non seulement pouvoir s'engager, s'investir dans une activité pour le plaisir, pour l'intérêt ainsi que la satisfaction qu'il en tire mais encore pour les bénéfices liés à son engagement dans cette activité.

D'après Abe Bitha (2020) les spécialistes de la motivation au travail ont posé le principe selon lequel la motivation et la satisfaction seraient les déterminants de la performance individuelle. Et selon ce principe, un enseignant devrait travailler dans des conditions favorables à son épanouissement comme l'indique l'article 37 de la loi de 98, « *l'enseignant a le droit dans la limite des moyens disponibles à des conditions de vie convenable* ». Dans cette perspective, le gouvernement camerounais à travers les Ministères de la Fonction Publique et des Enseignements Secondaires, a formulé dans le cadre de l'accompagnement des enseignants, des actions incitatives avec pour objectif de motiver l'enseignant. Ces mesures sont entre autres :

- Le statut particulier des enseignants établi par le décret présidentiel (Décret n°2000/359 du 05 décembre 2000 portant le statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale),

- L'octroi aux enseignants des différentes primes parmi lesquels : les primes d'efficacité, de rendement, de documentation, de recherche, d'enseignement et d'évaluation, le suivi et l'accompagnement des enseignants,
- L'institutionnalisation des palmes académiques (distinctions honorifiques et scientifiques visant à valoriser les mérites des personnels enseignants du secteur de l'Education Nationale après 15 années d'enseignement effectif) portée par le Décret n° 2014/0003/PM du 16 janvier 2014 fixant les modalités d'attribution des Palmes Académiques,

Malgré les efforts consentis par le gouvernement camerounais pour améliorer les conditions de travail des enseignants, on observe qu'il demeure un problème de motivation qui se manifeste par des comportements tels que les abandons de postes comme nous l'avons illustré dans les tableaux 1 et 2 représentés plus haut, le désintéressement de l'enseignant par rapport à son métier, etc. Autrement dit, en dépit des mesures de l'Etat pour mettre en place un cadre permettant d'améliorer les conditions de travail des enseignants afin de les retenir dans les salles de classes, certains d'entre eux ont adopté une attitude attritionnelle.

Certains préfèrent suivre d'autres formations en vue d'un éventuel changement d'orientation, de se dirigé vers d'autres administrations délaissant ainsi les salles de classes, ou encore de se rendre à l'étranger pour la recherche de meilleur condition de vie. Cette situation met en relief la baisse de la motivation des enseignants. En effet, d'après Crehan (2016), les tendances mondiales de ces dernières années indiquent une baisse de leur motivation à l'origine de la pénurie d'enseignants. Pourtant offrir une éducation de qualité est au cœur de l'agenda Education 2030 et pour atteindre cet objectif, il faudra l'implication des professeurs qualifiés, formés, correctement rémunérés et motivés (UNESCO, 2021).

Néanmoins, force est de constater que de nombreux enseignants s'évertuent à accomplir leur devoir professionnel, faisant preuve d'engagement et d'abnégation malgré les difficultés liées aux conditions de travail. En effet, ils bravent les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour pouvoir s'acquitter de leur devoir professionnel. C'est dans ce sens que nos interrogations sont dirigés dans le présent travail sur les sources de motivation des enseignants au regard des conditions de travail jugées insatisfaisantes.

1.4. Questions de l'étude

Les questions qui sous-tendent cette étude sont constituées de la question principale et des questions secondaires. Ces questions sont celles qui serviront de ligne directrice tout au long de ce processus de recherche.

1.4.1. Question principale de l'étude

Les observations et analyses faites sur le terrain et leurs confrontations avec la littérature nous a permis de formuler les questions de recherche. La question de recherche principale cette étude est de savoir : Quels sont les facteurs qui expliquent la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito ?

1.4.2. Questions secondaires

Les questions spécifiques de notre étude sont les suivantes :

- Comment les facteurs physiques et environnementaux expliquent-ils la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito ?
- En quoi les facteurs psychosociaux expliquent-ils la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire générale de l'Arrondissement de Bokito ?
- comment les facteurs organisationnels expliquent-ils la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire générale de l'Arrondissement de Bokito ?

1.5. Objectifs de l'étude

Il s'agit ici de définir le but scientifique que nous voulons atteindre par cette recherche. Dans le cadre de notre étude, nous distinguons l'objectif principal et les objectifs spécifiques.

1.5.1. Objectif principal de l'étude

Cette étude se donne pour objectif général de comprendre ce qui détermine la motivation durable des enseignants à leur poste d'affection dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito.

1.5.2. Objectifs spécifiques de l'étude

Notre étude vise de manière spécifique :

- De savoir comment les facteurs physiques et environnementaux expliquent la motivation durable des enseignants à leur poste d'affection dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito.

- D'identifier les facteurs psychosociaux qui permettent de comprendre la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito.
- De savoir comment les facteurs organisationnels favorisent la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito.

1.6. Hypothèses de l'étude

La présente étude est constituée de deux types d'hypothèses c'est-à-dire l'hypothèse principale et les hypothèses spécifiques.

1.6.1. Hypothèse principale de l'étude

L'hypothèse principale de la présente étude est formulée ainsi qu'il suit : les enseignants présentent une motivation durable au poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire générale de l'arrondissement de Bokito.

1.6.2. Hypothèses secondaires

- Les facteurs physiques et environnementaux expliquent la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire générale de l'Arrondissement de Bokito.
- Les facteurs psychosociaux permettent de comprendre la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire générale de l'Arrondissement de Bokito.
- Les facteurs organisationnels favorisent la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire générale de l'Arrondissement de Bokito.

1.7. Intérêts de l'étude

Le présent travail d'initiation à la recherche scientifique revêt un intérêt qui peut se percevoir sous divers plans, notamment sous la dimension psychopédagogique, sociale et organisationnelle.

1.7.1. Sur le plan psychopédagogique

Ce travail consiste à comprendre les mobiles de la motivation durable des enseignants de l'ESG dans un environnement de travail atypique. Etant donné que nous sommes dans un

contexte où on prône l'éducation de qualité, cela passe manifestement par des enseignants formés, qualifiés et motivés. Ainsi, compte tenu de la place qu'occupe l'éducation dans la société, il nous semble nécessaire de porter un regard sur les difficultés auxquelles les enseignants font face dans leur travail.

La motivation étant une fonction qui donne la direction à un comportement et la dirige vers un but, son étude nous permettra de comprendre comment les composants environnementaux peuvent influencer la performance des travailleurs dans toute organisation et en particulier les enseignants.

1.7.2. Sur le plan social

L'éducation est un thème qui suscite beaucoup d'intérêt. Elle ne se définit pas seulement comme étant une simple transmission de connaissance mais également comme la construction d'un processus pour la formation d'un citoyen basé sur ses capacités et ses besoins. Le développement d'un pays étant lié à la structure de sa population qui d'un point de vue qualitatif doit être facteur de ce développement, le rôle de l'école est donc de produire un capital humain compétent et productif capable de s'intégrer et de contribuer au développement. Ainsi l'éducation et la formation des enfants sont des questions qui concernent toute personne dans une société car l'avenir et le développement d'un pays reposent sur une jeunesse bien éduquée et bien formée. Cette étude voudrait interpeler tous les acteurs de l'éducation pour leur implication dans l'amélioration du cadre et la qualité de l'éducation.

1.7.3. Sur le plan organisationnel

Une organisation est un groupe social formé d'individus en interaction ayant un objectif commun. La pratique de la gestion des ressources humaines dans une organisation passe par trois éléments essentiels : l'acquisition du personnel, la valorisation du personnel et l'évaluation du personnel. Un personnel recruté dans une organisation doit passer par ces étapes. Ainsi, le personnel enseignant doit être valorisé par des stratégies adéquates (motivation et satisfaction au travail) afin d'obtenir des enseignants des comportements pertinents pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

Cette étude voudrait attirer l'attention des dirigeants sur la nécessité d'établir un environnement organisationnel adéquat et un système de gestion du personnel du MINESEC qui favorise l'atteinte de l'éducation de qualité et par ricochet d'éviter des comportements d'inefficacités chez les enseignants.

1.8. Délimitation de l'étude

Cette étude se situe dans le domaine des Sciences de l'éducation, précisément dans l'administration scolaire. Elle consiste à comprendre les sources de motivation des enseignants dont les conditions de travail sont insatisfaisantes. Pour ce faire, nous allons délimiter cette étude sur le plan thématique, géographique et temporel.

1.8.1. Délimitation thématique

L'éducation est une priorité nationale et pour cela, nous avons choisi de mener notre recherche dans ce domaine en raison de la place qu'elle occupe au sein de la société. En effet, de nombreuses recherches ont été menées sur la question de la motivation de l'enseignant. Dans le cadre de notre étude nous abordons la question de la motivation des enseignants en rapport avec leurs conditions de travail en mettant en évidence leurs différentes perceptions afin de mieux comprendre les raisons de leur engagement.

1.8.2. Délimitation spatiale et temporelle

La présente étude se déroulera dans la Région du Centre, Département du Mbam et Inoubou, précisément dans l'Arrondissement de Bokito. En effet, d'après nos observations, la région du centre est celle qui regorge le plus grand nombre d'enseignants absents à leur poste d'affectation en dehors des Régions anglophones qui présentent des contraintes sécuritaires. Cependant, tandis que certains enseignants partent, d'autres restent dans leur profession pour accomplir leur mission en dépit des conditions de travail peu convenable. Par ailleurs la présente étude s'est déroulée sur une période de 3 ans allant de 2022 à 2024.

1.9. Définition des concepts fondamentaux

Notre sujet d'étude s'intitule « Motivation durable au poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général : cas de Bokito ». Dans l'optique de clarifier les concepts qui sous-tendent notre travail afin de mieux appréhender les contours, il nous incombe de définir ces différentes notions. En effet, notre travail s'articule autour de trois (03) notions clés qui sont : **motivation durable, enseignant et poste d'affectation.**

• Motivation durable

Pour mieux définir l'expression « motivation durable », il nous semble pertinent de définir distinctement les termes « motivation » et « la durabilité ».

La motivation désigne « l'ensemble des raisons rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt général, physique et/ou psychologiques qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adoption d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes (Meier, 2009, p. 138).

Selon Louart (2002) la motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif. La motivation d'après Dhumes (2018) est la raison qui pousse l'individu à agir, plus précisément c'est l'ensemble des facteurs qui déclenchent l'activité qui la dirigent vers des buts et qui maintiennent l'activité tant que les buts ne sont pas atteints. D'après Lange Muzaliwa (2021) la motivation est une optimisation de l'effort vers un but précis, de persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

Les définitions que nous venons de présenter convergent sur le fait que la motivation est une force qui pousse l'individu à l'action et la dirige vers un but. A partir de ces définitions, on note que le concept de motivation est indissociable à celui de but, qui est une représentation mentale d'un état désiré.

Le concept de motivation selon Vallerand et Thill (1993) cité par Roussel (2000, p. 4), se définit comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». La motivation est avant tout un construit hypothétique ce qui fait dans cette conception la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Par contre, ce qui est percevable c'est la manifestation de ce construit par le comportement de la personne.

De ce qui précède, trois éléments de base ressortent de la motivation : elle est la force qui incite une personne à agir ; elle est un processus dynamique (choix-direction-objectif) et elle est un processus de contrôle (intensité-maintien-cessation). Autrement dit elle est un mécanisme qui déclenche l'action et l'oriente vers un but, tout en déterminant l'intensité et la persistance de l'action. Par conséquent, plus on est motivé plus l'activité est persistante.

Selon Herzberg (1959) toute motivation repose sur une satisfaction optimale induite par deux facteurs : les facteurs d'hygiène, physiologiques ou externes qui se réfèrent notamment aux conditions de travail et les facteurs moteurs, psychologiques ou internes qui sont propre à chacun, très personnel et ils se réfèrent à l'épanouissement personnel et sont sources de motivation.

La motivation se présente globalement comme l'ensemble des facteurs (internes ou externes) responsables du déclenchement, de l'entretien ou de la cessation d'un comportement

chez un individu. Elle réside aussi dans la satisfaction de deux types de besoins : les facteurs physiologiques et les facteurs psychologiques. Nous l'appréhendons dans le sens de ce travail comme étant cette force qui est à l'origine du comportement d'un enseignant dans son environnement de travail.

Le concept de durabilité est forgé pour la première fois dans le Rapport Brundtland en 1987, pour les Nations Unies, où il fait référence à la consommation responsable des ressources actuelles, mais assurant celles qui sont nécessaires pour l'avenir. Le *Rapport Brundtland* est le nom communément donné à une publication, officielle intitulée *Notre avenir à tous (Our Common Future)*, rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, présidée par Gro Harlem Brundtland.

Ce rapport utilise pour la première fois l'expression de « *sustainable development* », traduit en français par « développement durable » et il lui donne une définition suivante : Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Allant dans le même sens, la durabilité d'après le glossaire Geoconfluences (2014), est une notion à double sens, recouvrant celle de durée et celle de soutenabilité sur le plan économique, social et environnemental. Elle se comprend en conjugaison avec le développement. La durabilité sociale implique de satisfaire les besoins sociaux, économiques et culturels des communautés et de respecter l'acceptabilité sociale du système territorial. La durabilité économique suppose la capacité d'adaptation des territoires aux mutations des systèmes de production à différentes échelles.

D'un point de vue organisationnel, De Ketele & Gerard (2007), définissent la durabilité comme étant « *le rapport ou le degré de conformité entre les résultats observés à long terme et les résultats observés à court terme* » (p. 9). Elle est considérée comme l'une des composantes du système à prendre en considération pour l'atteinte des objectifs en cohérence avec les ressources disponibles et les stratégies définies.

Sous le prisme de la gestion de projet, la durabilité selon Bolivar (2008) se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée que constitue l'objectif spécifique du projet. D'après l'analyse de cet auteur, La durabilité désigne généralement la pérennité des améliorations apportées par le projet. Elle se réfère également à la permanence d'une situation favorable. En effet, la durabilité tout comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact sont les caractéristiques essentielles qui définissent la qualité d'un projet. Cette définition

rejoint celle de De Ketele sur un point : la temporalité. En effet, elle s'inscrit dans la permanence d'une situation en rapport avec les objectifs à atteindre.

Au regard de ce qui précède, on remarque qu'on parle de durabilité lorsqu'elle intègre les notions de durée, de soutenabilité, de permanence ou de pérennité. Dans ce sens, nous pouvons donc dire qu'une motivation est durable lorsqu'elle inclut ces différentes notions susmentionnées. La motivation durable dans le cadre de ce travail se définit alors comme étant l'ensemble des forces qui déclenchent, dirigent et entretiennent de manière pérenne le comportement d'un enseignant dans son lieu de travail. Autrement dit, elle est un processus à long terme, autoentretenu poussée par des forces (endogène et/ou exogènes) qui déclenchent l'action et la dirige vers un but.

- **Enseignant**

Selon l'UNESCO (1966), le mot « enseignant » désigne toute personnes qui dans les écoles, a la charge de l'éducation des élèves ou toute personnes qui en instruit d'autres.

Pour Berlinguer (2014) l'enseignant est un guide intellectuel, une figure indispensable dans l'idée de l'école. Par ailleurs, cet auteur pense que l'enseignant est une figure à qui la société demande un résultat qui n'est autre que le succès éducatif de tous et de chacun. Cela implique que la mission de l'enseignant n'est pas qu'une simple transmission des savoirs. En effet, il doit non seulement transmettre des savoirs mais surtout élever la qualité globale de la société à travers l'école en soutenant l'apprentissage durant toute la vie. Cela nécessite de l'implication et de l'engagement de la part de l'enseignant pour pouvoir assurer la qualité de l'éducation.

En résumé, la responsabilité d'un enseignant ne se limite pas à enseigner. Son rôle consiste aussi à aider, à accompagner les apprenants dans l'acquisition des compétences nécessaires pour s'intégrer et s'épanouir dans la société.

- **Poste d'affectation**

Selon le CNRTL (2012), l'affectation est une décision par laquelle une autorité assigne quelque chose ou quelqu'un à un usage ou à un emploi précis. En droit du travail, l'affectation est une décision de l'employeur par laquelle il assigne au salarié, la tâche correspondante à celle prévue dans son engagement. C'est aussi le lieu où ce travail est accompli. Du point de vue administratif, l'affectation des enseignants est une décision ministérielle mettant à la

disposition des établissements et ou des services déconcentrés du ministère, du personnel pour emploi. En d'autres termes, l'affectation renvoie à la mise à disposition des enseignants dans les écoles par décision de l'Etat qui intime les enseignants à servir dans divers poste de travail.

Le poste de travail ici correspond d'après le décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la Fonction publique à l'ensemble des tâches, attributions et responsabilités, exigeant des connaissances et des aptitudes particulières. Par ailleurs, l'on ne saurait parler d'affectation sans pour autant évoquer la notion de mutation, qui se trouve être des termes sémantiquement proche. Ainsi, selon le dictionnaire le Petit Lousse (2011), une mutation est un changement de poste d'affectation d'un employé ou d'un fonctionnaire. D'après Ajountimba (2006) alors que l'affectation concerne les nouveaux enseignants, la mutation (mobilité interne) porte sur les enseignants déjà en activité.

De ces définitions, nous retiendrons donc que l'affectation est la désignation d'un fonctionnaire à un poste de travail, tandis que la mutation est un changement d'affectation. Dans le sens de notre recherche, le poste d'affectation désigne le lieu où un enseignant est appelé à accomplir ses activités professionnelles.

Ce chapitre aura montré les objectifs visés par cette étude. Il a précisé la problématique générale de l'étude en énonçant les questions et les hypothèses de recherche. Pour mieux appréhender le sujet il est nécessaire de faire une analyse de la littérature en rapport avec notre étude.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Dans ce chapitre, nous aborderons la question des conditions de travail car il est important dans le cadre de ce travail de définir et d'appréhender la perception des enseignants concernant leurs conditions de travail. En effet, de nombreux auteurs se sont penchés sur ce sujet en le traitant sous plusieurs angles. Dans cette partie, nous commencerons par l'analyse des conditions de travail des enseignants et par la suite nous évoquerons la question de la motivation durable.

2.1. L'enseignant dans l'environnement éducatif camerounais

Le système éducatif au Cameroun est régi par la loi n° 98/004 du 14 avril 1998. Cette loi concerne les deux sous-systèmes éducatifs (anglophone et francophone) et comporte 3 types d'enseignement dont l'enseignement de base, l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur.

Le système éducatif camerounais se caractérise par le bilinguisme, en ce sens qu'on peut étudier en anglais ou en français et obtenir des diplômes équivalents. A cet effet, le devoir de l'Etat est d'offrir une éducation de qualité à sa société. L'enseignant est considéré comme le principal garant de la qualité de l'éducation. Ce qui lui confère un statut spécial établissant sa dignité et toutes les mesures susceptibles d'améliorer son image et ses conditions de travail. D'où l'adoption en avril 1996, d'un statut particulier des fonctionnaires du corps de l'Education Nationale. Si nous nous référons aux objectifs stratégiques de la Stratégie Continentale de l'Education 2016-2025 (CESA 16-25), nous verrons que le premier est consacré à la revitalisation de la profession enseignante pour en assurer la qualité, la pertinence et l'adéquation à tous les niveaux d'éducation.

Par le décret n° 2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale, les missions assignées à ces derniers sont clairement spécifiées dans son Article 3 qui stipule qu'ils ont pour mission :

- d'assurer la formation intellectuelle et morale du futur citoyen
- de préparer son insertion dans la vie active
- de l'imprégner des valeurs socio-culturelles du Cameroun
- de l'ouvrir au monde extérieur.

Pour atteindre cet objectif, les décideurs doivent nécessairement passer par les enseignants qui sont les premiers prestataires d'une éducation de qualité. Or, ces enseignants

sont souvent confrontés à de nombreux problèmes de leadership, de motivation, de qualité de vie, de satisfaction au travail (Djomgang, 2012). L'éducation étant une grande priorité nationale (Article 2 des Etats Généraux de l'Education) et l'apprenant la finalité, l'enseignant reste le moyen essentiel pour atteindre cette finalité. Par conséquent, la garantie ou la responsabilité de la qualité de l'éducation des apprenants dans la société est assignée à l'enseignant. Cela se reflète concrètement par le thème de la journée mondiale de l'enseignant édition 2010 « *la reconstruction passe par l'enseignant* » (Nji Mfout, 2011).

Concernant les conditions de travail des enseignants, Evola (2011) pense qu'elles sont difficiles dans la mesure où parfois, les enseignants font face aux manques de matériel de travail tels que les bureaux ou d'autres infrastructures dans les établissements. A ce sujet, Nyet (2021), estime qu'en dehors du manque de matériel de travail, le cadre de travail des enseignants est peu propice à leur épanouissement, les effectifs à leur charge sont souvent au-dessus de la norme autorisée, et le système d'hygiène et d'assainissement est parfois défaillant.

Par ailleurs, Evola (2011) évoque le fait que les enseignants ne bénéficient plus véritablement des avantages financiers ou sociaux tels que le logement et la couverture médicale. En plus de cela, Nyet (2021) souligne le fait que la prise en solde des enseignants nouvellement sortis des écoles normales est problématique, leurs dossiers d'intégration aboutissent péniblement à la Fonction Publique, les frais de relèves ne sont pas payés autant que les congés annuels et les frais de transport.

Dans ces conditions, les enseignants se résignent et s'enferment dans leur rôle classique et ne font que dispenser des enseignements tant bien que mal. De ce fait, nous pouvons croire que les pénuries d'équipement de travail peuvent frustrer les enseignants et dégrader leur motivation. Or, Evola (2011) précise que l'on attend des enseignants plus d'implication personnelle et professionnelle pour la réussite scolaire des apprenants.

Le gouvernement camerounais a fait face en 2022 aux différentes revendications des enseignants dans les secteurs de l'enseignement de base, du secondaire et même du supérieur. Cette situation s'est matérialisée par les manifestations de multiples grèves de la part des enseignants des établissements publics du Cameroun notamment les enseignants du secondaire qui se sont constitués autour du mouvement OTS « *on a trop supporté* » pour revendiquer l'amélioration des conditions de vie et de travail.

En effet, le mouvement OTS avait lancé en février 2022, l'opération « *craie morte* » qui consistait à être présent au poste de travail sans pour autant dispenser les cours, ceci dans le but d'attirer l'attention du gouvernement sur leurs revendications. Pour Ngo Njon (2023), ce

mouvement a mobilisé non seulement les enseignants réclamant le tiers de leur salaire mais aussi des personnels ayant plus de 20 ans de carrière et qui ne recevait pas le rappel de leur avancement d'échelon. Outre ces raisons, on peut également mentionner les réclamations concernant la mise en application du statut particulier de l'enseignant et les retards d'intégration à la fonction publique.

Clairement, cette situation de grève est la manifestation de l'insatisfaction des enseignants et c'est dans cette perspective que Sane (2001) affirme que le malaise enseignant ou démotivation est un effet de l'insatisfaction au travail. Il se manifeste par des comportements tels que l'absentéisme, les retards, les maladies ou les grèves. Ceci laisse à croire que les revendications sont la cause de grève des enseignants lorsqu'elles ne sont pas satisfaites ce qui contribue à la dégradation de leur motivation.

2.1.1. Conditions de travail des enseignants au Cameroun

Au Cameroun, être enseignants revient à être soit fonctionnaire, soit contractuel ou contractualisé, soit permanent ou non permanent, soit vacataire, soit maître des parents, soit volontaire ou bénévole (Nourou, 2022). L'auteur indique également qu'à profil ou statut professionnel égal, le salaire, la sécurité sociale, le profil de carrière et la considération sociale varient d'un enseignant à un autre.

Au Cameroun, les enseignants du secondaire sortent de l'école normale supérieure (ENS) ou de l'école normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET). Elles comprennent deux cycles de formation, destinées aux personnes titulaires d'un baccalauréat. Le premier cycle s'étend sur trois ans jusqu'à l'obtention d'un DIPES 1 (Diplôme de Professeur de l'Enseignement Secondaire premier grade) à l'ENS et d'un DIPET 1 (Diplôme de Professeur de l'Enseignement Technique de premier grade) à l'ENSET. Le deuxième cycle qui s'étend sur deux ans prépare les professeurs du second cycle du secondaire, jusqu'à l'obtention d'un DIPES 2 pour le cas de l'ENS ou d'un DIPET 2 pour le cas de l'ENSET.

Au terme de la formation, le lauréat de l'ENS est appelé à constituer deux dossiers : il s'agit d'un dossier de prise en charge destiné à l'obtention du 2/3 du salaire ainsi que du dossier d'intégration à la fonction publique. Par ailleurs, le décret n° 2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des corps de l'Education Nationale dispose dans son article 25 que le cadre des professeurs d'enseignement secondaires général comprend deux grades :

- Le grade de professeurs des lycées d'enseignement secondaires général, catégorie A, 2^e grade ;

-Le grade des professeurs des collèges d'enseignement secondaire général catégorie A, 1er grade.

Ils sont recrutés sur titre (parmi les candidats titulaires du diplôme de fin de second cycle de l'Ecole Normale Supérieur), par voie de concours professionnel (ouvert aux professeurs des collèges d'enseignement secondaire général justifiant d'une ancienneté de cinq (05) ans au moins de service dans ce grade) ou par voie d'avancement de grade (parmi les professeurs des collèges d'enseignement secondaire général dans les conditions prévues par le statut général de la fonction publique de l'Etat.

Après l'étape de la formation par la suite entre en jeu la question des affectations des candidats. Selon Mapto (1998) à la fin de leurs formations, les futurs enseignants sont des fonctionnaires qui seront à la disposition du ministère de l'Education nationale. Alors, le ministère décide de leur affectation dans des établissements correspondant leur filière et niveau de formation. Ce processus est basé sur divers facteurs tels que la capacité de réception des régions, le niveau scolaire des élèves d'une région précise, le classement par ordre de mérite des candidats, qui laisse croire que les meilleurs ont la possibilité d'être affectés dans leurs régions de préférence, etc. En se référant à Ngoh Njon (2023) le désormais enseignant dans l'attente de l'aboutissement de ses dossiers de prise en charge et d'intégration exerce sans salaire. On note cependant qu'après les affectations, les moyens d'accompagnement et la prise en charge n'est pas toujours immédiate ce qui constitue une réelle frustration pour ces professionnels.

Les réflexions menées de nos jours pour améliorer les systèmes éducatifs à travers le monde démontrent à suffisance le rôle majeur de l'école et l'importance des enseignants dans l'atteinte des objectifs de développement humain et économique. Dans cette mesure, le gouvernement a pris des dispositions afin d'encadrer le fonctionnement et le développement de la profession enseignante. Seulement, dans une étude de Mapto Kegne (1998) l'auteur relève que malgré la présence des établissements de formation, le corps enseignant ne répond pas correctement au besoin du ministère de l'éducation.

En effet, dans ladite étude, plusieurs facteurs en interaction inhibent l'efficacité des enseignants et le développement de leur formation. Ces facteurs sont en priorité d'ordre démographique notamment les problèmes des effectifs pléthoriques, les écoles souffrent de la pénurie d'enseignants. De plus, les comportements des élèves échappent aux enseignants et rendent leur tâche plus difficile. A cette question d'effectif, s'ajoutent des conditions de travail assez rudes. Elles se caractérisent par le manque de ressources matérielles, didactiques

et pédagogiques, l'insalubrité des locaux, une image peu valorisée, des revenus faibles font des enseignants des laissés pour compte.

Ensuite, l'auteur évoque les facteurs sociaux et culturels qui concernent par exemple la non-participation des parents à l'école, la non collaboration entre enseignants qualifiés et les moins qualifiés qui rendent l'encadrement des jeunes difficile. L'auteur mentionne également le facteur ethnolinguistique où la question des langues et des minorités ethniques constituent un réel enjeu pour les enseignants. Pour finir, l'auteur relève les facteurs géographiques et économiques qui posent le problème de l'inégalité professionnelle entre les enseignants. Cela se traduit en termes de régions rurales et urbaines, de proximité des moyens de transport, de communication, etc. En effet, selon Mapto (1998) on assiste dans les régions urbaines à la démotivation et au changement de carrière des enseignants.

D'après une étude de Ngoh Njon (2023) les enseignants camerounais sont formés dans les écoles normales et la durée des études y est fonction du diplôme d'entrée. Jusqu'en 1987, toutes les personnes diplômées des écoles normales étaient directement intégrées à la fonction publique de l'Etat. Les nouveaux personnels percevaient des frais de relève pour rejoindre leur lieu d'affectation. Les trois mois suivant l'affectation, ils recevaient une avance sur salaire en attendant l'aboutissement du dossier d'intégration. D'après cet auteur, la corruption était marginale et personne ne monnayait ses avancements, ni leur paiement. En effet, tout allait de façon quasi automatique.

Cependant, tout change brutalement en 1993 avec les plans d'ajustement structurel (PAS). En effet, selon la pensée de l'auteur, la mise en œuvre des PAS au Cameroun a eu un impact significatif sur la profession enseignante au point où, aujourd'hui, ce métier est devenu un pis-aller, une transition en attendant d'aller dans de verdoyants pâturages. Par ailleurs, l'un des effets de ce programme fut la baisse de la rémunération des fonctionnaires de 20% et 30% respectivement en 1993 et 1994.

En 1995, les écoles normales des instituteurs sont défonctionnalisées et par conséquent les enseignants nouvellement formés ne sont plus automatiquement intégrés à la fonction publique. En effet, ils doivent désormais aller chercher du travail dans les établissements privés ou attendre un éventuel recrutement de l'Etat. Dans le deuxième cas, les enseignants recrutés ainsi par l'Etat auront désormais le statut de vacataire. Au fil du temps, leur statut va évoluer, devenant des personnels contractualisés.

Au terme de leur formation, les nouveaux enseignants sont affectés selon les besoins de la société. Toutefois la situation du personnel enseignant s'est détériorée au fil des années. Le cadre de travail de l'enseignant s'est trouvé directement impacté par les plans d'ajustement

structurel. Une situation qui a contribué à la dégradation de la profession ainsi que du statut social de l'enseignant et cela constitue également un facteur de mal être au sein de la profession.

2.1.1. Perception des conditions de travail des enseignants du secondaire au Cameroun

Les conditions de travail sont un thème qui a fait l'objet de plusieurs études sous des aspects divers. Dans ce sens, Hafsia (2018) relève que depuis des années, le thème du « malaise enseignant », et du « métier de l'enseignant en crise » n'a cessé d'intéresser les médias et les chercheurs de différentes disciplines notamment en sciences de l'éducation, en sociologie de l'éducation et récemment en psychologie du travail.

Le contexte de l'émergence du concept de "condition de travail" part des multitudes manifestations face aux mauvaises conditions de vie dans l'entreprise (Nyet, 2021). Celles-ci ont provoqué différents révoltes et grèves des ouvriers, l'absentéisme croissant face au travail industriel dans les entreprises. En effet, il est indéniable que les conditions de travail jouent un rôle important pour la performance et le rendement ou à l'amélioration de la qualité de services rendus.

De ce fait, Matsingoum (2021) pense que toute institution progresse grâce à la qualité de son capital humain. C'est à ce titre que Nyet, (2021), affirme que la performance de l'organisation repose essentiellement sur la performance des employés. Cela laisse entendre qu'un personnel mal géré ou insatisfait de ses conditions de travail, a tendance à devenir moins impliqué et par ricochet moins performant. C'est face à ces inquiétudes que les entreprises se donnent l'obligation de réagir pour améliorer les conditions de travail (Nyet, 2021).

La préoccupation d'améliorer les conditions de travail est largement répandue et elle suppose une analyse des différents facteurs qui entrent en jeu et qui permettra d'aboutir à un bilan précis. D'après Matsingoum (2021), la perception des conditions de travail s'est trouvée améliorée à travers la modification de l'environnement de travail. En effet, l'analyse des conditions de travail a favorisé une distinction des différentes dimensions qui entrent dans les considérations concernant ces conditions de travail.

Ainsi, ils désignent de manière globale, l'environnement dans lequel vivent les employés sur leur lieu de travail. Cet environnement se caractérise, selon plusieurs auteurs par des facteurs physiques et environnementaux, organisationnels, sociaux et psychologiques (Guelaud et al., 1975 ; Ouedraogo, 2011 ; Warda, 2013 ; Nyet, 2021). Par ailleurs, ces

différents facteurs ont une incidence sur le comportement des salariés, sur leur santé, leur motivation au travail et par conséquent sur la performance de l'entreprise. C'est dans ce sens que Matsingoum (2021), mentionne que si les conditions de travail sont bonnes, on remarque moins d'absence, moins de fatigue physique ou nerveuse, moins de risque d'accident ou de maladie, un accroissement de la production et de bonnes relations subordonnés supérieurs.

Les enjeux sociaux de l'éducation font de l'enseignant un acteur majeur de la mise en œuvre de l'éducation de qualité et ainsi, lui confère une grande responsabilité. La mission de l'enseignant va être d'instruire les jeunes, de contribuer à leur éducation et de les former en vue d'une future insertion sociale et professionnelle. La réalisation de cette grande mission se veut d'être dans un environnement propice non seulement pour les enseignants, mais aussi pour les apprenants. Eduquer implique entre autres, d'apporter aux apprenants de la stabilité et la sécurité qui leur est nécessaire pour grandir et se former (Warda, 2013). Toutefois, cela ne sera possible que si l'enseignant lui-même se retrouve dans un cadre approprié à l'enseignement et à l'apprentissage.

Les conditions de travail des enseignants dans de nombreux pays africains sont difficiles (Olugbenga & Olanrewaju, 2011 ; Ouédraogo, 2011). D'après ces auteurs, ceux travaillant dans les zones rurales sont confrontés à de nombreux défis et font face à des conditions de travail peu satisfaisantes ce qui pourraient les pousser à démissionner ou à abandonner le poste d'affection.

Selon ces auteurs, les conditions de travail des enseignants se caractérisent par le manque de promotion, la rareté des matériels didactiques et pédagogiques, le retard dans le paiement de salaire et des indemnités, le manque des infrastructures nécessaires pour la mise en œuvre du processus de l'enseignement et de l'apprentissage. Dans cette même logique, Chaffi & Kengue (2019), affirment que les conditions de travail sont généralement difficiles dans les zones rurales.

Par ailleurs, ces auteurs pensent que, outre l'environnement physique, la gestion de la rémunération, les modalités de recrutement, d'employabilité, d'emploi et la gestion de la carrière sont également les éléments qui participent à la compréhension des conditions de travail. Celles-ci sont marquées par la rareté des moyens de locomotion, l'instabilité des réseaux téléphoniques rendant difficiles les communications téléphoniques, ainsi que l'indisponibilité des pôles de loisirs.

Hafsia (2018) a mené une étude sur la perception des conditions de travail en relation avec les perspectives professionnelles chez les enseignants. Dans ce travail, l'auteur cherche à examiner l'impact de l'organisation du travail sur la santé mentale des enseignants des

collèges en Tunisie. L'étude vise essentiellement la compréhension des problèmes spécifiques liés aux enseignants sur la base de leurs représentations du métier afin de repérer les sources de leur mal être au travail.

L'auteur part des changements incessants de l'environnement de travail et du métier pour montrer que cela expose souvent les enseignants à des facteurs psychosociaux. Ces changements qui sont d'ordre politique, économique et social, impliquent de nouvelles modalités de fonctionnement pour l'enseignant et ainsi lui confèrent de multiples tâches. En effet, Hafsia (2018) montre que cet état de malaise recouvre les effets négatifs que les conditions psychologiques et sociales de l'enseignement ont sur la personnalité des professeurs. Du point de vue méthodologique, l'auteur a privilégié les entretiens semi-directifs comme méthode de collecte des données réalisé auprès de 34 enseignants des collèges d'enseignement général.

Les résultats de l'analyse thématique mettent en lumière un lien entre la perception des contraintes liées aux conditions de travail et les évaluations négatives des situations de travail et de l'enseignement dans sa globalité. L'étude menée par Hafsia (2018) montre également que le vécu professionnel laisse une souffrance et un malaise qui peuvent conduire à reconsidérer les perspectives futures.

Dans le contexte camerounais, Evola (2011) a mené une étude portant sur la crise d'identité professionnelle chez les enseignants camerounais et leur motivation au travail. L'auteur par du constat selon lequel les enseignants font montre de désintéressement par rapport à leur métier. L'étude cherche à comprendre si cette démobilisation des enseignants est due à la crise de leur identité professionnelle. L'objectif d'une part, est de montrer que les enseignants camerounais connaissent une crise d'identité professionnelle et d'autre part, de vérifier l'impact de cette crise sur leur motivation au travail. La collecte des données s'est fait à partir de questionnaires adressés aux professeurs des lycées d'enseignement général de la ville de Yaoundé (45 professeurs).

Pour opérationnaliser cette démarche, Evola (2011) a formulé l'hypothèse selon laquelle la crise d'identité est constatée lorsque l'image idéale (telle que souhaitée par la société ou par les institutions) des enseignants ne correspond pas à leur image réelle (telle que vécue par les enseignants). A l'issue des analyses, les résultats révèlent qu'il existe une crise professionnelle chez les enseignants camerounais et que cette crise altère la motivation des enseignants camerounais à leur travail.

Dans le même sillage, Bahtilla (2017) a effectué une recherche dont l'objectif principal est d'examiner la relation entre les conditions de travail et l'attrition des enseignants dans les

écoles secondaire de la région du Sud-Ouest Cameroun. L'auteur part du constat selon lequel on pourrait croire que de tous les problèmes éducatifs auxquels le Cameroun est confronté, aucun n'est aussi pertinent que ceux relatifs à la formation et à la rétention des enseignants compétents. Pourtant, l'attrition des enseignants (enseignants quittant leur profession pour d'autres professions ou voyageant à l'étranger à la recherche de pâturage plus vert) est une problématique présente dans le secteur éducatif camerounais.

En effet, Bahtilla (2017) estime que l'on se concentre sur le recrutement des enseignants alors que le véritable problème est celui de l'attrition des enseignants. Dans cette étude, Bahtilla (2017) a adopté à la fois les approches quantitatives et qualitatives. Par conséquent, un questionnaire et un guide d'entretien ont été utilisés comme instruments de collecte de données. A l'issue de cette recherche, il en ressort que les bas salaires, le mauvais environnement de travail, le manque de satisfaction au travail et le mauvais style de leadership des chefs d'établissements contribuent grandement à l'attrition des enseignants.

Dans la même dynamique, Nyet (2021) a réalisé une étude qui s'intéresse aux conditions d'activité des enseignants intervenant dans le secteur public, plus particulièrement dans les établissements d'enseignement secondaire général et technique à l'Extrême-Nord du Cameroun. A l'observation, le cadre de travail des enseignants est très peu propice à leur épanouissement. De ce fait, Nyet (2021) essaye de montrer dans son travail que la précarité des conditions de travail du personnel enseignant, les expose à une forte vulnérabilité professionnelle. Ce qui entraîne inéluctablement des conséquences sur leurs niveaux de rendement individuel au travail.

Pour mener à bien ledit travail, l'accent est mis sur le traitement salarial, le cadre physique de travail et la gestion des profils de carrière des enseignants évoluant dans les établissements publics d'enseignement secondaires général et technique basés dans la Région de l'Extrême-Nord Cameroun. Le cadre théorique de cette étude repose sur trois théories dont la théorie de la régulation sociale, la théorie de la précarisation professionnelle et la théorie bifactorielle. Sur le plan méthodologique, la méthode de recherche privilégiée est qualitative. Les résultats du travail effectué par Nyet (2021) montrent une baisse généralisée de la motivation au travail. L'étude révèle aussi une régression considérable de la conscience professionnelle, conséquence d'une précarisation de la condition salariale et matérielle des enseignants. Mais également d'un système de gestion des carrières défaillant, fortement incriminé par ces acteurs.

Dans une perspective relative à la gestion et au développement des ressources humaines, Essomme et Kutche (2020) ont également abordé la question des conditions de

travail des enseignants. En effet, leur étude porte précisément sur le développement des compétences et l'engagement organisationnel des enseignants du secondaire public au Cameroun. Ayant pour objectif d'analyser l'impact des pratiques de développement des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des enseignants l'étude de Essomme et Kutche (2020) souligne le fait que la loi de l'orientation de l'éducation au Cameroun de 1998 a assigné une grande mission à l'enseignant.

Et à cet effet, l'école destinée à mettre en œuvre cette mission rencontre de nombreuses difficultés en particulier les problèmes de formation, de mobilisation et d'implication des enseignants. Cela expliquerait les résultats scolaires encore insatisfaisants. La question principale que soulève ladite recherche est celle de savoir si le développement des compétences (pratiques relatives à la formation continue) influence l'engagement organisationnel des enseignants du secondaire public au Cameroun.

Sur le plan méthodologique, la démarche utilisée par Essomme et Kutche (2020) dans leur étude est quantitative, et elle a été conduite à l'aide d'un questionnaire soumis à un échantillon aléatoire constitué de 426 enseignants. Pour l'analyse des données, les auteurs ont utilisé l'approche descriptive et les résultats montrent que le niveau de pertinence des pratiques de développement des compétences est assez faible dans le système éducatif camerounais. Et en plus de cela, le développement des compétences a une influence significative sur l'engagement organisationnel des enseignants. Au regard de ces résultats, les suggestions portent sur l'amélioration du système de formation continue en vigueur dans les établissements scolaires afin d'agir positivement sur l'engagement organisationnel des enseignants.

La question des conditions de travail des enseignants a été traitée par Feuzeu (2021) en s'intéressant précisément à la problématique du faible rendement scolaire dans les zones rurales au Cameroun. Ladite étude relève que les conditions de vie des enseignants dans ces zones sont susceptibles d'affecter leur rendement au travail. En effet, Feuzeu (2021) pense que l'éducation en zone rurale fait face à deux types de problèmes : l'enclavement des établissements scolaires et l'absence de motivation.

C'est ainsi que les enseignants exerçant dans ces zones dénoncent des lenteurs dans le traitement des dossiers, la faible communication avec l'administration centrale, et le respect des procédures très pénible compte tenu de l'éloignement de leur lieu de service. Toutes ces difficultés entraînent des manquements pour ce qui est de l'évolution dans la profession. De ce fait, la conséquence immédiate est l'instabilité au poste de travail, le manque de motivation et des approximations dans la qualité du travail.

Les résultats des analyses de ladite recherche démontrent que les causes du mauvais rendement scolaire sont multiples. En effet, sur le plan institutionnel, quatre facteurs ont été évoqués pour justifier le piètre rendement scolaire en zone rurale. Il s'agit du manque de matériel didactique, le manque des enseignants, les difficiles conditions de travail et de la gestion des effectifs scolaires. Sur le plan contextuel, on note la déperdition et le décrochage scolaire, la désinvolture dans le travail, etc.

Selon Feuzeu (2021), pour améliorer le rendement scolaire en zone rurale au Cameroun il faut viser d'une part, la prise en compte des ressources humaines à travers l'affectation des enseignants en quantité et en qualité, l'amélioration des conditions des enseignants, d'assurer le suivi de proximité efficace des enseignants. Et d'autre part, le perfectionnement des ressources matérielles et logistiques.

Olugbenga et Olanrewaju (2011) ont mené une étude sur les conditions des enseignants et de l'enseignement en zone rurale en Afrique subsaharienne. En effet, d'après ces auteurs le rôle fondamental des enseignants n'est pas toujours valorisé. La valeur des enseignants est faible en raison du manque de reconnaissance de la profession. Les enseignants affirment que les mauvaises conditions de l'enseignement et la baisse de la motivation ont une conséquence sur leurs performances. Les auteurs soulignent le fait que les enseignants en zone rurale font face à de nombreux défis tels que : le statut inférieur des enseignants, la mauvaise évolution de carrière, la négligence des enseignants en zone rurale, le manque d'enseignants qualifiés, les problèmes de recrutement et de rétention des enseignants, etc.

L'étude menée par Ouédraogo (2011) sur les conditions de travail des enseignants rapporte que l'éducation dans de nombreux pays en Afrique subsaharienne et particulièrement dans les zones rurales fait face à un problème de pénurie des enseignants. Cette pénurie est due à un certain nombre d'éléments dont les plus souvent évoqués sont à caractère social et économique, mais aussi le nombre d'enseignants qui quittent la profession après seulement quelques années d'exercice. A côté de cela, s'ajoute le statut social de la profession enseignante qui revêt non seulement l'image que le professionnel fait de sa profession mais aussi la perception que la société a de la profession et de tous ceux qui l'exercent.

D'après Ouédraogo (2011) les enseignants ont tendance à fuir les zones rurales en raison de la qualité de vie qui serait moins agréable comparés à celle des zones urbaines. L'isolement, social, culturel et professionnel sont les raisons les plus souvent évoquées pour justifier ce comportement. Ces éléments constituent un grand facteur de démotivation, d'absentéisme et d'abandon de poste.

Dans le contexte européen, parmi les raisons les plus souvent évoquées pour justifier les abandons de poste et les démissions, les conditions de travail et le dysfonctionnement de l'organisation scolaire viennent largement en tête. Par contre, en Afrique et au Sud du Sahara, les questions de rémunérations occupent une large part dans les revendications portant sur l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants (Ouédraogo, 2011, p. 53). En effet, les rémunérations salariales sont jugées insignifiantes par rapport au coût de la vie. Et d'après Ouédraogo (2011) c'est l'une des raisons les plus souvent citées comme étant à la base du manque de considération sociale et de la « *clochardisation* » des enseignants en Afrique.

Par ailleurs l'auteur souligne que les problèmes d'absences, d'abandons de poste ou de démissions concernent en tout premier lieu les zones rurales. En plus des facteurs précédemment cités, l'auteur identifie d'autres facteurs responsables de la démotivation des enseignants, et qui ont des conséquences non seulement pour l'enseignant et sa famille, mais aussi pour le système éducatif.

Tableau 3: Récapitulatif et synthèse des facteurs de démotivation des enseignants et leur impact sur les systèmes éducatifs

Nature des facteurs	Domaines affectés	Conséquences pour l'enseignant et les membres de sa famille	Conséquences pour les systèmes éducatifs
Facteurs physiques et environnementaux	Cadre de vie Condition de travail Santé familiale Environnement sociale	Insécurité, isolement social, moral et professionnel, intérêt de la famille menacée, éclatement de la famille, augmentation des dépenses familiales occasionnées par les nombreux déplacements hors zone d'affectation, risques divers liés aux voyages sur des routes non sécurisées	Démotivations, absentéisme, abandons de postes, démissions des personnels de l'éducation, qualité des enseignements et des apprentissages laissant à désirer
Facteurs organisationnels	Condition de travail Santé familiale Environnement sociale	Tracasserie administratives, surcharge de travail : enseignants prisonnier et esclaves du temps, enseignant stressé, problèmes de salaires, problèmes de carrière, sentiment de frustration	Enseignants démotivés et démissions des personnels de l'éducation, dysfonctionnement des services, découragement des personnels, faible rendement scolaire, qualité des enseignements laissant à désirer
Facteurs sociaux	Condition de vie et de travail Relation de travail Rapport humains Santé Vie familiale Environnement social	Intérêts de la famille menacés : éclatement de la famille, absence de systèmes de sécurité sociale et d'assurance maladie	Démotivation, absentéismes, abandons de poste, démissions des personnels de l'éducation

Facteurs psychologiques	Condition de vie et de travail Santé Vie familiale Environnement social	Souffrance au travail, stress et fatigues professionnelles, manque d'estime de soi, enseignement perçu comme un métier envahissant et pénible, enseignants insatisfaits de leur situation professionnelles, enseignants déconsidérés, dévalorisés et méprisés par les élèves, sentiment que le statut social de l'enseignant s'est dégradé	Abandon de poste et démission de la fonction enseignante
--------------------------------	--	--	--

Source : Ouedraogo (2011)

Au regard des facteurs susmentionnés, il semblerait que les enjeux liés aux conditions de travail des enseignants recouvrent l'attractivité, le recrutement et surtout la rétention des enseignants dans les salles de classe. De ce fait, la qualité des conditions de travail est un atout pour attirer et retenir les enseignants dans la profession. De même, ces enjeux concernent également la santé, la sécurité et la motivation des enseignants. Après avoir présenté les conditions de travail des enseignants, nous allons aborder la question de l'affectation des enseignants.

2.1.2. Processus d'affectation des enseignants au Cameroun

L'affectation des enseignants a été définie au préalable comme étant une décision ministérielle mettant à la disposition des établissements et/ou des services déconcentrés du ministère du personnel pour emploi. Pour Brisson et Lobarde (2018) l'affectation des enseignants se fait dans le cadre d'une procédure nommée mouvement et poursuit deux objectifs principaux : donner satisfaction au plus grand nombre de personnels et pourvoir la totalité, ou à défaut, le plus grand nombre des postes vacants en vue de la rentrée scolaire. Au Cameroun, les affectations et mutations du personnel enseignant sont règlementées par l'arrêté n°165/A/19/MINEDUC/CAB du 24 juillet 1979 portant réglementation générale des mutations des personnels enseignants du MINEDUC.

Dans ce sens, Nkoulou (2021) a réalisé une étude qui a pour but d'analyser le lien qui existe entre le processus d'affectation des enseignants et la performance scolaire des élèves dans l'enseignement secondaire. L'étude se justifie par un certain nombre d'observations pertinentes faites sur la pratique de Gestion des Ressources Humaines du MINESEC. Parmi elles, on peut citer la mauvaise maîtrise des besoins réels en personnel des établissements par l'administration centrale, la souplesse dans l'observation des critères officiels de GRH, le déséquilibre du ratio élèves/enseignants souvent trivial entre zones urbaines et rurale, le manque d'une politique réelle de motivation et d'incitation à la performance des enseignants.

D'après Nkoulou (2021) le processus d'affectation est un ensemble d'activités ordonnées ayant pour but de mettre à la disposition des établissements scolaires et des services déconcentrés du MINSEC des fonctionnaires du corps de l'éducation nationale pour emploi. En effet, il suppose un ensemble d'opérations corrélées de gestion de la mobilité des ressources humaines qui doivent être observées lors de la mise à disposition des établissements scolaires des spécialistes de l'éducation pour emploi. Par ailleurs, l'activité d'affectation est fondée sur un schéma de décision ministérielle, à la lumière d'un certain nombre d'informations et des critères, mettant à la disposition des établissements, des enseignants pour emploi (Nkoulou, 2021). Il s'agit des critères tels que l'âge de l'enseignant, sa situation familiale, son genre, sa santé et l'ancienneté au poste.

Pourtant les mécanismes de déploiement et de mutation des enseignants du secondaire ressemblent à des actes plus discrétionnaires qu'objectifs. Ainsi, on ne tient pas toujours compte du caractère humain des enseignants pour ainsi dire, de leurs attentes, leurs aspirations professionnelles et de leur bien-être social (Nkoulou, 2021).

La prise en compte du regroupement familial lors des affectations et mutations des enseignants se justifie par la loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 02 juin 1972, modifiée et complétée par la loi n°2008/001 du 14 avril 2008. Par cette loi, l'Etat protège et encourage la famille base naturelle de la société. Au regard de cette loi, les affectations ne doivent pas diviser les familles, sans quoi les enseignants qui seraient éloigner de leur famille sont instables et très souvent absent dans leurs lieu d'affectation. En effet, la non prise en compte de ces critères peut avoir un impact négatif sur l'engagement professionnel des enseignants.

Dans l'étude menée par Olugbenga et Olanrewaju (2011) les auteurs évoquent le fait que les enseignants expriment une préférence pour les affectations en milieu urbain. Ainsi, deux facteurs majeurs pourraient expliquer cette préférence selon ces auteurs. Le premier concerne la qualité de vie dans les zones rurales qui n'est pas aussi bonne que dans les zones urbaines. En effet, les enseignants s'inquiètent de la qualité du logement, des salles de classes, des ressources scolaires et de l'accès aux activités de loisir. C'est dans le même ordre d'idée que Brisson et Lobarde (2018) pensent qu'il devient de plus en plus difficile de pouvoir les postes dans les territoires les moins attractifs. Les zones rurales à plus forte raison lorsqu'elles sont isolées sont fuies par les enseignants et il est particulièrement difficile d'y pourvoir les postes au point où on parle de « *désertification enseignante* ». En effet comme l'illustre la lettre circulaire N°18/12/LCC/MINESEC/MINAT du 11 juillet 2012 portant sur l'affectation et mutation du personnel enseignant au niveau des Régions, le Ministre soulignait

l'affectation massive des enseignants dans les grands centres urbains au détriment des établissements des zones rurales. Ce qui contribue à créer un déficit en personnel enseignant dans ces zones-là.

Le deuxième facteur a trait à la santé. Les enseignants peuvent penser que vivre dans les zones rurales implique des risques de maladie, et un accès moins facile aux soins de santé. Une autre raison qui peut expliquer cette préférence pour les postes urbains réside dans le fait que les enseignants estiment que les zones rurales offrent peu d'opportunité de promotion professionnelle.

Mulkeen (2006) a abordé la problématique des affectations des enseignants dans son étude. Dans ladite étude, l'auteur relève que l'on considère souvent le problème des enseignants en le réduisant qu'à une difficulté liée au nombre d'enseignants. S'il ne fait aucun doute qu'un grand nombre de pays ont des problèmes au niveau de l'offre d'enseignants, il existe des problèmes tout aussi importants au niveau de l'affectation des enseignants.

En effet, Mulkeen (2006) précise dans son étude que les enseignants ont une forte préférence pour les affectations en zones urbaines. Les raisons évoquées sont généralement liées à la qualité de vie et aux opportunités en matière d'avancement de carrière. Cette préférence pour les postes urbains constitue l'un des facteurs qui contribue à l'érosion de la qualité de l'enseignement dans les zones rurales. L'étude souligne que ce schéma d'excédents et de pénurie simultanés montre clairement que le problème des enseignants dans les écoles rurales ne pourra se résoudre en multipliant simplement le nombre d'enseignants. Il faudrait des politiques garantissant l'affectation des enseignants dans les écoles où ils sont nécessaires (Mulkeen, 2006).

Une étude menée par l'UNESCO (2015) traite du sujet de l'allocation/affectation des enseignants et de l'utilisation optimale de ces personnels. D'après cette étude, la répartition des enseignants sur le territoire fait souvent apparaître de grandes disparités interrégionales comme intra-régionales qui sont dans de nombreux cas liées au clivage urbain/rural. Selon l'UNESCO (2015), les affectations sont influencées par des facteurs institutionnels et organisationnels (le cadre juridique et réglementaire, les outils de gestion du personnel enseignant, etc.) et les facteurs individuels et relatifs à l'environnement (la préférence individuelle des enseignants, l'environnement social et culturel, etc.).

Seulement, de manière générale, la préférence individuelle des enseignants est celle de rester en zone urbaine. Pourtant l'enjeu de l'affectation des enseignants est de couvrir les besoins du système éducatif en déployant des enseignants au mieux pour garantir un accès égal à tous les enfants d'un pays ou d'une région donnée. En effet, les enseignants ont

tendance à choisir un poste dans les zones urbaine en particulier lorsque le niveau de salaire est comparativement parlant assez modeste. Car dans ces zones, il y'a à la fois des conditions de vie meilleurs et davantage de possibilité d'avoir une activité ainsi qu'une rémunération complémentaire et en plus de cela les possibilités d'évolution professionnel y sont également meilleur (UNESCO, 2015). Par contre, les enseignants qui sont affectés dans les zones rurales ne trouvent pas forcément leurs conditions de vie meilleure comparativement à ceux des zones urbaines.

Dans le souci de rééquilibrer les affectations du personnel enseignant, Le défis ici se trouve au niveau de l'attraction et de la rétention des enseignants qualifiés dans les salles de classes en zones rurales. Par ailleurs, Brisson et Lobarde (2018) pensent qu'il faudra parmi les objectifs du mouvement des enseignants, l'intégration explicite de l'équité territoriale, de développer le recrutement sur profil et entrevoir les modalités.

En somme, au regard de ce qui précède, on s'aperçoit que de nombreux auteurs se sont intéressés aux conditions de travail des enseignants en l'abordant sous divers aspects. L'analyse des conditions de travail a favorisé une distinction des différentes dimensions de ces conditions. De manière générale, les conditions de travail des enseignants prennent en compte les dimensions environnementales, sociales, psychologiques et organisationnelles qui ont des conséquences sur l'enseignant lui-même et sur le système éducatif également.

Dans le processus d'affectation des enseignants de l'enseignement secondaire, on note quelques failles notamment la mauvaise maitrise des besoins réels en personnel dans les établissements, le déséquilibre du ratio élèves/enseignants. Par ailleurs, on constate également que les enseignants ont une forte préférence pour les affectations en milieu urbain pour des raisons liées notamment à la qualité de vie dans les zones rurales qui serait moins bonne que dans les zones urbaines. Dans ce travail, l'enjeu est de savoir ce qui est à la base de la motivation durable des enseignants au regard de leur condition de travail.

2.2. Motivation durable des enseignants

Le concept de motivation est une notion que l'on retrouve dans de nombreux domaines. De ce fait, elle est une notion assez complexe à expliquer. Dans ce travail, nous nous intéressons à la motivation de l'homme et de ce qui est susceptible de motiver son comportement par rapport au travail. Afin rendre ce concept plus compréhensible, nous allons commencer par expliquer la notion de motivation au travail et ensuite nous allons tenter d'élucider la notion de motivation durable.

2.2.1. La notion de motivation au travail

On abordera dans cette sous-section la question de la motivation au travail. Il sera question de définir la motivation ainsi que ses caractéristiques et de présenter les différents types de motivation.

• Définition et caractéristique

La motivation est un concept assez présent dans le domaine du Management qui est l'art de conduire, diriger, motiver et de contrôler les membres d'une organisation en établissant des liens entre différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité, (Meier, 2009). De nombreux auteurs ont consacré leur réflexion sur la question de la motivation et de ce fait on distingue 02 approches principales : les théories du contenu qui portent sur la compréhension des besoins susceptibles de motiver le comportement d'un individu et les théories des processus qui portent sur la compréhension des processus cognitifs déterminant le comportement humain.

L'étude de la motivation au travail a été abordée par de nombreux chercheurs. Selon Louart (2002), Abraham Maslow (1943) et Frederick Herzberg (1959) sont très connus dans ce domaine pour leurs apports sur les contenus motivationnels. En effet, Maslow est surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide qui explicite l'échelle des besoins humains au travail. Il considère que la motivation est fondée sur la satisfaction des besoins hiérarchisés. D'après sa pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres et donc pour motiver un salarié il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs en lui confiant par exemple des responsabilités.

Herzberg quant à lui analyse la motivation selon deux axes, c'est-à-dire les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. D'après son analyse, la satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation mais influence peu la motivation. La non satisfaction de ces facteurs entraîne des attitudes négatives face à l'emploi. C'est dans cette perspective que l'auteur établit que toute motivation repose sur la satisfaction optimale induite par ces deux facteurs. En somme, ces deux auteurs s'intéressent aux contenus de la motivation, à travers des classements (par besoins ou par facteurs).

Par ailleurs selon Roussel (2000) un consensus s'est formé depuis des années sur les dimensions qui caractérisent le concept de motivation. Il définit donc la motivation au travail comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. Il est questions dans cette conception des besoins

ressentit par les individus et les conditions qui les poussent à satisfaire leurs besoins en mettant l'accent sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

D'après Roussel (2000) les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent 04 éléments constitutifs de ce construit :

- **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation

Pour Roussel (2000), cette description du concept semble indiquer la manifestation la plus proche de la motivation qui est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. En fait, ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité.

En somme, le processus de motivation est un phénomène complexe. La motivation ne repose pas uniquement sur la volonté personnelle du travailleur. Elle est également liée à des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Elle correspond à ce qui encourage chacun à atteindre ses objectifs et à s'investir au travail. Le manque de motivation peut conduire un individu au désengagement, à l'augmentation du taux d'absentéisme au travail. Après avoir défini et présenter les caractéristiques de la motivation, nous allons à présent aborder la typologie des motivations selon l'autodétermination.

2.2.2. Les types de motivation selon l'autodétermination

Deci et Ryan (1985, 2002) distinguent dans le cadre de la théorie de l'autodétermination plusieurs types de motivation (Louche et al., 2006).

2.2.2.1. La motivation intrinsèque (MI)

La motivation intrinsèque consiste à la recherche du plaisir lors de la réalisation d'une tâche par la satisfaction des besoins. L'individu s'engage donc pour le plaisir et la satisfaction à l'activité qu'il effectue. Trois formes de MI se distinguent :

- La MI aux stimulations, dans laquelle un individu est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles.
- La MI à la connaissance, dans laquelle l'individu effectue ses activités pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses.
- En fin la MI à l'accomplissement, dans laquelle l'individu a le sentiment de relever les défis. Il s'agit de l'engagement dans une activité pour le plaisir de l'accomplir et de se surpasser. L'individu ne se concentre pas sur le résultat mais sur le fait de développer son talent et produire une œuvre exceptionnelle pour le plaisir que cela lui procure.

2.2.2.2. La motivation extrinsèque (ME)

La motivation extrinsèque intervient dans les situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux (obtenir une récompense ou éviter une sanction par exemple). La motivation extrinsèque se divise en quatre régulations comportementales que nous présentons de la moins à la plus autodéterminée :

- La régulation externe qui se caractérise par des comportements contrôlés par des forces ou des circonstances externes. Elle s'observe lorsqu'un individu agit pour obtenir des récompenses, ou qu'il cherche à échapper à des conséquences négatives, comme une punition. C'est la motivation la plus faible et ne permet pas un maintien durable du comportement.

- La régulation introjectée qui se caractérise par un conflit interne entre une demande de l'environnement et le manque de désir de la personne de la réaliser, l'individu intériorise les contraintes qui étaient à l'origine externes. L'individu agit alors pour éviter de se sentir coupable vis-à-vis de lui-même ou vis-à-vis d'autrui.

- La régulation par identification : se caractérise par le fait que l'individu qui accomplit une activité et s'y engage volontairement parce qu'il a identifié que cette activité était importante pour lui. La personne va donc s'engager non pas parce qu'il faut faire l'activité mais parce qu'elle veut la faire même si celle-ci ne lui plaît pas forcément.

-La régulation intégrée : elle se caractérise par le fait que la personne réalise une activité parce qu'elle la considère comme cohérente avec ses besoins. L'individu choisit donc librement de faire l'activité même s'il ne la juge pas forcément intéressante. Ce type de motivation est différent de la motivation intrinsèque car l'individu bien qu'il ait adopté un comportement qu'il a choisi personnellement, n'en retire pas forcément un plaisir immédiat

2.2.2.3. L'amotivation

Pour Louche et al. (2006) l'amotivation se définit comme l'absence de motivation. Elle constitue le niveau le plus bas d'autodétermination. Les auteurs considèrent les situations dites d'amotivation celles dont l'individu n'établit aucune relation entre ses comportements et les résultats qu'il obtient. Il suppose alors que ses comportements résultent de facteurs indépendants de sa volonté. Les personnes qui font preuve d'amotivation s'engagent dans des activités sans trop connaître la raison de leur implication et sans trop connaître ce que celle-ci leur apporte en retour. L'individu n'est pas motivé et se trouve dans un état de résignation. On distingue 02 formes d'amotivation (interne et externe). On parlera d'amotivation externe si la cause de la résignation dépend d'un facteur extérieur à l'individu et d'amotivation interne si la source d'amotivation provient de soi (Louche et al., 2006).

2.2.2.4. La motivation durable des enseignants du secondaire

Nous avons défini la motivation en s'inspirant de Louart (2002) comme étant l'ensemble des forces externes et internes qui agissent sur un individu et le poussent à adopter un comportement spécifique orienté vers un objectif. La durabilité quant à elle en s'appuyant sur le glossaire Geoconfluence (2014) est une notion qui recouvre celle de durée, de soutenabilité, de pérennité. Alors, après avoir distingué ces deux concepts, nous pensons que la motivation durable renvoie à un processus qui s'inscrit dans le temps (long terme), auto-entretenu poussé par des forces externes et/ou internes qui déclenchent de manière pérenne l'action et la dirige vers un but.

Tout au long de l'évolution de la pensée sur le comportement humain, on est passé d'une interrogation sur le libre choix et le pouvoir décisionnel d'une personne à ce qui le pousse à agir d'une façon spécifique (Nji Fout, 2010). Ce questionnement d'après l'auteur transposé dans un contexte organisationnel, a donné naissance aux concepts de motivation, de satisfaction, d'implication.

- Satisfaction au travail

L'auteur Abe Bitha (2019) a réalisé une étude sur la satisfaction au travail en rapport aux nouvelles problématiques rencontrées par les enseignants du secondaire public au Cameroun. Selon cette étude, la satisfaction des enseignants est un phénomène hétérogène et pour la compréhension de ce phénomène, différentes approches sont mis en exergue. En effet, d'après Abe Bitha, (2019) selon une approche affective la satisfaction au travail des enseignants traduit le plaisir que ces derniers trouvent à effectuer leur travail. Elle traduit également la façon dont l'enseignant appréhende son travail. Dans une perspective cognitive, la satisfaction est perçue comme étant une composante de la morale et de la motivation. Sur le plan des relations interpersonnelles, les enseignants tirent leur satisfaction tant de l'interaction avec les élèves que de leurs relations avec les collègues et les parents d'élèves. Du point de vue empirique, la satisfaction au travail des enseignants est une manifestation qui traduit pour ces derniers le fait d'exercer son métier et le bien-être issu des performances des élèves.

Toutefois, pour Guichard et Huteau (2007) la satisfaction survient lorsque le résultat de ses actions sera conforme aux attentes et aspirations qui l'ont suscité ou en d'autres termes, lorsque ce résultat répondra à ses besoins. Car la motivation désigne à la fois la volonté de faire des efforts et les comportements qui la manifestent. Ainsi, la motivation précède la satisfaction et de ce fait, il ne peut y avoir satisfaction sans motivation. Par ailleurs, la satisfaction selon un processus d'autorégulation tend à maintenir et renforcer la motivation (Guichard & Huteau, 2007).

L'étude menée par Abe Bitha (2019) repose sur trois modèles théoriques qui portent sur la motivation au travail, les caractéristiques du travail et l'accomplissement des besoins. En effet, le premier modèle se fonde sur la hiérarchisation des besoins de Maslow (1970), et considère que la satisfaction des enseignants est un indicateur du degré de satisfaction des besoins de ces derniers. Le deuxième modèle s'inspire de la théorie bifactorielle d'Herzberg (1959). Il appréhende la satisfaction au travail de l'enseignant comme un indicateur du degré d'accomplissement éprouvé par un enseignant. Le troisième et dernier modèle s'appuie sur la théorie des caractéristiques de travail de Hackman et Oldham (1976) et appréhende la satisfaction de l'enseignant comme tributaire des conditions de travail ou du stress au travail.

Les résultats de cette recherche montrent que la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public camerounais est un phénomène multidimensionnel. En effet, il découle notamment de l'interaction entre la conciliation vie privée/vie professionnelle, les responsabilités allouées, les possibilités d'avancement, les relations professionnelles avec les collègues ou les membres de l'administration scolaire et la résonance au travail.

Nous retenons ici que l'on parle de satisfaction lorsque les besoins des individus sont pourvus. Les enseignants ont en effet plusieurs sources de satisfaction selon leurs aspirations et leurs attentes. Par ailleurs, on note que la satisfaction renforce la motivation car cette dernière précède la satisfaction.

- **Engagement professionnel**

Dans un ouvrage de Jorro et De Ketele (2013) qui porte sur l'engagement professionnel en éducation et formation, De Ketele propose un cheminement conceptuel sur l'engagement professionnel. Il appréhende l'engagement professionnel comme l'ensemble dynamique des comportements qui, dans un contexte donné manifeste l'attachement à la profession, les efforts consentis pour elle ainsi que le sentiment du devoir vis-à-vis d'elle et qui donne sens à la vie professionnelle.

Selon Nji Fout (2010) l'engagement professionnel est une force qui fait qu'une personne continue ce qu'elle avait entrepris en dépit des obstacles rencontrés, de la tentation offerte par une autre option qui s'avère plus intéressante. En d'autres termes, il est une forme qui stabilise le comportement de l'individu. En effet, l'engagement se ramène à une position qui n'est pas facile de quitter, ou un choix irrévocable.

Pour Coste et Gil (2020) l'engagement au travail se manifeste par des comportements d'un employé résultants de son état psychologique. Il décline trois niveaux d'engagement :

- **L'engagement affectif** : c'est le plus haut degré d'attachement, car il est lié aux émotions. L'employé se reconnaît et s'identifie dans les valeurs véhiculées par l'organisation qui l'emploi.
- **L'engagement normatif** : il s'agit de l'obligation morale de loyauté envers l'employeur. Le salarié estime qu'il a des devoirs envers sa hiérarchie.
- **L'engagement par obligation matérielle** : c'est le degré le plus bas de l'engagement.

Il s'agit de la sécurité de l'emploi.

En résumé, on note que l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et son travail. Cette relation se traduit par le sentiment d'attachement ou de loyauté d'un individu envers son travail.

- **Implication professionnelle**

Dans une étude qui porte sur les profils d'implication et performance au travail des salariés du secteur public camerounais notamment les enseignants du secondaire, Abe Bitha (2020) met en exergue l'importance de l'implication du personnel au sein des organisations.

Dans cette étude, l'auteur souligne qu'il y'a une diversité des fondements théorique à la base de l'implication, ainsi qu'une diversité terminologique selon les auteurs (l'implication

dans la profession, l'implication dans la carrière, ou l'implication dans le métier). En effet, selon Abe Bitha (2020) certains auteurs appréhendent le lien entre l'individu et son métier comme une conséquence majeure des investissements matériels, sociaux et de développement personnel effectués par celui-ci. D'autres envisagent l'implication professionnelle comme un lien psychologique tandis que d'autres chercheurs tendent à la considérer comme une force motivationnelle. Par ailleurs, dans l'approche psychologique Meyer et Allen (1993) montrent que l'implication dans le métier comporte trois dimensions : une dimension affective, qui traduit l'attachement émotionnel vis-à-vis du métier, une dimension calculée qui met en exergue les coûts associés au fait de quitter le métier, et une dimension normative, qui réfère aux sentiments d'obligation des individus à rester dans le métier Abe Bitha (2020).

Ainsi, selon les analyses de l'auteur précédent cité, les individus fortement impliqués manifestent moins l'intention de quitter leurs emplois et acceptent volontairement de faire des efforts qui vont au-delà des tâches requises. Par contre, un employé désengagé est susceptible d'arriver en retard au travail, s'absenterait volontairement et aurait l'intention de quitter l'organisation qui l'emploie. A l'issue de sa recherche, Abe Bitha (2020) a identifié quatre profils d'implication dans le métier : le profil 1 caractérise les enseignants ayant un niveau d'implication normatif supérieure aux autres formes d'implication dans le métier. Le deuxième regroupe les enseignants qui se caractérisent par un attachement et une identification à leur métier profondément ancrés dans la sphère des émotions. Le profil 3 représente les enseignants qui aiment leur métier. Le dernier permet d'identifier les enseignants fortement impliqués aussi bien dans leur métier que dans le lycée où ils exercent.

D'après Pauvers et Peyrat-Guillard (2012) l'implication au travail renvoie à un type particulier de lien applicable à plusieurs cibles et reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible. Selon Lac et al. (2010) l'implication professionnelle fait référence à la manière d'être, de s'exprimer et d'agir dans le champ professionnel. On remarque ici que l'implication renvoie à l'attitude d'un employé vis-à-vis de son travail. Elle dépend de la personne et de la manière dont elle considère son travail.

A la lumière des analyses précédentes, nous relevons que la satisfaction correspond à un état émotionnel face au travail, état qui résulte de la réalisation des attentes ou aspirations. En effet, elle est la réponse émotionnelle d'un individu à sa condition professionnelle alors que la motivation est la force motrice pour poursuivre et satisfaire ses besoins. Quant à l'engagement professionnel, il s'agit d'un état psychologique traduisant l'attachement émotionnel ou de loyauté ainsi que le sentiment du devoir d'un individu envers son travail. Il caractérise la relation entre un employé et son travail et détermine ainsi le niveau de dévouement ou

d'obligation d'un travailleur à l'égard de son emploi. Il est important de distinguer l'engagement de l'implication professionnelle, qui elle renvoie à l'attitude d'un employé vis-à-vis de son travail, reflétant le dévouement volontaire et le sens de la responsabilité.

D'après Dhumes (2018) la motivation intrinsèque est la plus profonde, la plus durable car les individus qui sont motivés intrinsèquement sont plus persistants dans la tâche. Elle présente des bénéfices majeurs par rapport à la motivation extrinsèque. De plus, ce type de motivation se trouve être un levier préférable à actionner pour favoriser l'intérêt et la satisfaction personnelle de l'individu pour l'activité qu'il réalise. Par ailleurs, la satisfaction, l'engagement et l'implication sont considérés dans le sens de ce travail, comme des éléments qui pourraient participer à la consolidation d'une motivation durable chez les enseignants. En effet, nous nous appuyons sur Guichard et Huteau (2007) qui pensent que la satisfaction tend à maintenir et à renforcer la motivation.

Dans ce chapitre, il était question de rendre notre sujet plus explicite. Pour ce faire, nous avons recensé les travaux qui ont été menés dans notre domaine, ce qui nous a permis de définir les modalités de l'étude. Le chapitre suivant porte sur les théories explicatives de cette étude.

CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES

Cette étude qui s'intéresse à la motivation durable des enseignants, a pour but de comprendre les mobiles de cette motivation malgré les conditions de travail atypique. En effet, l'analyse de la littérature nous a permis d'appréhender les perceptions des enseignants concernant le cadre de travail dans lequel ils évoluent. Cela nous amène à vouloir saisir les facteurs motivationnels qui maintiennent les enseignants dans leur secteur d'activité alors que certains d'entre eux cherchent plutôt à changer d'orientation.

Pour cela, il nous semble nécessaire de se pencher sur les processus motivationnels qui peuvent influencer le comportement des enseignants. C'est dans ce sens que nous avons choisi de nous référer dans le cadre de cette étude aux théories suivantes : la théorie bifactorielle, la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'analyse stratégique comme base d'analyse pour cette recherche.

3.1. La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)

La théorie des 2 facteurs, ou *théorie de la motivation*, a été développée en 1959 par Frederick Herzberg et ses 2 collaborateurs Mausner et Snyderman dans leur livre intitulé *Motivation to Work*. La théorie des deux facteurs appartient aux théories dites de contenu (Lange Muzaliwa, 2021 ; Saulnier, n.d). Elles s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. D'après Miner (2005), la théorie d'Herzberg est présentée en trois volumes (Herzberg, Mausner et Sniderman 1959 ; Herzberg 1966, 1976). Bien que les bases de la théorie établie en 1959 soient fermes, Herzberg les a développées depuis lors.

Les recherches de Herzberg étaient influencées par les travaux d'Abraham Maslow sur la motivation (Veillet, 1995 ; Nikerson et Mcleod, 2023). En effet, Maslow établissait une hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain. Essentiellement, les besoins primaires devaient être satisfaits avant que l'individu ne s'attarde à la satisfaction des besoins supérieurs. Par ailleurs, la théorie des 2 facteurs fut élaborée à la suite d'une enquête empirique menée auprès de 200 professionnels.

Dans cette étude, Herzberg a tenté de déterminer quels facteurs dans l'environnement de travail provoquent satisfaction ou insatisfaction. Chaque sujet fut interviewé pour connaître les situations professionnelles qui ont été satisfaisantes et insatisfaisantes tout en identifiant

les facteurs ayant produit ce sentiment (Veillet, 1995). Selon Miner (2005), à partir de certains résultats de cette recherche, les facteurs conduisant à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail ont été précisés et sont ainsi devenus partie intégrante de la théorie.

La théorie bifactorielle affirme que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins (Roussel, 2000). Herzberg opère une distinction entre deux sortes de besoins. D'abord les besoins propres à tous les êtres vivants : les facteurs d'hygiène (*hygiene factors*) et les besoins particuliers à l'Homme : les facteurs internes (*motivating factors*). Ces facteurs selon Roussel (2000) en milieu de travail interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

Les facteurs d'hygiène, physiologiques ou extrinsèques résultent du contexte et de l'environnement du travail et ils sont liés au besoin naturel d'éviter les peines. Il s'agit essentiellement des relations interpersonnelles, du statut, de la sécurité de l'emploi, de la politique et administration de l'entreprise, des conditions de travail et la rémunération. Leur non-satisfaction est une source de mécontentement pour les travailleurs. Par contre, leur satisfaction n'est pas une source de motivation : elle est considérée comme normale. Cette catégorie de facteur n'aurait pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux il susciterait de l'indifférence, plus généralement il pourrait générer de l'insatisfaction.

Encore appelés facteurs de maintenance ou d'ambiance, ils ne seraient pas à l'origine de la motivation Roussel (2000). Par conséquent, ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation. Cependant, ils sont nécessaires au bon équilibre de l'individu. Les « facteurs d'hygiène » sont ainsi nommés parce que, tout comme un environnement hygiénique n'améliore pas la santé, son absence peut aggraver la santé. C'est pourquoi, la satisfaction au travail commence lorsque les facteurs d'hygiène de base sont satisfaisants.

Les facteurs moteurs encore appelés facteurs de motivation, psychologiques ou intrinsèques, ils sont relatifs au contenu du travail. On compte parmi ces facteurs l'accomplissement du travail, la reconnaissance pour cet accomplissement, possibilité de croissance, la responsabilité, la promotion ou avancement, le travail lui-même. Il s'agit des facteurs qui créent la motivation. Ils proviennent du besoin purement humain de réaliser toutes ses potentialités pour arriver à la perfection.

Leur absence ne causera pas l'insatisfaction, mais plutôt l'absence de satisfaction. Cette catégorie de facteurs regroupe des éléments qui auraient la capacité d'apporter de la

satisfaction aux employés. Encore appelés facteurs de satisfaction, ils ne provoquent pas de démotivation s'ils ne sont pas pourvus, mais engendrent une grande motivation lorsqu'ils sont satisfaits. Ils sont ainsi désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à fournir des efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. Selon Lange Muzaliwa (2021), ces facteurs sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Herzberg et ses collaborateurs (1959) observent que les facteurs de motivation sont ceux relatifs au contenu du travail (Saulnier, n.d). Cette catégorie de facteurs suscite des sentiments de développement personnel. Les facteurs d'hygiène quant à eux se rapportent au contexte du travail, les circonstances dans lesquels l'individu l'accomplit. Cependant les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez un individu mais lorsqu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. A partir de cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques associés aux facteurs d'hygiène et les besoins psychologiques associés aux facteurs de motivation (Roussel, 2000). De cette analyse, il propose donc le concept de l'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail (Saulnier, n.d).

- L'élargissement horizontale du travail : il consiste à confier d'avantage de tâches à l'individu, mais également veiller à ce que celles-ci soit variées.
- L'enrichissement vertical du travail : il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail quel que soit son niveau hiérarchique.

D'après Herzberg, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un « enrichissement des tâches » rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié (Lange Muzaliwa, 2021 ; Nyet, 2021).

La théorie des deux facteurs se rapporte à notre sujet dans la mesure où elle montre que la motivation des enseignants du secondaire résulterait de la satisfaction optimale des facteurs d'hygiènes (relatifs au contexte et l'environnement du travail) et des facteurs moteurs (relatifs au contenu du travail). Par ailleurs, d'après cette théorie, la meilleure façon d'inspirer une véritable motivation chez les enseignants réside dans les éléments qui se concentrent sur le contenu du travail à l'instar de l'évolution de carrière des enseignants. On relève d'après cette

théorie que le cadre de travail influence la motivation cependant, il n'est pas source de motivation.

Les enseignants motivés sont animés par le désir d'accomplissement et la réalisation à travers laquelle ils peuvent vivre une croissance personnelle et psychologique. Les éléments qui se concentrent sur le contenu de travail viennent répondre à ce besoin d'accomplissement en offrant un cadre de travail stimulant et responsabilisant. Par conséquent, la motivation durable des enseignants du secondaire selon la théorie de Herzberg implique donc un contexte de travail qui favorise la réalisation de soi, qui offre une possibilité de faire une expérience enrichissante et qui comporte une certaine autonomie et responsabilité.

3.2. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000)

La théorie de l'autodétermination (TAD) a initialement été mise au point dans les années 1980 par Edward Deci et Richard Ryan (Masson, 2021). La théorie de Deci et Ryan (1985, 2002) cherche à identifier et à expliquer la dynamique motivationnelle incitant un individu à s'engager ou non dans une activité donnée (Dupont et al, 2010). Elle fait référence à la motivation autonome et la motivation régulée. Les auteurs avancent qu'il existe différentes formes de motivation qui se différencie par leur degré d'auto-détermination, c'est-à-dire le degré avec lequel une activité est effectuée avec un sentiment de libre choix et de cohérence interne.

La TAD considère que les comportements sont régulés (c'est-à-dire renforcés ou inhibés) par la motivation autonome ou contrôlée (Masson, 2021). D'après Deci et Ryan (2007), la motivation autonome implique que l'individu se comporte en ayant pleinement le sentiment d'un libre choix, tandis que la motivation contrôlée suppose que la personne agit plutôt sous l'influence de pressions et d'exigences perçues comme lui étant extérieures. Ainsi, la TAD place les types de régulation sur un continuum en fonction de la dimension d'autonomie, en mettant en avant le type de renforcement qui perpétue ce comportement (Masson, 2021).

La théorie avance que tous les humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et reliés à leurs pairs (Deci et Ryan, 2007). Ainsi, l'individu cherche activement à combler les trois besoins fondamentaux de base (le besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale) dans son interaction avec l'environnement. En outre, selon la TAD les environnements sociaux qui favorisent la satisfaction de ces trois besoins psychologiques

fondamentaux permettent de stimuler le dynamisme interne des personnes, d'optimiser leur motivation et de porter à leur maximum les résultats sur les plans psychologiques, du développement personnel et des comportements, (Paquet et al, 2016). Au contraire, les environnements sociaux qui entravent la satisfaction de ces besoins entraînent une baisse de la motivation et ont des effets nuisibles sur le bien-être général et sur le rendement. Ces trois besoins d'après (Deci et Ryan, 2000), sont universels et interviennent quels que soit les domaines d'activités humaines Jézégou (2015).

Le besoin d'autonomie (autonomy) correspond au besoin de se sentir libre de ses choix et de ses actions. Il s'agit de se percevoir comme étant la force à l'origine de nos actions. De ce fait, l'individu définit lui-même ses actions de manière consciente. Le besoin de compétence (competence) est défini comme le besoin de se sentir capable d'interagir efficacement avec son environnement et de prendre en charge personnellement ses actes. Il est question de relever les défis, d'exprimer et de développer ses capacités, de se sentir efficace et utile capable d'effectuer des actions et de les réussir. Le besoin d'appartenance sociale (relatedness) renvoie au besoin de se sentir accepté par les autres et d'entretenir avec eux des relations satisfaisantes.

En effet, la TAD met en avant les besoins psychologiques fondamentaux de l'être humain en indiquant que l'être humain s'épanouit davantage si ses actions sont en rapport avec une motivation autonome. Dans ce sens, tout ce qui nourrit l'autonomie, le sentiment de compétence et le sentiment d'appartenance sociale, est censé favoriser une motivation de grande qualité. À l'inverse, tout contexte qui met à mal ces trois dimensions (autonomie, compétence, appartenance) aurait un effet néfaste sur le bien-être et sur la performance de l'individu dans ce même contexte (Masson, 2021).

Deci et Ryan (2002) conçoivent trois grands types de motivation organisés selon un continuum : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation (Dupont et al, 2010). Chaque forme de motivation est associée à un niveau d'auto-détermination plus ou moins élevé. La motivation intrinsèque est le niveau de motivation le plus autodéterminé que peut atteindre un individu. D'après Roussel (2000), elle caractérise les individus motivés par des besoins de compétences et d'autodétermination. Elle manifeste des comportements autodéterminés uniquement animés par le plaisir, l'intérêt ou la satisfaction que procure l'action. En effet, l'individu effectue une activité parce que l'activité elle-même est pour lui

source de satisfaction. Cette forme de motivation résulte essentiellement des forces internes liées à la recherche de la satisfaction des trois besoins fondamentaux (Jézégue, 2015).

On parle de motivation extrinsèque quand le comportement est maintenu par des facteurs extérieurs par rapport à ce comportement. Elle se définit comme étant l'ensemble des facteurs externes pouvant inciter un individu à s'engager dans une action donnée même si celle-ci ne lui apporte aucun plaisir. L'individu émet le comportement non pour le plaisir ou le sentiment de compétence procuré par l'action elle-même, mais pour obtenir une récompense ou éviter une punition. L'individu entreprend une activité en fonction d'une conséquence qui lui est extérieur.

Selon la TAD, quatre formes de motivation extrinsèque peuvent être classées sur un continuum caractérisé par des degrés décroissants de motivation autodéterminée (Dupont et al, 2010). On parle alors de types de régulation, la régulation étant la façon dont le comportement est renforcé ou inhibé par ces éléments externes de l'environnement (Masson, 2021). Chacun de ces types renvoie à une forme spécifique de motivation extrinsèque : il s'agit des motivations intégrée (une personne qui présente ce type de motivation choisit l'activité à mener non pas par plaisir mais en congruence avec ses convictions personnelles), identifiée (dans ce type de motivation, l'individu estime que l'activité est importante et que son engagement résulte de son propre choix.

La personne identifie l'importance de son engagement et veut être en phase avec ses valeurs et ses buts personnels), introjectée (le comportement est renforcé par des pressions intérieures, qui proviennent de règles extérieures. Cela implique que l'individu s'engage dans une activité pour éviter des sentiments négatifs ou pour chercher l'approbation des autres) et la régulation externe (ici, l'aspect autodéterminé de la motivation est totalement absent. Ce type de motivation caractérise l'individu qui est motivé par des éléments extérieurs à l'activité comme des récompenses matérielles ou l'évitement de punition).

L'amotivation se définit comme l'absence de toutes motivations chez l'individu. Elle caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. A cet effet, un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. En résumé, la TAD à partir du continuum de la régulation en fonction de l'autonomie indique que la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque à régulation intégrée et identifiée sont classées parmi les motivations autonomes (Masson, 2021). Elles

sont autodéterminées car elles sont essentiellement animées par des forces internes liées à la recherche des trois besoins psychologiques fondamentaux. Par contre les motivations extrinsèques introjectés et à régulation externes sont des motivations contrôlée. Elles se manifestent par des comportements non autodéterminés et sont essentiellement régies par des facteurs environnementaux qui ont une influence négative sur la satisfaction des besoins fondamentaux.

La TAD porte sur les besoins psychosociaux. Ainsi, les différents types de motivation repérés ont pour but de mettre la lumière sur les rapports entre le comportement et ces besoins. En effet, le contexte dans lequel se situe l'enseignant ainsi que sa façon de le percevoir favorise sa motivation qui est influencée par l'intérêt que ce dernier a pour l'activité à réaliser, sa capacité à l'accomplir et le contrôle qu'il peut exercer sur son déroulement. Ceci rejoint la théorie de l'autodétermination qui démontre que la motivation d'un individu est influencée par ses besoins d'autodétermination, de compétence et d'affiliation. De ce point de vue, les enseignants sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes.

3.3. La théorie de l'analyse stratégique Michel Crozier et Erhard Freiberg (1977)

L'analyse stratégique (A.S) est une théorie des organisations proposées en 1977 par Michel Crozier et Erhard Freiberg (Bernoux, 2006). Ces auteurs ont publié leur livre intitulé *l'acteur et le système* (1977) posant les bases de l'analyse stratégique. Elle est une théorie sociologique des organisations qui s'intéresse aux relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation. Elle s'intéresse aussi aux règles implicites qui gouvernent leurs interactions désignées sous le terme de « jeux » (Barabel et al., 2013). Plus précisément, les auteurs cherchent à comprendre la nature des relations qui se créent entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents ou contradictoires.

Cette théorie d'après Thibault (2019) se range dans le champ de l'individualisme méthodologique. En effet, leur approche individualiste ramène les phénomènes sociaux aux actions individuelles dont elles sont les conséquences. Elle postule que les acteurs ont de bonnes raisons de faire ce qu'ils font car ils poursuivent un but. Selon Thibault (2019), l'individualisme méthodologique présuppose que les actions des individus ont un sens pour eux. C'est ce postulat de rationalité qui permet d'expliquer les phénomènes sociaux.

L'A.S postule l'existence d'agents libres (les organisations bien qu'étant des machines à rationaliser, ont des limites) ayant leurs propres buts (les acteurs ont la possibilité d'y développer leurs stratégies), (Pirroton, 2009). D'après cet auteur, pour atteindre ces buts, les acteurs vont poursuivre leurs propres stratégies. Ils vont utiliser les ressources dont ils disposent de la manière la plus judicieuse, compte tenu des contraintes du moment telles qu'ils les perçoivent depuis leur position. Pour cette raison, leur conduite n'est donc pas entièrement prévisible puisque changeante. L'acteur ajuste constamment sa conduite aux données nouvelles auxquelles il se trouve confronté, dans sa recherche de son intérêt.

L'analyse stratégique part d'une constatation de base selon laquelle aucun individu n'accepte d'être traité uniquement comme l'objet du fonctionnement ou de l'accomplissement des buts d'une organisation (Pirroton, 2009). De ce fait, les acteurs inventent leur conduite dans un contexte construit en vue de certains buts. Par ailleurs, l'analyse stratégique telle que présentée par Crozier et Friedberg se fonde sur quatre postulats (Bernoux et al., 2019).

- **L'organisation est un construit social** : le fonctionnement de l'organisation est la résultante des actions des individus (individualisme méthodologique)
- Les hommes n'acceptent jamais être traité comme des moyens au service des buts de l'organisation. Chacun possède ses propres objectifs et ses propres buts.
- L'accent est mis sur la liberté de l'acteur et sur son autonomie. Les acteurs sont autonomes et engagent leur autonomie dans des zones mal réglementées de l'organisation. Ces marges de manœuvre vont se combiner dans des jeux de pouvoir, le pouvoir central tente de contrôler l'autonomie des acteurs qui à leur tour, tentent de lui échapper.
- Les stratégies des acteurs. Dans les jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée. Devant tenir compte de multiples facteurs (stratégies des autres acteurs, contraintes de l'environnement,...) aucun acteur ne peut trouver la solution la plus rationnelle pour atteindre ses objectifs. Il s'arrête à la solution la plus satisfaisante.

Le courant de l'analyse stratégique considère l'organisation comme un construit social composé d'acteur qui développe des stratégies singulières, comme un système d'action ou se déploient les différentes stratégies des acteurs. L'Analyse Stratégique va de plus reconnaître l'existence de "rationalités multiples" car il y a autant de "rationalités" que d'acteurs (Pirroton, 2009). Ainsi, les points de vue des acteurs seront différents au sein de l'organisation. On

retiendra donc l'idée que les individus peuvent poursuivre des buts propres: l'organisation comme totalité est donc traversée par une multiplicité de buts : pouvoir, prestige, autonomie, etc. (Pirroton, 2009).

Dans ce contexte, l'organisation est perçue comme un système d'action qui cherche à réaliser ses objectifs, à formuler ses propres buts et de convier ses membres à participer à leur réalisation. Dans ce courant, l'acteur est un individu ou un groupe poursuivant une stratégie (Alima, 2011). Ceci laisse entendre que l'acteur a une marge d'autonomie dans son action. La théorie insiste sur la liberté relative dont dispose tout acteur au sein du cadre organisationnel et sur les sources de pouvoir (maîtrise des zones d'incertitude) qu'il peut mobiliser pour optimiser sa stratégie. Thibault, (2019) précise que l'AS est centré sur les acteurs, leurs buts, leurs enjeux, leurs ressources et leurs stratégies. Ces notions font partie des principaux concepts au cœur de l'analyse stratégique.

Le but : D'après Thibault (2019), derrière toute action, il y'a les buts que se sont fixés les acteurs. Ces buts peuvent être clairs, facilement identifiés ou inavoués. Les buts poursuivis par les acteurs peuvent changer en cours de route.

L'enjeu : L'enjeu représente ce que les acteurs estiment avoir à gagner ou à perdre dans une action et l'importance de ce gain ou de cette perte à leurs yeux (Bernoux, 2006). Pour Thibault (2019), les buts sont généraux et liés aux croyances des acteurs alors que les enjeux sont circonstanciels, voire instrumentaux. De plus, contrairement aux buts, les enjeux sont exogènes. Ils sont liés aux jeux, aux ressources, et même aux stratégies et actions des autres acteurs, car ils peuvent être imposés par eux.

La stratégie : Les acteurs ont des enjeux pour lesquels ils déploient des stratégies particulières (Bernoux, 2006). Autrement dit, pour atteindre un but ou un autre, l'acteur adopte une stratégie parce qu'il juge que l'enjeu est important pour lui. Selon Alima (2011), la stratégie est la manière dont l'acteur mobilise ses ressources pour maîtriser une incertitude, objet d'un enjeu. Elle traduit les mobiles ou enjeux des acteurs, c'est-à-dire leurs objectifs propres en situation.

Les ressources : Pour maîtriser une zone d'incertitude, il est nécessaire d'avoir des ressources en ce sens qu'elle rend l'acteur autonome car elle accroît sa marge de manœuvre et le libère d'une dépendance (Alima, 2011). L'acteur n'est pas totalement libre dans le choix de sa stratégie et pour cela, la détermination de sa stratégie est donc fonction des ressources qu'il

contrôle ou qu'il croit contrôler. Les ressources représentent ce que l'acteur contrôle et qui est susceptible de devenir un objet d'intérêt pour les autres (Thibault, 2019). Elle permet aux individus d'atteindre leurs propres objectifs. Par ailleurs, la pertinence d'une ressource n'est perceptible que si elle est mobilisée afin de maîtriser une zone d'incertitude (Alima, 2011).

Les zones d'incertitude : Ce concept met l'accent sur l'autonomie et le pouvoir, qui sont deux notions liées (Pirroton, 2009). Les zones d'incertitude sont des espaces où les acteurs ont une marge de liberté plus grande, et à partir desquels ils peuvent tenter de négocier leur participation à l'action organisée à leur avantage, (Thibault, 2019). Afin d'améliorer leur liberté d'action, les acteurs vont chercher à contrôler ces zones d'incertitude au détriment des autres, développant ainsi des relations de pouvoir avec les autres acteurs. Pour Bernoux (2006), l'incertitude dans une organisation est le lieu pour lequel les règles du jeu ne sont pas encore fixées. Chaque acteur dispose donc, quel que soit l'endroit où il se trouve, d'une zone au sein de laquelle il rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs (Pirroton, 2009). Ainsi, accroître son pouvoir, c'est accroître la zone au sein de laquelle on peut avoir un comportement imprévisible, indéterminé.

D'ailleurs, selon Crozier et Friedberg (1977) cité par Thibault (2019), plus une zone d'incertitude contrôlée par un acteur est grande, plus le pouvoir de l'individu sera grand sur les autres acteurs. Puisque le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. En effet, l'auteur explique qu'il ne suffit pas d'avoir des ressources pour avoir du pouvoir. Mais, de pouvoir les utilisés de manière imprévisible d'où la relation entre ressources, zone d'incertitude, imprévisibilité du comportement et pouvoir. Dans ce sens, Bernoux (2006) relève que l'incertitude consiste aussi pour un acteur à ne montrer les atouts dont il dispose que lorsqu'il estime le moment venu.

L'identité : Selon Thibault (2019), le choix d'une stratégie ou d'une autre est aussi influencé par l'identité de l'acteur. Elle est liée non seulement aux croyances et aux visions du monde des acteurs mais aussi aux buts de ces derniers, sans s'y réduire. De plus, elles influencent certainement les décisions des acteurs et les stratégies qu'ils décident de mettre en place.

La règle : Si les acteurs ne sont pas entièrement libres de faire ce qu'ils veulent, c'est parce qu'ils doivent tenir compte des règles qui structurent leurs rapports avec les autres

acteurs (Thibault, 2019). Les règles sont à la fois des guides pour l'action et le résultat de l'action. En fait, elles délimitent la nature du jeu des acteurs, des jeux organisationnels. Comme elles sont toujours le résultat des rapports de force entre les acteurs, elles sont continuellement négociées, et susceptibles d'être transformées (Dupuis, 1994) cité par (Thibault, 2019).

Le jeu : Les acteurs déployant des stratégies pour atteindre des buts vont inévitablement nouer des relations de diverses natures avec d'autres acteurs poursuivant eux aussi leurs buts propres (Thibault, 2019). Pour cela, Crozier et Friedberg proposent de caractériser ces relations à l'aide de la notion de jeux de pouvoir. Le jeu est défini dans l'acteur et système comme un instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération (Martin, 2012). Le jeu selon Thibault (2019) est l'instrument essentiel de l'action organisée qui concilie la liberté et la contrainte. Il est donc non seulement un construit social, mais une pièce maîtresse de l'analyse stratégique.

D'après Martin (2012), le jeu a ses propriétés à respecter aux risques d'être perdant ou contraint de sortir pour ceux qui ne respectent pas les règles. C'est ainsi qu'émerge cette idée que le jeu est un mécanisme de coordination complexe, constitué par les stratégies de pouvoir en confrontation. Ce jeu donne lieu à la production de règles particulières, qui sont justement les règles du jeu. Il consiste essentiellement en des rapports de pouvoir entre les individus, entre les acteurs, chacun cherchant par ses stratégies d'action, à imposer sa vision, ses choix, ou du moins à ne pas se faire imposer ceux des autres.

Le pouvoir : Le pouvoir dans le sens de Crozier et Friedberg, est une relation qui n'existe qu'en tant que rapport entre personnes liées par des enjeux communs et qui repose sur le contrôle toujours fragile des incertitudes (Martin, 2012). En effet, Il est une relation d'échange donc réciproque mais également déséquilibré dans le sens où le supérieur a plus de ressource que son subordonné (Bernoux, 2006). Pour Pirroton (2009), le pouvoir est la capacité qu'a un individu d'agir sur un autre individu. En effet, le pouvoir ne se conçoit pas ici comme un attribut ou ce dont une personne possède pour influencer une autre. Il est perçu comme une relation d'échange entre les acteurs.

L'analyse stratégique distingue ainsi quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux différents types de source d'incertitude particulièrement pertinentes (Pirroton, 2009). La première source est liée à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. La deuxième renvoie à la maîtrise des incertitudes

liées aux relations de l'organisation et son environnement. La troisième source concerne la maîtrise des réseaux de communication et des flux d'information entre les différentes unités et membres de l'organisation. Et la quatrième est liée à la maîtrise des règles organisationnelles. Les sources de pouvoir sont liées aux zones d'incertitude contrôlé par les acteurs, ils représentent leurs possibilité d'action (Thibault, 2019).

Le système d'action concret : L'ensemble des jeux de pouvoir tisser autour des acteurs constituent ce que Crozier et Friedberg appellent des systèmes d'action concret (Thibault, 2019). Un système d'action concret est un ensemble de jeux structurés et d'ajustement permanents entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents ou contradictoire (Alima, 2011). D'après cet auteur, ces acteurs forment un ensemble où se développe des stratégies particulières et est régie par des relations liées aux contraintes changeante de l'environnement. Pour Bernoux (2006), le système d'action concret permet de dresser une carte des relations dans les organisations et de repérer les manières dont les choses se passent réellement.

En somme, le courant de l'analyse stratégique propose une méthode empirique pour comprendre le fonctionnement des organisations. Précisément, c'est l'analyse du comportement des acteurs donnés comme stratégie. L'implication de cette théorie en rapport à notre étude est qu'elle nous permet de comprendre le comportement des enseignants qui, en tant que acteurs poursuivent leurs propres buts. En d'autres termes, les enseignants peuvent avoir des enjeux pour lesquels ils déploient des stratégies particulières au sein de l'organisation.

En effet, l'A.S considère l'organisation comme un construit social composé d'acteurs qui développe des stratégies particulières comme un système d'action où se déploient différentes stratégies des acteurs. Les organisations sont des systèmes sociaux dans lesquels de multiples acteurs sociaux poursuivent des objectifs variés et potentiellement contradictoire entre eux. On peut donc observer un certain nombre de comportement chez un acteur et qui vise à lui permettre d'atteindre ses objectifs quels qu'ils soient.

Dans ce contexte, les enseignants en tant qu'acteur ont leurs propres buts ou aspirations au sein de l'organisation (la recherche du pouvoir d'achat, le statut social, la reconnaissance, le prestige, l'évolution de carrière, la recherche de meilleur condition de vie et de travail, etc.). Pour atteindre ces buts, les enseignants du secondaire déploient leurs propres stratégies en utilisant les ressources dont ils disposent.

En sommes, nous réalisons que les théories que nous venons d'aborder que ce soit les théories de la motivation au travail ou celle de l'organisation, décrivent l'environnement ainsi que le comportement de l'homme dans son lieu de travail ou dans l'organisation dans laquelle il fait partie. Ces théories prévoient la qualité de l'environnement dans lequel devrait travailler les personnes et le rendement qui en découlerait lorsque toutes ces conditions sont réunis.

Dans ce chapitre, nous avons explicité l'ancrage théorique de l'étude, qui porte sur trois théories à savoir : la théorie des deux facteurs, la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'analyse stratégique. Le point suivant est de préciser la démarche à suivre pour la réalisation de cette étude, ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

CADRE OPERATOIRE

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE

Le chapitre précédent nous a permis de poser les jalons théoriques de notre étude. Par ailleurs, le présent travail s'intéresse à la motivation durable des enseignants au poste d'affectation dans l'arrondissement de Bokito. A cet effet, l'objectif principal est de comprendre ce qui détermine la motivation durable des enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito. Compte tenu de l'objectif de recherche ainsi formulée, nous avons opté pour une approche qualitative à visée descriptive. Etant donné que le but de ce chapitre est de clarifier l'approche méthodologique de recherche adoptée, il sera question d'apporter des précisions sur notre terrain de recherche, sur notre méthode de collecte d'informations et sur la technique de traitement des données.

4.1. Type de recherche, paradigme et devis

La recherche scientifique vue comme un processus dynamique ou une démarche rationnelle permet d'examiner des phénomènes sociaux, des problèmes à résoudre afin d'obtenir des réponses ou des résultats précis à travers des investigations. Ce processus qui se veut rigoureux pour décrire, expliquer et comprendre des faits, des phénomènes, des comportements et des conduites, donne lieu à l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce processus se veut également être une structure logique et cohérente.

4.1.1. Paradigme épistémologique de l'étude

Toute recherche nécessite de trouver une articulation cohérente entre les différents éléments qui la composent. Pour cela, il est important de définir une méthodologie qui pour Leger (2006) se conçoit comme une suite d'opération à effectuer qui permet de mener de manière plus efficace une étude ou la résolution d'un problème. En outre, il s'agit d'une approche globale de la recherche précisant comment elle doit être menée. Il est également nécessaire de s'interroger sur la méthode qui dans le sens de ce travail en s'appuyant sur Aldebert et Rouzies (2014) est l'ensemble des techniques de collectes et d'analyse de données.

Par ailleurs, une méthode se construit ou se choisit en définissant un cadre épistémologique. D'ailleurs Benhadouch et El Fathaoui (2022) pensent que pour justifier et valider la scientificité de la connaissance produite, chaque travail doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique. L'épistémologie d'après ces auteurs, est la science et/ou la

branche de la philosophie basée sur le questionnement du statut des connaissances que la communauté scientifique produit. Le paradigme quant à lui, selon la conception de Kuhn est ce qui fonde et maintient le consensus entre des spécialistes quant au choix légitime des problèmes concrets à résoudre, aux méthodologies à utiliser et aux manières de trouver des solutions concrètes (Willett, 1996).

En épistémologie, on distingue trois paradigmes notamment le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Pour Rappin (2011) le positivisme présuppose l'existence d'une réalité objective dont le chercheur doit mettre à jour la structure intime, les lois. Il s'agit de vérifier ou de réfuter les hypothèses formulées sur le réel. L'approche interprétativiste d'après Benhadouch et El Fathaoui (2022) établit que la réalité ne peut pas être indépendante de l'esprit et de la conscience du chercheur. En d'autres termes, il y'a une dépendance de la réalité par rapport à l'observateur qui se charge d'élucider les représentations, les motivations et les raisons d'agir des acteurs de manière subjective.

Selon cette approche, le monde social est constitué d'interprétations qui permettent la compréhension du sens que les acteurs assignent à la réalité pour produire des connaissances. Les interprétations sont élaborées grâce aux interactions entre les acteurs, leurs intentions, leurs motivations, leurs attentes, leurs raisons et leurs croyances Benhadouch et El Fathaoui (2022). Enfin le constructivisme pose une réalité construite par les individus qui poursuivent une finalité dans l'action, dans un geste pragmatique, la réussite comme critère de scientificité (Rappin, 2011).

La présente étude cherche à mettre en exergue les mobiles de la motivation des enseignants pour mieux comprendre leurs raisons d'agir et leur comportement dans le lieu de travail. Ainsi, cette étude se situe dans une approche interprétativiste.

4.1.2. Type de recherche

La présente étude se fonde sur une démarche descriptive dans le sens où elle cherche à observer et à élucider un phénomène, un comportement. Dans ce travail, la recherche descriptive en se référant à Gagnon (2012) est une méthode de recherche qui vise à observer, décrire et étayer un phénomène. Elle peut être quantitative ou qualitative. D'après Gagnon (2012) la recherche est qualitative si le but principal est d'obtenir plus d'information sur les caractéristiques, les comportements ou les conditions de personnes, de groupes ou de population de manière à dresser un portrait juste de la situation. Elle peut aussi avoir pour objectif d'établir la fréquence d'apparition de certains phénomènes dans une population.

Dans cette étude, il est question d'obtenir des informations sur les conditions de travail des enseignants, ce qui nous permettra de mieux comprendre les sources de motivation durable de ces derniers au poste d'affectation malgré le cadre de travail peu satisfaisant. Pour observer ce phénomène, nous avons pensé qu'il sera important d'appréhender les perceptions des enseignants en rapport avec leur condition de travail, grâce à une pré-enquête sur la base des thèmes et des questionnements. Suite aux discours recueillis, nous avons identifié les facteurs les plus pertinents liés aux objectifs de l'étude. Ce qui a abouti à la formulation des hypothèses d'étude. Ces facteurs sont notamment les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs psychosociaux et les facteurs organisationnels qui selon notre étude sont susceptibles d'influencer le comportement de l'enseignant. Ces différents facteurs représentent dans ce travail, les éléments qui caractérisent les conditions de travail des enseignants.

4.1.3. Devis de recherche

La présente étude s'inscrit dans une démarche qualitative. La méthode qualitative s'intéresse de manière globale à la compréhension des phénomènes humains et sociaux en privilégiant une approche approfondie d'un petit nombre de cas et/ou situation (Dumez, 2011). En s'appuyant sur la définition de Sawadogo (2021) nous pouvons dire que la méthode qualitative permet d'explorer les émotions, les sentiments ainsi que l'expérience personnelle des individus concernés, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des interactions entre les sujets et partant du fonctionnement des sociétés. Autrement dit, elle vise à analyser et de comprendre les expériences personnelles ainsi que des phénomènes sociaux, des comportements de groupe, des faits ou des sujets et se caractérise par l'organisation des entretiens, des observations afin d'obtenir des informations sur la réalité étudiée.

D'après Dumez (2011) cette méthode d'analyse se diffère de l'approche quantitative en ce sens que, elle cherche à comprendre le comportement des acteurs, comment ils pensent, parlent et agissent en rapport avec un contexte ou une situation donnée. Pour l'auteur précédemment cité, la recherche qualitative repose sur une visée compréhensive et se donne pour objectif de comprendre les acteurs et leurs actions dans un contexte ou en situation. En effet elle se caractérise par des descriptions riches et les explications pleines de sens. Dans ce contexte, Mays et Pope (1995) cité par Gaspard (2019) précisent que le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue des participants.

L'approche qualitative nous a semblé la plus appropriée au regard de la spécificité de cette étude. D'après Sawadogo (2021) la recherche qualitative s'intéresse particulièrement aux déterminants des comportements des acteurs. Dans ce sens l'auteur souligne que les méthodes qualitatives de recueil de données visent deux objectifs généraux : dans le premier cas, il s'agit de pouvoir appréhender les phénomènes, de chercher à les comprendre et à expliquer leur impact sur le comportement des individus. Dans le second cas, le but est d'apporter un éclairage sur les phénomènes sociaux afin de limiter les inductions, les prénotions ou préjugés. La présente recherche s'identifie donc dans le premier cas dans la mesure où cette approche a été choisie afin d'avoir une meilleure compréhension du phénomène étudié et d'ainsi avoir accès aux points de vue des enseignants à partir de leur expérience personnelle, de leur ressenti, de ce qu'ils déduisent de la réalité vécue et de l'interprétation qu'ils en font.

En effet, l'objectif ici n'étant pas d'obtenir des données chiffrées, la démarche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les phénomènes sociaux observés sont difficilement mesurables. Dans une étude qualitative, il n'est pas question de tester des théories mais de comprendre un phénomène donné à partir de témoignages ou d'opinions recueillis (Gaspard, 2019). Selon cet auteur, on met en place une étude qualitative dans des situations complexes, lorsque la recherche porte sur des pensées ou de l'expérience ou encore lorsque le chercheur a une objection fondamentale à quantifier différents aspects du phénomène étudié. Dans notre étude, le but est de comprendre ce qui est à la base de la motivation durable des enseignants malgré les conditions de travail atypiques.

4.2. Site de l'étude

Le site de l'étude est le lieu où va se dérouler l'enquête. Notre étude se déroulera dans la Région du Centre, Département du Mbam-et-Inoubou, précisément dans l'arrondissement de Bokito. Le Département du Mbam-et-Inoubou a été créé en 1992 par le décret présidentiel qui scindait l'ancien département du Mbam en 2 nouvelles unités : le Mbam-et-Inoubou qui a pour chef-lieu Bafia et le Mbam-et-Kim dont le chef-lieu est Ntui. Le Département du Mbam-et-Inoubou compte 09 arrondissements à savoir : l'Arrondissement de Bafia, l'Arrondissement du Deuk, l'Arrondissement de Kon Yambetta, l'Arrondissement de Ndikinimeki, l'Arrondissement d'Ombessa, l'Arrondissement de Bokito, l'Arrondissement de Kiki, l'Arrondissement de Makénéne et l'Arrondissement de Nitoukou.

D'après le Plan Communal de Développement (PCD) de Bokito, l'Arrondissement de Bokito est limitrophe au Nord par la commune de kiki, au Sud par la commune de Monatele, à l'Est par la commune de Mbangassina et à l'Ouest par la commune de Ndom. L'arrondissement de Bokito est composé de 36 villages avec chacun à leur tête un chef de 3^e degré parmi lesquels 02 représentent les quartiers de l'espace urbain. Les principaux groupes ethniques sont le Yambassa, le Sanaga et le Lemandé. Les principales activités économiques de Bokito sont l'agriculture, la chasse, le commerce, l'élevage et les activités informelles. Sur le plan de l'éducation, les infrastructures scolaires de l'éducation de base sont de 43 écoles primaires et 28 écoles maternelles. A l'enseignement secondaire, Bokito compte 04 lycées d'enseignement général, 01 lycée d'enseignement technique, 06 CES et 04 CETIC.

Le choix du site d'étude de cette recherche a été motivé par un certain nombre de raisons. En effet, la recherche documentaire en rapport avec cette étude a révélé que généralement les enseignants qui sont enclins à démissionner ou à abandonner le poste de travail sont ceux qui exercent dans les zones rurales. Par ailleurs, à travers un entretien avec un inspecteur chargé du bilinguisme, il nous a été donné de constater grâce à un rapport sur l'état des besoins en personnel enseignant, réalisé sur l'année 2021 dans le département du Mbam et Inoubou que les enseignants sont plutôt absentéistes. D'après ce rapport, il y'a un besoin criard en personnel enseignant dans les établissements d'enseignement secondaire de l'Arrondissement de Bokito. Cependant, on remarque aussi que de nombreux enseignants brillent par leur présence et s'évertuent à accomplir leur devoir en dépit des difficultés liées à leur profession.

4.3. Population d'étude

Dans cette étude, en s'appuyant sur la définition de Mucchielli (1971) la population d'étude renvoie à l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête. Elle est l'ensemble des personnes ou objets sur lesquels portent les observations du chercheur. En outre, elle est constituée de l'ensemble des individus auxquels s'applique l'étude et qui présente les caractéristiques de la recherche.

Notre population est constituée de l'ensemble des enseignants de l'enseignement secondaire général public du Cameroun. Cette population étant très vaste, nous y avons distingué la population mère, la population accessible et la population cible.

4.3.1. Population mère

La population mère comme l'indique Mokonzi (2012) est l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude. En effet, la population mère de l'étude représente l'ensemble des individus ou des objets qui intéressent le chercheur. Dans le cadre de ce travail, la population mère est constituée des enseignants de l'enseignement secondaire général de l'Arrondissement de Bokito.

4.3.2. Population cible

La population cible dans cette étude se définit en se référant à Nantchouang (2009) comme étant l'ensemble des individus sur lesquels les résultats d'une étude peuvent être appliquées. La population cible est celle sur qui le chercheur focalise son attention, c'est la population que le chercheur veut observer. Dans le présent travail, la population cible est constituée des jeunes enseignants de l'enseignement secondaire général public de l'Arrondissement de Bokito. En effet, selon Kirch (2006) de nombreuses études montrent que l'âge et l'ancienneté sont les variables les plus susceptibles de prédire l'abandon de carrière et donc les jeunes enseignants étant particulièrement porté à démissionner.

Par contre, d'autres auteurs pensent que les enseignants débutants sont ceux qui sont susceptibles d'abandonner leur profession et cela survient généralement au cours des 05 premières années (Lothaire et al., 2012 ; Kamanzi et al., 2015 ; Delobe, 2017). Mais dans cette recherche, nous sommes intéressés particulièrement par les jeunes enseignants cumulant minimum cinq années d'expérience dans l'enseignement. Cela nous permettra d'appréhender la conception du travail de l'enseignant.

4.3.3. Population accessible

En se basant sur Hotou (2008) la population accessible dans cette étude se définit comme étant un sous-ensemble de la population cible disponible pendant les investigations, sur laquelle le chercheur mène effectivement son enquête. Dans le cadre de notre étude, la population accessible est constituée des enseignants de l'enseignement secondaire général public en service au moment de l'enquête.

4.4. Technique d'échantillonnage

L'échantillonnage, en se référant à la définition de Kherri (2014) désigne le processus par lequel le chercheur sélectionne un sous-ensemble d'unités d'une population cible que l'on souhaite interroger dans le but de recueillir des renseignements qui seront utiles à l'enquête.

Ce processus nous permet de retenir les sujets auprès de qui nous récolterons des informations nécessaires pour l'étude. Généralement en sciences sociales, on distingue deux grandes méthodes d'échantillonnage notamment l'échantillonnage probabiliste ou aléatoire et l'échantillonnage non probabiliste ou empirique.

L'échantillonnage probabiliste est une technique qui permet au chercheur de choisir des échantillons d'une population plus large en utilisant une méthode basée sur la théorie des probabilités. Ainsi, en s'inspirant de Ajar et Gougeon (1983) l'échantillon probabiliste est constitué en suivant une méthode selon laquelle chaque élément de la population a une chance connue et non nulle d'être sélectionné. Ce qui veut dire que chaque membre de la population a une probabilité égale d'être inclus dans l'échantillon. En revanche, les techniques d'échantillonnage non probabiliste sont des méthodes où la sélection des entités est tout à fait subjective et motivé par des raisons précises (Gunuchian & Marois, 2000). Ce qui signifie que les entités sont choisies arbitrairement. En effet, les individus sont choisis sur la base de leur disponibilité et accessibilité ou encore sur la base du jugement du chercheur.

Ces différentes méthodes sont plébiscitées en fonction des particularités de la recherche menée. Etant donné que l'étude actuelle se situe dans une approche qualitative, méthode qui vise la compréhension des phénomènes sociaux, nous avons sollicité la technique d'échantillonnage non probabiliste qui semble être la plus indiquée pour ce type de recherche.

Pour mener à bien cette étude, nous avons sollicité dans ce sens la technique d'échantillonnage à dessein ou par choix raisonné. Ce choix se justifie par le fait que, comme le précise Kherri (2014) c'est une technique d'échantillonnage non probabiliste dans laquelle les membres de l'échantillon sont choisis uniquement sur la base des connaissances et du jugement du chercheur. Encore appelé échantillon de jugement ou d'expert, il s'agit d'un type d'échantillonnage où le chercheur estime que l'échantillon va lui permettre d'atteindre les objectifs de la recherche.

4.4.1. Echantillonnage non-probabiliste

Le choix des participants a été effectué d'après un plan d'échantillonnage par choix raisonné, c'est-à-dire non probabiliste réalisé en fonction de certaines caractéristiques. Dans le cas de l'échantillonnage non probabiliste comme l'indiquent Gunuchian et Marois (2018) les sujets sont choisis selon une procédure pour laquelle la sélection des entités n'est pas aléatoire. Ce type d'échantillonnage repose sur un choix arbitraire des unités, c'est

l'enquêteur qui choisit les entités sur la base de son jugement plutôt que sur la base de sélection aléatoire. Ainsi, dans le cadre de notre étude, l'échantillonnage non probabiliste est une méthode qui consiste à sélectionner des unités dans une population en utilisant une méthode subjective.

4.4.2. Echantillon

L'échantillon est appréhendé dans ce travail en s'appuyant sur Gunuchian et al. (2018) comme une partie ou un sous ensemble de la population qui est représentatif et à partir duquel on peut tirer des conclusions pour l'ensemble de cette population. En d'autres termes, un échantillon est une fine partie de la population sur laquelle la collecte des données a été menée, données qui seront analysées pour pouvoir tirer des conclusions applicables à la population parente. Par ailleurs, d'après Patton (2002) cité par Kirch (2006) les recherches se situant dans le paradigme interprétatif ne chercheraient pas tant à généraliser les résultats à l'ensemble de la population mais de comprendre en profondeur le phénomène à l'étude

L'échantillon étant constitué des individus moyens qui présentent globalement les caractéristiques des éléments de la population de référence. L'échantillon des enseignants est constitué en utilisant principalement deux critères : l'âge et la zone d'affectation. Dans le cadre de cette recherche, les individus qui nous intéressent sont les jeunes enseignants dont l'âge est compris entre 20 et 35 ans, actuellement en fonction dans les établissements de l'ESG de l'Arrondissement de Bokito au moment de l'enquête. En dehors de ces critères, nous avons également tenu compte des variables telles que le genre, le temps mis dans l'enseignement (ancienneté), le statut matrimonial et le nombre d'affectation afin de constituer un échantillon représentant le mieux possible la population à l'étude.

Selon la pensée de (Kirch, 2006) en recherche qualitative, le nombre de participant est rarement déterminé à l'avance puisque la représentativité statistique des résultats n'est pas recherchée. Et pour cela, le nombre de personne nécessaire pour conduire la recherche est généralement bien moindre dans ce type de travail. Autrement dit, la représentativité importe peu dans une recherche dont le devis est qualitatif. Ainsi, notre échantillon est constitué de 09 participants, ce qui se situe autour de la norme pour ce type d'étude qui comprend généralement entre 06 et 10 participants selon les chercheurs Fortin et al. (2006).

Tableau 4: Tableaux caractéristiques de participants

Participant	Genre	Age	statut matrimonial	Ancienneté	Nombre d'affection
Participant 1	Masculin	30 ans	Célibataire	5 ans	1
Participant 2	Féminin	33 ans	Marié	7 ans	1
Participant 3	Féminin	31 ans	Célibataire	6 ans	2
Participant 4	Masculin	35 ans	Marié	8 ans	3
Participant 5	Féminin	30 ans	Célibataire	9 ans	2
Participant 6	Masculin	35 ans	Célibataire	13 ans	2
Participant 7	Féminin	30 ans	Marié	8 ans	2
Participant 8	Masculin	33 ans	Célibataire	10 ans	2
Participant 9	Féminin	28 ans	Célibataire	5 ans	1

Le tableau ci-dessus présente les caractéristiques détaillées de neuf participants, couvrant le genre, l'âge, le statut matrimonial, la durée d'implication (ancienneté) ainsi que le nombre d'affections. La répartition des genres est relativement équilibrée, avec quatre participants masculins et cinq féminins. Les âges vont de 28 à 35 ans, illustrant une plage d'âge variée et assez jeune au sein de l'échantillon.

En ce qui concerne le statut matrimonial, on constate une prévalence des célibataires dans l'échantillon, donc un effectif de 06 célibataires et de 03 mariés. La durée dans l'enseignement varie de 5 à 13 ans, indiquant des niveaux d'expérience ou d'ancienneté diversifiés parmi les participants. Par ailleurs, le nombre d'affections varie entre 1 et 3, la plupart des participants déclarant avoir soit 1, soit 2 affections. Ces résultats offrent un aperçu complet de la démographie des participants et des variables clés étudiées, facilitant ainsi une analyse et une interprétation supplémentaires dans le cadre de l'étude ou de l'enquête.

4.5. Instruments et technique de collecte de données

Le choix de la technique de collecte des données dépend du type de recherche. Ce choix conduira à la sélection des instruments qui permettra la collecte des données. Pour mener à bien une recherche, il est nécessaire de collecter des informations qui seront traitées par la suite pour en tirer des conclusions. Les différentes méthodes qualitatives de recueil de données couramment utilisés d'après Sawadogo (2021) sont : l'observation (directe ou participante), l'entretien individuel (directif, semi-dirigé ou ouvert) et le focus group.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons opté pour la méthode de l'entretien individuel semi-dirigé recourant ainsi au guide d'entretien comme instrument de collecte des données. L'entretien étant une technique de collecte de données, elle s'impose lorsqu'on veut récolter des données verbales. L'entretien est donc un moyen de production de discours permettant de recueillir des opinions et des faits concrets. Elle est en effet l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans le sens où, elle est facile à planifier et à réaliser. Généralement, elle consiste à approfondir la compréhension d'un thème ou d'un sujet. De ce fait, nous présenterons donc le contenu du guide d'entretien ainsi que le mode d'administration.

4.5.1. Guide d'entretien

Le processus lié à la collecte des données a débuté par l'élaboration d'un guide d'entretien. Le guide d'entretien est un instrument de collecte de données qui sert de support lors d'une entrevue. Il s'utilise dans le cadre d'entretiens qualitatifs afin d'organiser la discussion, et est structuré selon le type d'entretien que le chercheur souhaite mener (entretien directif, semi-directif et non directif). Il se présente comme un document qui liste les thèmes ou les questions à aborder lors de l'entretien.

Dans le présent travail, le guide d'entretien est établi sous la forme de thèmes et d'indicateurs (sous-thèmes) qui devront être abordés par l'intervieweur durant l'entretien, en fonction de la dynamique interlocutoire. Les thèmes et les sous-thèmes majeurs ont été établis, pour ensuite formuler les questions favorisant l'évocation de ces thèmes au cours de l'entrevue. Le choix des thèmes et sous thèmes a été essentiellement guidé par la recension des écrits effectués et une pré-enquête qui a été effectuée.

Le guide d'entretien de cette étude est constitué du préambule, de la partie identification des participants et la liste des thèmes et sous-thèmes. Il contient essentiellement 4 thèmes. Selon l'organisation de ce travail, les trois premiers thèmes permettent d'appréhender la perception des enseignants concernant leurs conditions de travail et le dernier a trait à la motivation durable dans ce type d'environnement. Le premier thème est relatif aux facteurs physiques et environnementaux, ayant trois sous-thèmes (qualité des infrastructures, accessibilité au poste d'affectation et les conditions d'hygiène et de sécurité).

Le deuxième thème est en rapport avec les facteurs psychosociaux comprenant deux sous-thèmes (relations avec la hiérarchie ainsi que les collègues et les facilités

socioprofessionnelles). Le troisième concerne les facteurs organisationnels avec trois sous-thèmes (traitement salariale, sécurité sociale et qualité de gestion de carrière). Et le dernier fait référence à la motivation durable qui comprend aussi trois sous-thèmes (satisfaction, engagement professionnel et implication professionnelle).

4.5.2. L'entretien

L'entretien est une technique de collecte de données qualitative qui permet de recueillir les données brutes sur le terrain. Il permet de collecter des données verbales auprès de la population qui intéresse le chercheur pour ses besoins d'enquête. Il est important de rappeler que, les entretiens peuvent se présenter sous forme structurés, semi-structurés ou encore non structurés, cela en fonction des objectifs ou des questions de recherche. À la différence de la méthode de collecte de données quantitative, l'entretien en tant que technique de recueil de données qualitatives permet d'obtenir des données de fond en approfondissant la compréhension des sujets ou des thèmes abordés.

D'après Pin (2023) la technique de collecte des données quantitatives, notamment l'enquête par questionnaire, se distingue radicalement de l'entretien car elle vise à produire des données standardisées sur une vaste population pour rechercher par traitement statistique, des régularités dans la variation des opinions ou attitudes entre les groupes d'individus. Par ailleurs, l'entretien prend en compte les éléments verbaux et non verbaux qui donnent des informations supplémentaires à chercheur au cours de son enquête. Il est indiqué pour explorer les motivations profondes des individus afin de comprendre leur raison d'agir.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons choisi l'entretien individuel semi-dirigé, dans le but de laisser aux participants le soin de répondre librement tout en se focalisant sur les thèmes abordés. En effet, l'entretien semi-directif est une méthode de recueil de données largement utilisée dans la recherche qualitative en sciences sociales. Selon Pin (2023) la pratique de l'entretien quelle que soit sa forme spécifique sert à produire des données permettant avant tout de mieux saisir la singularité de l'expérience que des individus ou groupes d'individus ont de leur relation avec les autres, avec les institutions ou plus largement celle qu'ils ont des phénomènes sociaux.

Encore appelé entretien approfondi, l'entretien semi-directif Selon Fortin (2010) cité par Sawadogo (2021) consiste en une interaction verbale sollicitée et animée par un chercheur auprès des enquêtés à partir d'une liste de thèmes qu'il souhaite aborder sur un sujet précis. Il permet également au chercheur de mettre l'accent sur les non-dits tels que les mimiques, les

gestes, en bref le langage non-verbal. On note que, ce type d'entrevue est un échange, une interlocution laissant la possibilité au participant de s'expliquer, de se justifier en restant focalisé sur le thème.

4.6. Analyse des données

Notre étude cherche à comprendre les sources de motivation des enseignants exerçant dans un environnement défavorable à leur épanouissement. Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse de données qualitative qui comme le précise Gaspard (2019) permet d'analyser et de comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Dans ce sens, cette méthode nous permettra de recueillir certaines informations. Notamment les opinions des enseignants vis-à-vis de leurs conditions de travail et de comprendre les raisons qui les poussent à rester dans ce secteur d'activité tandis que d'autres sont plutôt démissionnaires. En effet, cette méthode de recherche descriptive se fonde sur des interprétations des expériences et leur signification, l'objectif étant d'obtenir des données de fond.

Dans le processus de l'analyse des données qualitative, Sawadogo (2021) relève que plusieurs approches d'analyses peuvent être suivies : par exemple l'analyse de contenu thématique, l'approche inductive générale, la théorie ancrée (*grounded theory*) ou la *framework analysis*. Par ailleurs, l'analyse de contenu comme le souligne Andreani et Conchon (2005) est la méthode la plus connue en analyse des données qualitative. Elle cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible. Cette méthode consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

Dans le cadre de notre recherche, nous optons pour la technique de l'analyse de contenu qui se fera en trois étapes notamment la retranscription des contenus des entretiens, la codification ou la mise en évidence des sous thèmes abordés et le traitement des données. D'après Andreani et Conchon (2005) la retranscription permet de faire l'inventaire des informations recueillies et de les mettre sous forme de texte.

Ce texte appelé verbatim représente les données brutes de l'enquête. En ce qui concerne le codage d'information, il se fait par rapport à une grille d'analyse qui est composée de critères et d'indicateurs encore appelé catégorie d'analyse. Par ailleurs, le choix des catégories d'analyse peut se faire soit à partir des informations recueillies ou alors être déterminé à

l'avance en fonction des objectifs de l'étude. Et quant au traitement des données, il s'agit d'étudier le sens des idées des participants, les mots qu'ils utilisent et le sens qu'ils leur donnent.

Nous retenons dans ce chapitre que nous avons fait usage de la démarche qualitative comme cadre méthodologique de notre étude. Cette méthode a été choisie pour sa capacité à fournir une analyse profonde des phénomènes dans leur contexte. Ainsi la méthode qualitative permet d'étudier les phénomènes humains en vue de plus de compréhension et d'explication. Nous avons fait usage d'un guide d'entretien qui nous a servi pour des entrevues semi-dirigé au travers desquels nous avons collecté les données pour les besoins de notre recherche. La technique de l'analyse thématique de contenu a été utilisée pour analyser le discours des participants dont les résultats seront présentés dans le chapitre ci-après.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, il est question de présenter les résultats obtenus suite à de notre travail de terrain. L'analyse thématique nous permet de dégager les thèmes présents dans un corpus pour ensuite en faire l'analyse et une interprétation en confrontant les propos de nos entretiens à notre hypothèse ainsi qu'à la littérature. Alors, tout au long de ce chapitre, plusieurs extraits d'entretiens viendront illustrer notre analyse. Par ailleurs, dans ce travail les trois premiers thèmes abordés avec nos répondants nous permettent de décrire l'environnement dans lequel exercent les enseignants et le dernier nous permet de comprendre les sources de motivation de ces derniers dans un tel environnement.

5.1. Les facteurs physiques et environnementaux

5.1.1. Qualité des infrastructures

Au cours de cette recherche, nous avons interrogé des enseignants sur les conditions de travail dans lesquelles ils évoluent dans le but de recueillir leurs opinions. Pour ce faire, on a abordé avec les enseignants des questions relatives à la qualité des infrastructures au sein de l'établissement d'affectation. Il en ressort que la qualité des infrastructures laisse à désirer. Les enseignants déplorent dans la globalité les infrastructures en place et ils pointent les éléments suivants :

- Cadre de travail inadéquat
- Insuffisance ou indisponibilité des outils didactiques
- Un environnement de travail précaire

En ce qui concerne le cadre de travail, la plupart des enseignants ont indiqué que le cadre de l'environnement scolaire n'est pas très adéquat. L'environnement scolaire est teinté d'une insuffisance de matériel de travail. Ce qui rend le travail des enseignants assez pénible. Les salles de classe ne sont pas adaptées, elles ne permettent pas de mener à bien des leçons digitalisées et ne sied pas avec l'approche par les compétences. Bien qu'elles soient spacieuses principalement en raison du nombre réduit d'élèves, les salles de classe sont vieillissent et en mauvais état avec des mauvais tableaux et parfois sans plafond.

Un enseignant insiste sur le fait que mener une activité pédagogique dans les salles de classe qui n'ont pas de plafond devient problématique car il s'agit d'une zone où il fait très chaud. A cet effet, un enseignant relève d'ailleurs qu'il y'a des heures de la journée où on est obligé d'arrêter les cours et de demander aux élèves de rentrer à cause de la chaleur. On note

alors que cela constitue une entrave à la réalisation des activités d'enseignement et d'apprentissage. Les enseignants déplorent le manque de bureau où ils peuvent poser leurs affaires et remplir le cahier de texte. Cela se reflète dans les propos d'un enseignant qui explique que :

Personnellement les salles de classe de mon établissement, il n'y a que des bancs et voilà. Les tableaux ne sont pas du tout adaptés, pas du tout par rapport à la luminosité de la salle de classe, la façon dont la lumière pénètre dans la salle de classe c'est pas du tout adapté. Et donc du coup on a parfois du mal à utiliser les tableaux convenablement pour que tous les apprenants aient de la visibilité de ce qu'on fait comme démonstration ou bien à l'utilisation du tableau donc à ce niveau c'est compliqué. Si je rentre maintenant dans la logistique pour les enseignants, l'appui pour les enseignants il n'y a pas. C'est l'enseignant qui doit se débrouiller comme il peut à trouver une place pour poser son sac par exemple s'il en a lorsqu'il va en salle de classe et c'est l'enseignant qui doit en fait se débrouiller pour trouver parfois un moment de souffler peut-être s'asseoir pour remplir son cahier de texte. Il n'y a pas de table, pas de chaise, donc c'est un peu désolant le seul appui vraiment pédagogique que l'enseignant reçoit c'est cette barre de craie. C'est cette craie qu'on donne souvent en début de trimestre et qui est principalement l'outil avec lequel on travaille et qui comme je dis avec les nouvelles approches va être dépassé parce que de plus en plus, on laisse la craie pour utiliser des outils numériques. On nous demande d'aller vers le numérique alors que nous n'avons pas ces outils pour pouvoir développer cette approche ou bien implémenté cette digitalisation qui est exclamé.

Il constate que mener à bien un enseignement dans un contexte marqué par des salles de classe qui ne sont pas correctement aménagées pour la plupart, le manque de bureaux pour les enseignants, la mauvaise qualité des tableaux devient assez difficile non seulement pour les enseignants mais encore pour les apprenants. Outre cet aspect, une partie des enseignants pensent néanmoins que des efforts sont fournis pour améliorer le cadre scolaire mais malgré ces efforts, l'environnement scolaire reste malheureusement approximatif.

Pour ce qui est des outils d'aide à l'action pédagogique, la plupart des enseignants ont répondu que le matériel didactique est soit insuffisant soit inadéquat et parfois indisponible. Un enseignant explique avoir des difficultés au niveau du matériel didactique en ce sens qu'il n'a que ce qu'il faut pour la première nécessité.

Au regard de l'approche pédagogique qui est en vigueur actuellement, c'est-à-dire l'approche par les compétences où il faut justement développer des compétences chez l'enfant, cela devient difficile à réaliser lorsqu'il n'y a pas suffisamment de matériel didactique. Cette insuffisance des ressources pédagogiques et didactique se trouve être un réel problème. En fait, cela constitue une source de difficulté pour les enseignants car ils se retrouvent en train de mener des activités avec des moyens limités. Ce qui porte malheureusement un coup sur leur efficacité.

Néanmoins, pour essayer de transcender cette difficulté, certains enseignants optent pour des stratégies qui leur permettent de travailler avec les moyens de bord ou alors d'emporter le matériel didactique de la ville, pour faciliter l'assimilation de certaines notions aux enfants. Parmi les enseignants que nous avons interrogé, il y'en a qui affirment que certains établissements n'ont pas de laboratoires de sciences. Ce qui fait qu'il devient impossible de faire des pratiques en laboratoire avec les élèves quand cela est nécessaire. Aussi, les établissements n'ont pas de salle d'informatique équipée, pas d'électricité stable pour favoriser la digitalisation des enseignements et des bibliothèques pas assez fournies. Un enseignant affirme à ce propos que :

Il y'a le manque de matériel de travail notamment le laboratoire. Je suis un enseignant de physique et c'est une matière scientifique, ce qui fait que on a besoin d'un laboratoire, on a besoin du matériel de laboratoire, on a aussi besoin d'un cadre de travail assez adéquat. Mais déjà dans notre établissement y'a pas de laboratoire ça veut dire que quand il y'a pratique, impossible de le faire. Même s'il n'y a pas de laboratoire, le matériel même il pouvait même y avoir le matériel qu'on puisse faire des petites expériences en classe même jusque-là il y'en a pas.

Pour certains répondants, c'est à l'enseignant de se débrouiller comme il peut, afin de trouver une place où poser son sac par exemple s'il en a lorsqu'il entre en classe. Aussi, il doit se débrouiller pour trouver parfois un moment afin souffler et peut-être s'asseoir pour remplir son cahier de texte. De ce fait, les enseignants trouvent cela vraiment désolant. Une partie des enseignants estime que le seul vrai appui pédagogique que l'enseignant reçoit est cette barre de craie qu'on donne très souvent en début de trimestre et qui est principalement l'outil avec lequel il travaille. Cela ne cadre plus avec les nouvelles approches pédagogiques. En effet, cet outil tend à devenir désuet dans la mesure où de plus en plus, on laisse la craie pour utiliser des outils numériques. Un enseignant s'exclame d'ailleurs à ce sujet en indiquant qu'on demande d'aller vers le numérique alors qu'il n'y a pas de matériel nécessaire pour pouvoir développer cette approche ou de bien implémenté cette digitalisation qui est instituée.

Lorsqu'on interroge les enseignants sur la perception qu'ils ont de l'environnement immédiat dans lequel ils vivent dans leur lieu d'affectation, la plupart estime que travailler dans les villages signifie souvent pas d'électricité, pas d'eau stable. Les boutiques et les hôpitaux sont généralement éloignés et les conditions de logement ne sont pas toujours les meilleures. En plus de cela l'accès aux produits de première nécessité est assez difficile et dans ce cas-là, les enseignants sont obligés parfois de faire des provisions avant de se rendre dans le lieu de travail. Pour la plupart de ces enseignants, il est difficile de s'adapter dans ce genre d'environnement. Comme le souligne un enseignant :

Pour l'environnement était assez hostile parce que le climat qui règne dans cette zone est assez différent de celui qu'on a dans le Mfoundi. Les températures sont extrêmement chaudes là-bas. Quand j'arrive la bas je découvre les mout-mout parce que la Sanaga ne passe pas très loin de là et du coup il y'a ces petites bestioles-là qui vous mordent la peau quand viennent les périodes de chaleur elles sont vraiment très intenses surtout dans les salles de classe ou y'a pas de plafond c'est très compliqué. Concernant l'environnement physique de l'école il y'avait également les tableaux qui n'étaient pas de très bonne qualité et parfois même la craie n'est pas de bonne qualité. Donc l'environnement c'est juste ça la chaleur, les bestioles, c'était difficile de trouver à manger parce que quand je venais d'arriver je n'avais absolument rien comme matériel pour faire la cuisine trouvé un logement n'était pas non plus évident parce que quand on y arrive on est obligé de se battre dans des petites chambrettes qui à la base avait été construite pour des élèves qui habitent assez loin dont les maisons des parents sont situé à peut être à 15 ou 20 km du lycée. L'eau et l'électricité sont lié parce que dès qu'on coupe le courant on ne profite que de la réserve qu'il y'a dans le château et des que cette réserve est épuisé tant que le courant n'est pas revenu on y peut rien et les coupures d'électricité peuvent aller de 2 à 5 jours. Pour l'eau il y avait des puits certes mais parfois ces puits tarissaient c'était un peu ça les réalités auxquels j'étais confronté. Bon il y'a un hôpital, un centre médical d'arrondissement. Pour la nourriture le jour du marché c'est le lundi c'est ce jour-là que tout le monde profite pour se ravitailler c'est un peu ça.

Les perceptions des enseignants concernant les conditions de logement sont assez variées. Tandis que certains trouvent que les conditions de logement sont assez satisfaisantes, pour d'autres c'est une réelle difficulté. Par contre l'accès aux produits de première nécessité est vraiment difficile selon la majorité des enseignants. Selon ces derniers, dans cette localité lorsqu'on la journée de lundi qui est un jour de marché, pour se ravitailler en produit de première nécessité devient très compliqué pendant toute la semaine. D'après un enseignant, cette difficulté est l'une des raisons qui est à la base du fait que, les enseignants ont tendance à vouloir vivre ailleurs que dans le lieu d'affectation et de s'y rendre seulement le jour où il faut faire cours.

Au regard de ce qui précède, il est évident que la qualité de vie et le bien-être au travail sont des facteurs important pour l'efficacité et la performance des travailleurs en général. En ce qui concerne les enseignants, la qualité de vie et le bien être représentent une source de satisfaction et d'épanouissement dans le lieu de travail lorsqu'ils sont pourvus. Il s'agit non seulement du bien-être physique mais aussi psychologique.

5.1.2. Accessibilité au poste d'affectation

Questionnés sur les conditions d'accès au lieu de travail, les enseignants ont déclaré que l'accès à l'établissement est quand-même facile dans la mesure où les routes sont goudronnées jusqu'à un certain niveau. Cependant, la difficulté se trouve au niveau du moyen et du coût de transport qui est assez élevé.

Les véhicules utilisés sont généralement très détériorés et il y a beaucoup de surcharge, ce qui rend le trajet stressant et fatigant. Un enseignant souligne le fait qu'en dehors du prix élevé, du transport, et de la surcharge, il est difficile de se rendre au lieu de travail le lundi. En effet, dans cette zone la journée de lundi est un jour de marché et de ce fait, les chauffeurs afin de se faire plus d'argent privilégient le transport des commerçants qui ont des marchandises au détriment des enseignants. Un enseignant affirme que :

En ce qui concerne la qualité des routes au départ elle était de qualité moyenne mais avec le temps le gouvernement a fait refaire les routes. La qualité de la route n'est pas mauvaise ce qui est mauvais c'est le prix du transport parce que l'association des conducteurs qui exercent la bas semble exercé en marge des tarifs de transport tel que recommander par l'administration parce qu'ils sont les seules ils ont le monopole et du coup ils décident comme ils veulent. Aussi il y'a la surcharge et pour ceux qui doivent entrer là-bas le lundi pour faire cours, le lundi les chauffeurs privilégie les commerçants qui ont des marchandises pour pouvoir se faire plus d'argent alors que l'éducation est également un élément important. Mais chacun privilégie son gain personnel d'abord.

5.1.3. Les conditions d'hygiène et de sécurité

On a abordé dans cette partie les questions liées aux conditions d'hygiène et de sécurité. En ce qui concerne les mesures d'hygiène au sein de l'établissement, lorsqu'on a interrogé les enseignants à ce propos la majorité a déclaré que les conditions d'hygiène ne sont pas les meilleures car la plupart du temps, le personnel enseignant n'a pas de toilettes ce qui est déplorable.

Face à ce manque de commodité pour le personnel enseignant, il est possible que les enseignants soient souvent obligés d'interrompre le cours quand cela est nécessaire et de faire un aller et retour pour se rendre dans leur lieu de résidence afin de se soulager. Ou alors de se rendre chez un(e) collègue qui est proche de l'établissement pour se mettre à l'aise. Donc pour la majeure partie des enseignants, les conditions d'hygiène sont précaires surtout pour les dames qui sont vraiment exposées aux infections.

Pour ce qui est des conditions de sécurité, on remarque à partir des discours que la violence est très présente en milieu scolaire de nos jours. Plusieurs enseignants affirment avoir été témoin d'une scène de violence au sein de l'établissement. D'autres témoignent même d'avoir été victime de cette violence. Par ailleurs, pour la majorité des enseignants, les établissements scolaires n'ont généralement pas de clôture. Par conséquent, cela a un impact négatif sur la sécurité non seulement du personnel administratif et pour les équipes pédagogiques, mais encore pour les apprenants. De plus, ils sont exposés aux intrusions d'animaux ou des personnes possiblement malveillantes. On constate donc que l'absence de

clôture autour de l'établissement constitue un facteur qui porte atteinte à la sécurité comme le relève un répondant :

Si c'est pour parler de l'établissement en général aussi il n'y a pas de barrière voilà ça veut dire qu'on est ouvert à tout. Je me rappelle il y'a eu des situations où on a vu des serpents dans l'établissement parfois même dans les environs surtout quand on revient des congés il y'a les hautes herbes là et les serpents se faufilent et parfois on en tue même dans la salle de classe parce que autour ce sont les champs parfois c'est abandonné, y'a pas de barrière. L'établissement n'est pas fermé les élèves arrivent quand ils veulent comme ils veulent et rentrent quand ils veulent.

Suite à cela, nous avons demandé aux enseignants leurs opinions concernant les mesures de protection du personnel enseignant au sein de l'établissement. Il en ressort que les mesures de protection du personnel enseignant sont quasi inexistantes. Certains enseignants pensent que l'Etat protège plus l'élève au détriment de l'enseignant. Ce qui peut pousser ce dernier à avoir des écarts de comportement vis-à-vis de son enseignant. Bien que dans les établissements il n'existe pas véritablement de dispositif de protection du personnel, l'établissement essaie de gérer cela grâce à des mesures disciplinaires et des sensibilisations faites aux élèves et aux enseignants. De plus, l'établissement peut gérer ces situations de violence avec l'aide des forces de l'ordre présentes dans la localité si cela est nécessaire.

En somme, le thème 1 parle des facteurs physiques et environnementaux, ici nous notons que les enseignants font face à un cadre de travail inadéquat, avec des outils d'aide à l'action pédagogique insuffisants. L'environnement de travail est décrit par ceux-ci comme étant très précaire, notamment en raison de l'absence d'eau potable, des coupures d'énergie et de l'éloignement des centres de santé. Bien que l'accès au lieu de service soit facilité par le bon état des routes, la qualité des moyens de transport laisse à désirer notamment avec des surcharges qui rendent le voyage difficile et pénible.

En dehors de ces aspects, l'accent est mis sur les conditions de logement des enseignants car après les discussions avec ces derniers, il ressort que la possibilité de se loger localement faciliterait considérablement la vie quotidienne des enseignants en leur évitant notamment de faire des allers retours. Offrir de meilleures conditions de logement aux enseignants c'est également leur offrir de meilleures conditions d'enseignement dont les élèves seront également bénéficiaires.

Ces conditions impactent d'un côté le quotidien des enseignants dans l'exercice de leurs fonctions et de l'autre leur motivation au lieu de travail. En effet la motivation n'étant pas qu'individuelle, elle peut aussi être liée à des facteurs extérieurs pouvant susciter chez

l'enseignant l'engagement nécessaire afin de bien exercer ses fonctions. Relativement à cette étude, le cadre de travail, dont l'environnement scolaire, l'environnement physique et social immédiat, le matériel de travail, la qualité des moyens de transports ainsi que les conditions d'hygiène et de sécurité sont des facteurs pouvant avoir une incidence sur la motivation de l'enseignant dans son lieu de travail.

De ce fait, un cadre de travail favorisant l'épanouissement de l'enseignant contribue à sa motivation. Un environnement de travail bien aménagé réunissant des ressources suffisantes et des conditions de travail qui favorisent le bien-être des employés, avec le matériel de travail adéquat surtout disponible et en quantité suffisante, favorise bien évidemment un bon rendement scolaire. Tous ces facteurs peuvent donc contribuer à susciter l'enthousiasme, l'engagement au travail chez les enseignants en zone rurale. Egalement tout autre élément pouvant faciliter la transmission des connaissances et surtout motiver l'enseignant dans l'exercice de ses fonctions, faciliterait significativement le travail et par conséquent affecterait le niveau d'implication professionnelle des enseignants.

Aussi, un environnement de travail sécurisant, sain c'est-à-dire un cadre qui inclut des conditions de travail qui favorisent l'hygiène et la santé, où les employés se sentent en sécurité sur le plan physique et émotionnel est essentiel. Il est important aussi de souligner que la violence dans les établissements scolaires que ça soit de la part des élèves, des parents d'élèves ou encore des collègues empêche les enseignants à s'investir pleinement dans leurs activités professionnelles. Dans ce type d'environnement souvent hostile et peu sûr, cela peut susciter de la frustration chez les enseignants ayant ainsi un effet négatif sur leur engagement professionnel.

5.2. Les facteurs psychosociaux

Dans la suite de cette recherche, on a abordé les questions en lien avec les facteurs psychosociaux.

5.2.1. Relation avec la hiérarchie

Lorsqu'on interroge les enseignants sur la nature de leur relation avec les collègues ainsi que avec la hiérarchie, certains enseignants ont rapporté qu'ils avaient de bonnes relations de travail. Bien qu'ils puissent parfois avoir des désaccords ou de petits malentendus sur certains sujets avec la hiérarchie, tout le monde essaie d'être professionnel et respectueux afin de maintenir une bonne atmosphère de travail.

En effet, travailler dans ce style d'atmosphère ne peut qu'être encourageant pour les enseignants du fait qu'ils partagent de bonnes relations avec leur pair dans le milieu professionnel. Le fait de se sentir accepté par les autres et d'entretenir des relations satisfaisantes constitue une source de motivation pour les enseignants.

Par contre, un enseignant s'est distingué par son point de vue qui est différent de celui de ses collègues. Pour ce dernier, la plupart des administrateurs scolaires des communautés rurales sont des chefs frustrés car ils ne sont pas très satisfaits de leurs conditions de travail. Par conséquent, cette insatisfaction peut parfois se ressentir dans leur travail notamment dans la qualité de gestion ou encore dans leurs interactions avec leurs subordonnés comme le pense un enseignant :

Bon vous savez sans vous mentir les chefs la hiérarchie je vois d'abord les chefs que ce soit les censeurs ou les provideurs, pour la plupart dans les milieux reculés ce sont les chefs frustrés parce qu'eux même ils ne sont pas à l'aise où ils sont. Vous savez au Cameroun comme c'est devenu une affaire où les gens se positionnent pour manger de l'argent dans les brousses ce sont des établissements où les effectifs sont faibles donc eux ils sont là-bas comme une punition. Nos chefs la hiérarchie directe eux même ils sont frustrés donc moindre chose ils cherchent simplement à te mettre dans des situations. Imagines tu travailles je prends l'exemple de la présence effective au poste qui est un droit du moment où tu es en service et tu travailles régulièrement mais tu demandes on te contourne pour te donner on attend que tu viennes quémander tu supplies parfois s'il est de mauvaise humeur il ne te donne absolument rien. Je connais bien des collègues qui se sont échangés des mots même des dames tu imagines une dame qui échange avec le boss ça veut dire que c'est arrivé à un niveau. Tu voyages tu dépenses malgré ce qu'on dit en fin d'année tu arrives tu demandes la présence effective on te dit qu'on ne donne pas pourtant l'année est finie. Donc il y'a souvent ce problème soit tu vois le boss il échange avec les autres collègues comme s'il échangeait avec les élèves.

5.2.2. Facilités socioprofessionnelles

Lorsqu'on questionne les enseignants sur le déroulement de leur intégration sur le plan social et professionnel, la plupart ont déclaré avoir été bien accueillis au sein de l'équipe professionnelle malgré quelques difficultés rencontrées au début pour certains. Egalement, l'intégration sociale en termes d'interactions avec les résidents s'est bien passée pour la majeure partie des enseignants.

Lorsqu'on interroge les enseignants sur les défis auxquels ils sont confrontés face à l'adaptation au milieu de vie dans le lieu d'affectation, il en ressort qu'il n'est pas toujours aisé de s'adapter au mode de vie dans un nouvel environnement. En effet, selon le discours des enseignants le principal défi a trait aux commodités sur le plan social (santé, logement, accès aux produits de première nécessité, eau, électricité, etc.). En ce qui concerne

l'électricité, c'est un élément qui a un réel impact sur les activités pédagogiques comme le souligne un enseignant :

Comme je l'ai dit plus haut on n'a pas d'électricité et c'est un très grand problème parce que quand on vient avec les outils de Yaoundé, il va falloir les rechargés pour pouvoir être efficace parce que quand ce n'est pas rechargé et qu'on n'a pas accès au courant on travaille avec eux en mode économie d'énergie parce que si l'appareil qui pouvait aider à développer une compétence devient power off, la compétence ne va pas aller jusqu'au bout.

L'accent est également mit sur les conditions de logement car cela constitue une préoccupation qui est à l'origine des frustrations des enseignants qui travaillent dans des zones reculées des métropoles. Selon un enseignant d'après les textes, l'Etat a l'obligation d'assurer à tous les fonctionnaires un logement, la santé et la sécurité pourtant sur le plan pratique cela reste approximatif.

Un répondant souligne que le principal défi à relever surtout au début était de transcender la maladie car c'est une zone qui regorge beaucoup d'insectes, notamment les moustiques. En plus de cela, il y'a l'adaptation au système de fonctionnement de la localité dans le sens où, le marché a lieu une fois par semaine et passé ce jours, cela résulte très compliqué d'avoir des produits de première nécessité.

De plus, les enseignants doivent faire face à d'autres difficultés entre autres s'adapter au niveau intellectuel des élèves. Ces enseignants pensent que le niveau intellectuel des élèves en zone rurale serait plus faible comparé à ceux des zones urbaines. D'après un enseignant, cela a pour conséquence de créer un déphasage entre l'offre et la demande en ce sens que la demande est inférieure à l'offre. Dans ce contexte, le travail des enseignants devient compliqué car ils sont obligés de faire évoluer des élèves n'ayant pas réellement de niveau comme l'illustre un enseignant :

Les difficultés que je rencontre au travail elles sont nombreuses. On va d'abord parler de la zone même. L'enseignement en zone rurale et en zone urbaine c'est pratiquement deux mondes différent parce que les enfants en zone rurale n'ont pas le même niveau, la même curiosité. Ils ne cherchent pas pour poser les questions et améliorer leur apprentissage.

Un autre enseignant affirme que :

il fallait également s'adapté au niveau des élèves parce que lorsqu'on est dans des petites villes comme celle-là malheureusement le niveau intellectuel des apprenants n'est pas très élevé vous voyez en 6^e quand on fait le concours je suis surpris le premier à 10 de moyenne et le dernier à 3 de moyenne mais quand même admis parce que la demande est plus petite que l'offre du coup

on est obligé de prendre même ceux qui sont sans niveau et ça rend le travail beaucoup plus difficile.

De manière générale, les éléments liés aux aspects psychologiques et sociaux dans le lieu de travail peuvent influencer le bien-être et la productivité des employés lorsqu'ils ne sont pas satisfaisants. Dans le cadre de ce sujet, on remarque à partir des informations recueillies auprès des enseignants que cela a une incidence sur la motivation des enseignants.

En effet, la plupart des enseignants entretiennent des relations purement professionnelles respectueuses avec leurs collègues et leur hiérarchie, favorisant ainsi une atmosphère de travail positive. La qualité des rapports entre les enseignants et la hiérarchie peut avoir un impact sur le rendu du travail de l'enseignant et aussi dans l'exercice de ses fonctions. D'ailleurs, un enseignant a indiqué que dans le cas où l'atmosphère ne serait pas favorable pour tout employé dans une organisation, il serait tenté de partir ou de ne faire que le strict minimum. En revanche, lorsqu'un enseignant travaille dans un environnement où il entretient des relations satisfaisantes avec ses collaborateurs, cela est plutôt une source de motivation pour ce dernier.

En général, les relations humaines au travail déterminent le climat organisationnel de l'entreprise. De ce fait, si les relations sont perturbées alors l'environnement de travail sera imprégné de stress, de conflit et par conséquent cela aurait une influence négative sur la motivation de l'équipe. C'est pour cette raison qu'il est important que les enseignants puissent entretenir des relations assez pacifique et détendues en dépit des mésententes qui peuvent survenir sur certains sujets. Tout compte fait, dans un environnement de travail il y'aura toujours une différence d'opinion.

Le maintien d'une bonne relation avec les collègues et surtout avec la hiérarchie est fondamental pour la création d'un environnement positif qui favorise le travail d'équipe, la coopération et par conséquent la performance des enseignants. Il faut souligner que cultiver une atmosphère apaisante dans un lieu de travail est important dans la mesure où cela engendre un sentiment de bien-être émotionnel et d'équilibre psychologique pour les enseignants. Dans ce contexte, cela peut participer à éliminer certaines frustrations et générer de la satisfaction au travail.

Les relations humaines au travail sont une partie importante et non négligeable de ce qui fait fonctionner toute organisation. Les enseignants sont appelés à collaborer ensemble et avoir une communication efficace entre collègues mais aussi avec la hiérarchie. En effet, si

l'atmosphère de travail ou le climat organisationnel n'est pas accueillant et conviviale, il sera difficile de retenir les enseignants au travail.

L'intégration d'un employé fait partie d'un processus qui vise à le familiariser avec un nouveau milieu de travail qui se trouve être un élément important pour la rétention des employés au travail. C'est aussi l'occasion de créer un sentiment d'appartenance sociale. Dans le cadre cette étude, les enseignants font face à des défis liés à l'adaptation dans la communauté locale. Ces défis concernent plus les commodités sur le plan social à travers le manque d'eau potable, manque d'énergie, difficultés d'accès aux produits de première nécessité, etc. En plus, ils doivent s'adapter au niveau intellectuel des élèves qui est relativement faible par rapport à celui des élèves dans les grandes villes. Cet aspect représente un défi supplémentaire dans leur pratique pédagogique car ils doivent fournir plus d'effort pour que ces apprenants manifestent plus d'intérêt pour l'apprentissage.

En effet, ces facteurs peuvent avoir un impact majeur sur l'engagement des enseignants. Les difficultés d'intégration ne sont certes pas des éléments à simplifier dans la motivation des enseignants car un environnement réunissant des besoins essentiels (accès aux produits de premières nécessité, eau, énergie, soins de santé...) stimulerait l'enseignant à bien mener son travail. Tout comme un niveau intellectuel élevé des élèves permettrait aux enseignants de se challenger continuellement et susciterait ainsi de façon naturelle une motivation accrue, un engagement accentué dans l'exercice de leur travail.

5.3. Les facteurs organisationnels

Pour aborder cet aspect, on a questionné les enseignants sur le traitement salarial, le système de sécurité sociale et la qualité de gestion de carrière.

5.3.1. Traitement salariale

En réponse aux questions liées au traitement salarial, les enseignants ont déclaré à l'unanimité n'être pas satisfaits du traitement salarial. Les raisons qui apparaissent le plus sont relatives au caractère exigeant de leur travail notamment en termes de charge de travail. Pour certains d'entre eux, le salaire d'un enseignant est insuffisant par rapport à l'effort fourni surtout pour ceux qui travaillent dans les zones reculées. En plus de cela, ils affirment prendre beaucoup de risques lorsqu'ils enseignent dans les zones rurales.

Certains estiment que lorsqu'on consulte les grilles salariales on se rend compte que les enseignants ont le plus bas salaire. Un répondant relève d'ailleurs qu'il est vrai que les fonctionnaires civils ont en général un petit salaire mais la différence se trouve au niveau des

frais de mission. Par exemple pour une personne qui travaille au Ministère, ses primes et ses frais de mission dépassent largement son salaire alors que les enseignants ne vivent que de leurs salaires.

Les moyens de subsistance d'un enseignant est basé uniquement sur son salaire étant donné que la majeure partie des enseignants ne sont pas satisfaits de leur salaire cela pousse certains d'entre eux à chercher d'autres moyens supplémentaires de production d'argent. Ainsi, en s'adonnant à d'autres activités cela peut compromettre l'effectivité et même la qualité du processus d'enseignement et d'apprentissage. Pourtant les enseignants sont les plus hauts gradés de la fonction publique. Tout compte fait, le traitement des salaires et des indemnités prend beaucoup de temps et se fait généralement uniquement dans les bureaux de l'administration centrale à Yaoundé. Les cotisations ne sont généralement pas payées intégralement, ni à temps et il faut parfois se déplacer pour recevoir son salaire en raison du manque de services bancaires dans certaines zones rurales.

Pour ce qui est des récompenses, il faut rappeler que ce sont des primes que les enseignants sont censés percevoir à la fin de chaque trimestre. D'après les enseignants, les primes sont tributaires de l'effectif des élèves dans un établissement. De ce fait, c'est lorsque les effectifs sont considérables qu'il y'a des possibilités d'obtenir des primes. Et donc pour une partie des enseignants, il est difficile d'avoir des primes car étant dans une zone rurale, les effectifs sont souvent réduits. Par ailleurs, certains enseignants estiment que les primes ne sont pas harmonisées dans différents établissements secondaires et cela suppose une disparité entre zone rurale et zone urbaine. A cet effet, les enseignants en zone urbaine toucheraient mieux que ceux des zones rurales. En plus de cet aspect, la somme perçue comme prime est totalement dérisoire comparé à ceux de certains fonctionnaires moins gradés que les enseignants. Un enseignant déclare à ce sujet :

Le système de rémunération et de récompense des enseignants est vraiment très moche parce qu'il est très insatisfaisant on a vraiment l'impression de faire un travail sacerdotal parce que l'argent que nous recevons est véritablement insignifiant par rapport à la quantité de travail que nous avons. Beaucoup pensent que le travail de l'enseignant se limite à ce qu'il fait en classe alors qu'il y'a une préparation préalable qui est même parfois plus longue que la séance de cours. L'enseignant très souvent s'auto évalue et essaie d'améliorer la façon dont le cours a été dispensé et quand vient la période des évaluations il doit monter les sujets, il doit les saisir, il doit faire passer l'évaluation et il doit corriger. Il doit faire des statistiques tout ça, ce sont des travaux qu'il fait très souvent en dehors de ses heures de cours du coup quand un enseignant dit j'ai peut-être 18h de cours par semaine on croit qu'il a tout son temps libre alors que ce n'est pas la vérité et donc lorsqu'on travaille autant il est important que le salaire soit revalorisé.

Par la suite, nous avons interrogé les enseignants pour savoir ce qu'ils pensent concernant l'obtention des frais de mission. Suite à cela, nous récoltons des avis partagés à ce

propos. Pour certains enseignants, ils ne perçoivent pas les frais de mission aux examens pour la simple raison qu'ils ne participent pas aux missions. Pour d'autres, c'est un véritable combat qui est donc l'une des raisons qui a suscité les mouvements de grève. C'est l'un des points pour lesquels les enseignants se sont levés car ils pensent que normalement les frais de mission doivent être payés directement, de même que les frais de secrétariat ainsi que les frais de correction et de surveillance. Non seulement ils déplorent les lenteurs dans les paiements dans le sens où, les enseignants partent en mission et perçoivent les frais toujours plusieurs mois après mais en plus de cela, la somme est insignifiante.

5.3.2. Sécurité sociale

Il a été demandé aux enseignants la perception qu'ils ont du système de sécurité sociale. En guise de réponse, la plupart des enseignants ont déclaré qu'il existe une protection sociale pour les enseignants, mais qu'elle doit encore être améliorée. En fait, la protection ne concerne que la retraite mais pas l'assurance maladie ni les cas des accidents de travail. Pourtant selon le Décret N° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'Etat, l'article 24 stipule que le fonctionnaire jouit vis-à-vis de l'Administration entre autres du droit à la protection, à la rémunération, à la pension, à la santé, etc. Du droit à la santé, l'article 31 stipule qu'en cas d'accident ou de maladie non imputable au service, l'Etat participe aux frais occasionnés par les soins médicaux pour le fonctionnaire, son conjoint et les enfants légitimes ou reconnus. L'état est donc tenu d'assurer la protection du fonctionnaire contre les accidents et les maladies d'origines professionnelles.

En ce qui concerne la pension retraite, la majorité des enseignants pensent que lorsque ces derniers partent en retraite il faut parfois attendre des mois voire même des années pour que cette pension soit effective. Non seulement la procédure pour obtenir la pension retraite prend beaucoup de temps, mais encore la constitution du dossier à fournir demandé aux enseignants retraités avant de pouvoir obtenir cet argent est complexe et prend également du temps. Néanmoins tous les fonctionnaires sont affiliés à la CNPS.

Pour ce qui est des allocations familiales, les enseignants pensent qu'il faut suivre une procédure assez longue et fastidieuse qui aboutit difficilement en général. Il faut rappeler que les allocations familiales sont destinées aux travailleurs du secteur public ayant des enfants à leurs charges. Pour certains enseignants, les allocations familiales sont inexistantes dans la mesure où c'est un vrai exploit de voir un dossier aboutir. Alors que l'Article 27 du statut général de la fonction publique de l'Etat prévoit que les prestations familiales pour les fonctionnaires sont obligatoires. En principe lorsqu'on entame une procédure pour avoir accès

aux allocations familiales, cela est censé avoir une répercussion sur le salaire mais malheureusement, cela aboutit difficilement. Un enseignant précise à ce niveau que pour qu'un dossier relatif aux allocations familiales arrive à aboutissement, il faut beaucoup prier.

5.3.3. Qualité de gestion de carrière

On a interrogé les enseignants afin de savoir ce qu'ils pensent des possibilités de croissance professionnelle en tant qu'enseignant. En répondant à cette question, la plupart des enseignants ont déclaré que les possibilités de croissance professionnelle en tant qu'enseignant sont difficiles parce que rien n'est respecté. Le profil de carrière n'est pas respecté.

Ensuite, il a été demandé aux enseignants ce qu'ils pensent des critères de promotion ou de nomination des enseignants. Il en ressort que la nomination bien qu'elle soit discrétionnaire les critères ne sont pas respectés. Pourtant, dans le Décret N°2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires du corps de l'Education Nationale, l'article 69 prévoit que la nomination des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale à des fonctions de responsabilité administrative s'effectue dans le respect du profil de carrière qui tient compte du grade, des qualifications supplémentaires, de l'ancienneté, des notes administrative et pédagogiques, des fonctions de responsabilités déjà occupés.

Or, pour la plupart des enseignants de notre échantillon, le processus de nomination est marqué par la corruption dans la mesure où les moins gradés sont nommés au détriment des méritants, le profil de carrière n'étant pas respecté. En revanche, pour d'autres enseignants ils considèrent la nomination comme une punition dans le sens où être nommé veut dire rester sur place. Alors qu'étant juste jeune enseignant de champ, ils ont encore la possibilité de faire autres choses que l'enseignement. Un répondant affirme dans ce sens que :

Les possibilités de croissance professionnelles il y'en a je suis déjà PLEG maintenant ce qui peut venir ce sont les nominations comme surveillant général, censeur, ainsi de suite. Mais pour dire vrai moi je n'en veux pas parce que pour les gens comme nous qui sommes encore jeune et qui avons encore la possibilité de faire autre chose que l'enseignement, la nomination est comme une punition parce qu'être nommé signifie que tu vas être là sur place. Hors étant enseignant de champs simplement je peux meubler mon emploi de temps sur 2,3 jours et le reste de jours je fais autres choses qui va me rapporter un peu plus d'argent vu que le salaire qu'on gagne n'est pas conséquent pour le travail qui est fourni. Ce qui fait que tout le monde fait son maximum pour alléger son travail pour avoir d'autres activités.

Par la suite, on a interrogé les enseignants sur ce qu'ils pensent de la procédure pour bénéficier des frais de relève. On note à cet effet que c'est une procédure assez longue, qui implique beaucoup de documents à certifier et à fournir. Par conséquent, cela suppose des tracasseries administratives énormes. Certains enseignants affirment ne pas savoir sur quelle

base sont calculés les frais de relève. En effet, ils estiment que les frais de relève sont censés couvrir les dépenses liées au déplacement d'un enseignant jusqu'à son lieu d'affectation y compris celui de sa famille. Mais force est de constater que les mariés et les célibataires perçoivent la même somme et ils se demandent pour quelles raisons. Les enseignants déplorent les lenteurs dans les paiements de frais de relève en ce sens que cela peut parfois prendre 1 an après l'affectation avant d'être effectif.

Dans cette section, il est question de tous les éléments liés à la structure organisationnelle et au fonctionnement d'une organisation qui peuvent influencer le comportement, la performance et le bien-être des individus au travail. Les facteurs organisationnels qui, dans le contexte de ce travail englobent des éléments tels que le traitement salarial, la sécurité sociale et la gestion de carrière jouent un rôle crucial dans la motivation des enseignants. En effet, les enseignants dans la globalité sont insatisfaits du système de rémunération et de récompense dans la mesure où pour ces derniers, le salaire est insignifiant par rapport à l'effort qu'ils fournissent. C'est une source de préoccupation car la rémunération reste un critère essentiel de motivation et d'investissement quotidien des travailleurs.

De ce fait, le niveau de satisfaction au travail est fortement lié à la rémunération dans la mesure où elle règle le degré d'investissement des travailleurs dans la réalisation d'une activité. Les enseignants ont des perceptions mitigées en ce qui concerne les primes de récompense car elles sont dérisoires comparativement aux primes perçues par les travailleurs dans d'autres secteur d'activité. Pour ce qui est des frais de mission, les enseignants déplorent des lenteurs dans les paiements. Par ailleurs, c'est un aspect pour lequel les enseignants se battent depuis à travers des mouvements de grève pour réclamer des améliorations dans les mesures de paiement. Ces éléments sont une source de frustration pour les enseignants et cela a des répercussions sur leur implication dans les activités professionnelles.

Dans un contexte qui est marqué par le non-respect du profil de carrière des enseignants, les possibilités d'évolution de carrière sont apparemment réduites. Et donc, cela peut avoir un impact négatif sur leur motivation, leur engagement ainsi que leur satisfaction au travail. En effet, le profil de carrière est un élément important qui permet de décrire l'évolution d'un enseignant durant ses années de services. Seulement, lorsqu'il n'est pas respecté notamment dans le cadre des nominations par exemples, ça engendre un sentiment d'insatisfaction chez les enseignants. Bien que les nominations soient discrétionnaires, les

critères ne sont pas respectés et bien entendu c'est un aspect qui alimente des frustrations chez les enseignants car ils le perçoivent comme une injustice.

En ce qui concerne les frais de relève, c'est un aspect qui nuit à la satisfaction des enseignants. Ces derniers pointent du doigt la lourdeur et la longueur de la procédure administrative avant de pouvoir entrer en possession de ces frais-là. Outre cet aspect, s'ajoute également la difficulté liée à la concentration du service public au niveau de la capitale. A partir de là, le suivi des dossiers devient compliqué pour des enseignants affecté dans des zones éloignées. En effet, cela implique des voyages et occasionne ainsi des dépenses supplémentaires. Cette lourdeur administrative ajoute du stress inutile aux enseignants, ayant ainsi une incidence négative sur la motivation et l'engagement professionnel.

Cependant malgré toutes ces difficultés liées aux conditions de travail, tandis que certains cherchent un changement d'orientation, de nombreux enseignants font preuve d'engagement et de dévouement concernant leur métier. En effet, ils restent dans ce secteur d'activité déployant des stratégies particulières dans le but de remplir leur devoir professionnel en dépit des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien.

5.4. Motivation durable

Pour aborder le thème sur la motivation durable, on a interrogé les enseignants sur trois dimensions notamment la satisfaction au travail, l'engagement professionnel et l'implication professionnelle.

5.4.1. Satisfaction au travail

Les enseignants ont été interrogés sur l'intérêt qu'ils ont pour l'enseignement et la satisfaction qu'ils tirent de bien faire leur travail. En guise de réponse, les enseignants ont déclaré qu'ils aiment leur profession. Par ailleurs, la plupart ont précisé que leur seule véritable satisfaction venait de la relation qu'ils créent avec les élèves et du fait qu'ils sont capables de les façonner pour qu'ils deviennent des citoyens de demain.

Cependant, pour pérenniser leur satisfaction, il faudrait d'abord que les enseignants ressentent de l'estime de la part de l'Etat ainsi que des parents. Il faut aussi qu'ils soient bien rémunérés et que les primes soient revues. Un enseignant rapporte que :

Ma satisfaction vient plutôt des relations que je tisse avec les élèves. Je vous assure parfois ça dépend aussi mais je suis à la maison le weekend ou bien pendant les congés j'ai hâte que la rentrée arrive parce que le temps que je passe avec ces enfants parfois ça me plaît très bien parce que moi je suis très proche de mes élèves. Nous blaguons, nous rions, mais nous faisons aussi l'école donc le plaisir est là

simplement échanger avec eux pour moi c'est énorme. Mais on ne peut pas laisser la réussite parce que la finalité c'est leur réussite si on blague on fait tout et ils échouent ça veut dire que qu'on a aussi échoué.

Les éléments qui peuvent susciter la satisfaction des enseignants au travail sont de plusieurs ordres. En dehors du fait qu'ils aiment leur métier, les relations qui se créent entre enseignants et apprenants apparaît comme une source de satisfaction pour les enseignants. L'intérêt majeur pour l'enseignement est le fait d'être à la base de la formation des futurs camerounais et le fait de contribuer à la réussite des enfants qu'ils encadrent au quotidien est une source de motivation pour les enseignants. Par ailleurs d'après les enseignants, plusieurs autres facteurs peuvent participer au renforcement de leur satisfaction au travail.

En effet, les enseignants recherchent la reconnaissance non seulement de la part de l'Etat, mais aussi des parents d'élèves. L'aspect le plus saillant concerne l'amélioration du système de rémunération des enseignants. En fait, la satisfaction d'un enseignant réside essentiellement dans son salaire mais encore, il faudrait qu'un enseignant soit rémunéré à la hauteur de son travail et de l'effort fourni.

En dehors de cet aspect, les enseignants réclament plus de justice et de clarté dans les affectations et les nominations, qui doivent en principe valoriser la méritocratie. Ils réclament au même titre l'amélioration du traitement des actes de carrière, parce qu'il est pénible pour un enseignant sorti de l'école normale d'aller sur le terrain et de travailler pendant plusieurs mois sans salaire. Tous ces éléments sont ceux qui participent davantage à la satisfaction des enseignants au travail.

5.4.2. Engagement professionnel

Les enseignants ont été interrogés sur les raisons qui motivent leur présence effective au poste de travail et comment ils assurent la couverture des programmes scolaires. Pour la majeure partie des enseignants, ce qui est à l'origine de leur engagement vient de l'attachement qu'ils ont vis-à-vis de leur apprenant. En fait, ces enseignants portent leurs élèves ainsi que leur réussite à cœur. C'est pourquoi ils font de leur mieux pour couvrir leurs programmes scolaires et de donner le meilleur d'eux même car ils se sentent responsable de leur réussite scolaire mais aussi leur insertion socioprofessionnelle.

En revanche, pour certains enseignants, la principale motivation qui est à l'origine de leur présence effective au travail est en lien avec la rémunération. Ainsi, ils font leur travail et par conséquent doivent être payé pour ça.

Les raisons qui motivent ma présence au poste de travail comme je vous l'ai dit quand vous avez des élèves qui vous encouragent je pense que naturellement vous allez toujours vouloir y

aller il y'a aussi l'amour pour la profession donc j'aime bien être dans une salle de classe d'enseigner distribuer le peu que je connais. Et maintenant pour ce qui est de la couverture des programmes et des horaires de travail pour ma part je suis toujours à mon poste de travail c'est-à-dire je sais que je dois être dans la localité de lundi à jeudi donc j'y suis pour respecter mes horaires parce que vous convenez avec moi que on a un programme qui est très vaste et parfois on a pas mal d'évènement que ce soit des fériés ça peut tomber en semaine donc quand moi j'ai la possibilité d'être à mon lieu de travail je suis là pour remplir c'est vrai que d'autres collègues se moquent de moi il disent que c'est parce qu'on est encore nouveau on a encore la gnac donc d'ici 2 à 3 ans ça ne sera plus la même chose mais sinon moi je prends plaisir d'être là.

L'engagement professionnel des enseignants est davantage porté par leur conscience professionnelle. En effet, certains pensent que étant encore jeune et avec du potentiel, ils ont la possibilité de trouver mieux ailleurs. Toutefois, ils ont fait le choix d'un métier qui est passionnant. Faire le choix d'un métier implique aussi des responsabilités et pour cette raison, ils ont le devoir d'accomplir leur mission correctement afin de ne pas compromettre l'avenir des enfants qu'ils encadrent.

De plus, d'après les enseignants, le fait de contribuer ou de participer au développement de la société à travers la formation de la relève de demain est une raison valable pour manifester son engagement professionnelle. D'ailleurs, certains enseignants se montrent toujours disponibles pour les tâches relatives à leur travail. C'est ainsi qu'ils se retrouvent parfois à donner un coup de main à l'administration et parfois aussi aux apprenants pendant ou en dehors des heures de cours. Les enseignants estiment avoir reçu des connaissances grâce à des enseignants qui se sont donné du mal et la moindre des choses serait de renvoyer l'ascenseur.

5.4.3. Implication professionnelle

Les enseignants ont été interrogés sur l'investissement et l'attachement qu'ils ont vis-à-vis de l'enseignement. En réponse à cette question, la plupart des enseignants ont déclaré qu'ils font des efforts pour bien faire leur travail car ils ont été formés pour ça. Malgré les conditions qui ne sont pas facile, ils s'investissent à la limite de leurs moyens.

En réalité l'implication professionnelle des enseignants dans les zones rurales se matérialise par le fait qu'ils bravent de nombreuses difficultés sur le plan social et même physique pour pouvoir encadrer les élèves. Malgré ces difficultés, ils arrivent à fournir des efforts en s'investissant au mieux pour faire correctement leur travail mais avec les conditions de travail peu satisfaisantes, ils ne font que ce qu'ils peuvent.

D'ailleurs, certains enseignants adoptent des stratégies pour essayer de palier certaines carence dans leur établissement avec pour objectif de mieux faire leur travail en ramenant par

exemple leurs supports personnels pour essayer de combler l'insuffisance de matériel pédagogique ou didactique. Un enseignant affirme que :

C'est aussi difficile d'évaluer cela personnellement parce que ce sont des choses que les uns et les autres jugent mais généralement je peux juger à travers ce que je consacre comme temps à préparer mes leçons à enseigner et parfois à faire des choses qui sont extrascolaires avec des élèves à les accompagner même hors de l'école et même après les avoir eus au secondaire donc pour ma profession voilà comment je juge ça et le rôle de l'enseignant c'est au-delà d'être un enseignant je pense quand même que je joue un peu le rôle d'éducateur aussi donc c'est par ces critères là que je juge un peu mon implication au travail.

Par contre, certains enseignants relèvent qu'ils pourraient faire mieux leur travail en s'impliquant davantage pour produire de meilleurs résultats mais dans un contexte comme celui-ci, cela n'encourage pas à optimiser les efforts. Toutefois, ils restent très attachés à leur profession car c'est leur métier de formation même si les conditions de travail ne sont pas favorables. Ils consacrent du temps pour accompagner les élèves même en dehors du cadre scolaire. En effet, selon ces derniers le rôle de l'enseignant ne se limite pas uniquement à l'enseignement, il va au-delà de ça car l'enseignant est aussi un éducateur.

En définitive, l'enseignement en principe est un métier noble et prestigieux. C'est même le meilleur métier au monde dans la mesure où c'est le métier qui forme tous les autres métiers et rien que pour cette raison, l'enseignant doit être valorisé. Ainsi, cela susciterait l'intérêt et l'admiration des uns et des autres pour ce métier.

En dépit des difficultés auxquelles les enseignants dans les zones rurales font face, leur motivation provient principalement du fait de voir les élèves réussir et de savoir qu'ils ont contribué à cette réussite. Les sources de satisfaction des enseignants résident dans les interactions et les relations qu'ils tissent avec les élèves, qui pour un grand nombre d'enseignants est un facteur qui alimente l'attachement qu'un enseignant peut avoir pour son métier.

Au regard du traitement réservé aux enseignants sur le plan organisationnel et des conditions de travail jugées insatisfaisantes par ceux-ci, on se rend compte que cela peut affecter négativement leur engagement professionnel. Mais malgré cela, les enseignants s'investissent beaucoup dans leur profession et font preuve de dévouement. Par contre, il est important de préciser que les avis des enseignants sont unanimes pour dire que la rémunération est un aspect essentiel pour susciter la motivation des enseignants.

Il était question dans ce chapitre de présenter les résultats obtenus issus de l'analyse thématique. Il sera intéressant à présent de savoir quel est le sens qui est donné à ces résultats

ainsi obtenus. Dans une logique interprétative, l'objet du chapitre suivant sera de discuter ces résultats et d'émettre quelques suggestions.

CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

La motivation des enseignants est un facteur déterminant pour la qualité de l'éducation et la réussite des élèves. La présente étude s'est fixé pour objectif principal de déterminer les sources de motivation des enseignants qui travaillent dans un contexte marqué par de nombreuses difficultés. En effet, à travers une analyse approfondie des facteurs physiques et environnementaux, des facteurs psychosociaux et des facteurs organisationnels, cette étude nous a permis d'appréhender les défis auxquels sont confrontés les enseignants afin de comprendre les mobiles de leur motivation. Par la suite nous avons émis des suggestions pour améliorer leur satisfaction professionnelle ainsi que leur engagement.

Les résultats obtenus ont révélé des insuffisances majeures dans les infrastructures scolaires, des conditions d'hygiène et de sécurité précaires, des relations professionnelles variées, et des processus organisationnels complexes qui affectent tous négativement la motivation des enseignants. Cependant, l'étude révèle également que la motivation des enseignants dans un tel contexte provient essentiellement du fait de se sentir responsable de la formation et par ricochet de la réussite des élèves. En discutant ces résultats, ce chapitre examine les raisons de la motivation des enseignants dans un environnement hostile et propose des solutions pour créer un environnement de travail plus propice et stimulant dans le but de pérenniser la motivation des enseignants.

Ce chapitre est divisé en plusieurs sections qui abordent les discussions détaillées des résultats, suivies de la conclusion générale de l'étude et des suggestions pratiques pour les décideurs et les administrateurs scolaires. Ces suggestions visent à améliorer les conditions de travail des enseignants, renforcer leur motivation et, par conséquent, élever le niveau de l'éducation dans les établissements secondaires.

6.1. Discussions

Basé sur les données et autres informations obtenues et analysées pour répondre aux questions de recherche de l'étude, un certain nombre de résultats de recherche ont été présentés au chapitre quatre. Les résultats sont les suivants résumés dans cette section conformément à l'objectif de l'étude.

6.1.1. Perception des facteurs physiques et environnementaux

Les résultats de l'étude mettent en évidence des défis importants concernant les conditions physiques et environnementales dans les établissements secondaires. Les enseignants décrivent leur environnement de travail comme inadéquat, avec des salles de

classe en mauvais état, un manque d'infrastructures appropriées telles que des salles des professeurs ou des bureaux, et un matériel didactique insuffisant. L'absence de commodités de base comme l'électricité et l'eau, particulièrement dans les zones rurales, aggrave encore la situation (Nguyen & Le, 2021). Ces conditions affectent négativement la motivation des enseignants et leur capacité à travailler efficacement. Car ils doivent souvent préparer les cours dans des environnements inadéquats ou chercher des lieux alternatifs, ce qui entrave leur épanouissement professionnel.

L'accessibilité aux écoles, bien que relativement gérable grâce aux routes goudronnées, est entravée par le coût élevé et la mauvaise condition des transports. Ce problème ajoute le stress et la fatigue aux enseignants, diminuant ainsi leur motivation (Tchombe, 2020). De plus, les mauvaises conditions d'hygiène et de sécurité dans les écoles, incluant le manque de toilettes appropriées et l'exposition à la violence ainsi qu'aux intrusions, contribuent à un sentiment d'insécurité et d'inconfort parmi les enseignants.

Cet environnement peu sûr mine leur motivation et leur engagement envers leurs rôles (Ndongmo, 2022). La théorie des deux facteurs (1959) indique pourtant que la motivation de chaque individu dépend de deux variables : les facteurs d'hygiène qui renvoient aux besoins primaires de tout individu et les facteurs moteurs qui correspondent à des aspirations internes d'ordre psychologique. Donc en se référant à cette théorie, motiver un enseignant implique d'éviter son insatisfaction en lui offrant un environnement confortable et sécurisant et de le satisfaire en répondant à ses besoins d'estime et d'accomplissement.

Les résultats de l'étude révèlent une série de défis significatifs qui pèsent sur les conditions physiques et environnementales au sein des établissements secondaires. Les enseignants expriment un profond sentiment d'insatisfaction à l'égard de leur environnement de travail, qu'ils décrivent comme inadéquat à bien des égards. Les salles de classe présentent souvent un état de dégradation avancé, caractérisé par des infrastructures délabrées et un manque flagrant d'équipements adaptés.

En outre, l'absence criarde d'infrastructures de base telles que des salles des professeurs ou des bureaux ajoute l'inconfort général ressenti par le corps enseignant. Cette réalité est exacerbée par un déficit notoire en matériel didactique adéquat, ce qui entrave considérablement la qualité de l'enseignement dispensé (Nguyen & Le, 2021). Alors que selon la théorie de Herzberg (1959), un environnement épanouissant permettrait aux enseignants de réaliser durablement de meilleurs résultats.

Dans les zones rurales, la situation est encore plus préoccupante, car l'accès à des commodités de base comme l'électricité et l'eau potable demeure un défi majeur. La pénurie

d'infrastructures essentielles compromet sérieusement les conditions de travail des enseignants, qui se retrouvent souvent contraints d'exercer leurs fonctions dans des environnements peu confortable. La préparation des cours devient ainsi une tâche ardue, impactant la routine professionnelle et sapant la motivation intrinsèque des éducateurs (Nguyen & Le, 2021).

Par ailleurs, bien que l'accessibilité aux écoles puisse sembler relativement gérable grâce à la présence de routes goudronnées, cette perception est rapidement éclipsée par le coût prohibitif et la mauvaise condition des moyens de transport disponibles. Les enseignants se retrouvent ainsi confrontés à des obstacles supplémentaires, en termes de stress et de fatigue liés aux déplacements quotidiens. Cette réalité entrave leur capacité à maintenir un niveau de motivation optimal, sapant progressivement leur engagement envers leur mission éducative (Tchombe, 2020).

Les conditions d'hygiène et de sécurité à l'intérieur des établissements scolaires représentent également un sujet de préoccupation majeur. Le manque criard de toilettes adéquates et les risques potentiels liés à l'exposition à la violence et aux intrusions contribuent à instaurer un climat d'insécurité généralisé parmi le personnel enseignant. Cet atmosphère peu propice compromet non seulement le bien-être physique et mental des enseignants, mais affecte également leur engagement et leur dévouement envers leurs responsabilités professionnelles (Ndongmo, 2022).

Dans cet environnement peu sûr et souvent hostile, les enseignants se retrouvent confrontés à des défis considérables qui vont au-delà de la simple transmission des connaissances. Ils doivent non seulement jongler avec des conditions matérielles défavorables, mais aussi faire face à un climat d'incertitude et de vulnérabilité au sein même de leur lieu de travail. Cette réalité génère un sentiment de désillusion et de frustration parmi les éducateurs, compromettant ainsi leur capacité à s'investir pleinement dans leur rôle éducatif (Ndongmo, 2022).

Pourtant, malgré ces obstacles majeurs, de nombreux enseignants font preuve d'une résilience remarquable, cherchant des solutions créatives pour surmonter les difficultés rencontrées. Leur engagement envers leurs élèves et leur détermination à offrir une éducation de qualité demeurent indéfectibles, même dans les conditions les plus précaires. Cependant, il est impératif de reconnaître que ces efforts individuels ne suffisent pas à résoudre les problèmes structurels qui sous-tendent ces défis persistants.

Pour aborder efficacement ces questions complexes, une approche holistique et coordonnée s'avère nécessaire. Cela implique non seulement d'investir dans la rénovation des

infrastructures scolaires et l'amélioration des conditions de travail des enseignants, mais encore de mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à garantir la sécurité et le bien-être des acteurs de l'éducation. De plus, il est crucial d'impliquer activement les enseignants, les élèves, les parents et les communautés locales dans le processus de prise de décision, afin de garantir une réponse adaptée et durable aux défis éducatifs auxquels sont confrontés les établissements secondaires.

En fin de compte, la qualité de l'éducation dispensée dans les établissements secondaires dépend de manière critique des conditions physiques et environnementales dans lesquelles elle est administrée. En investissant dans l'amélioration de ces conditions, nous investissons également dans l'avenir de nos jeunes et dans la construction d'une société plus juste et équitable (Ndongmo, 2022; Nguyen & Le, 2021; Tchombe, 2020). La recherche souligne ainsi l'urgence d'apporter des changements significatifs pour améliorer les conditions de travail des enseignants et, par extension, la qualité des enseignements dispensés dans les établissements secondaires. Ces changements ne peuvent être réalisés qu'avec une approche concertée impliquant non seulement les autorités éducatives, mais aussi les autorités locales, les organisations non gouvernementales et la société civile dans son ensemble.

Une des premières mesures à envisager serait d'investir dans la rénovation et la construction d'infrastructures scolaires adéquates. Cela comprend la réparation des salles de classe existantes, la construction de nouvelles salles équipées des dernières technologies éducatives, ainsi que la mise en place de zones de travail pour les enseignants. Ce qui va favoriser un environnement propice à l'enseignement et à l'apprentissage. Parallèlement, il est essentiel de garantir un approvisionnement adéquat en matériel didactique et pédagogique. Les enseignants doivent disposer des outils nécessaires pour dispenser un enseignement de qualité, ce qui passe par l'accès à des manuels scolaires actualisés, du matériel de laboratoire pour les sciences, des équipements audiovisuels pour les présentations et les démonstrations, entre autres ressources éducatives.

En ce qui concerne l'accessibilité aux écoles, des mesures doivent être prises pour réduire les obstacles financiers et logistiques auxquels sont confrontés les enseignants. Cela pourrait impliquer la mise en place de systèmes de transport abordables et fiables, ainsi que des programmes de subvention pour aider les enseignants à couvrir les frais de déplacement. De même, des initiatives visant à améliorer les conditions de logement dans les zones rurales peuvent contribuer à atténuer les contraintes liées à la distance et au déplacement. Pour ce qui est des questions d'hygiène et de sécurité, des efforts doivent être déployés davantage pour garantir un environnement sûr et sain à l'intérieur des écoles. Cela comprend la construction

de toilettes adéquates, la mise en place de mesures de sécurité efficaces pour prévenir les actes de violence et d'intrusion, ainsi que la sensibilisation des élèves, des enseignants et des parents aux bonnes pratiques en matière d'hygiène et de sécurité.

Enfin, il est crucial d'impliquer les enseignants dans le processus de prise de décision et de leur donner une voix active dans les réformes éducatives. Ils sont les acteurs clés de la performance du système éducatif et leur expertise ainsi que leur expérience sont précieuses pour identifier les besoins réels sur le terrain et proposer des solutions adaptées. En favorisant une culture de collaboration et de dialogue, les décideurs peuvent s'assurer que les politiques et les programmes mis en œuvre répondent efficacement aux défis auxquels sont confrontés les établissements secondaires.

Somme toute, les défis liés aux conditions physiques et environnementales dans les établissements secondaires ne peuvent être sous-estimés. Ils ont un impact direct sur la qualité de l'éducation et sur le bien-être des enseignants ainsi que des élèves. Pour relever ces défis, il est impératif d'adopter une approche globale et inclusive, qui implique l'engagement de tous les acteurs concernés. En investissant dans l'amélioration des infrastructures scolaires, tout en fournissant un soutien adéquat aux enseignants, cela pourrait garantir un environnement sûr et propice à l'apprentissage. Alors, nous pouvons créer les conditions nécessaires pour offrir une éducation de qualité à tous les jeunes, quel que soit leur contexte socio-économique ou géographique.

6.1.2. Perception des facteurs psychosociaux

L'étude révèle des perceptions mixtes concernant les facteurs psychosociaux. Bien que de nombreux enseignants rapportent des relations positives avec leurs collègues et l'administration, il existe des cas où les frustrations dues aux mauvaises conditions de travail se manifestent dans le style de gestion et les interactions au sein de l'école. Cela peut entraîner une atmosphère de travail tendue, affectant la satisfaction globale des enseignants (Fonkeng, 2018).

Selon Fonkeng (2018), l'environnement professionnel des enseignants dans les établissements secondaires peut être caractérisé par une diversité de perceptions. Alors que certains enseignants décrivent des relations harmonieuses avec leurs pairs et une bonne entente avec l'administration, d'autres expriment des frustrations liées aux conditions de travail. Ces frustrations peuvent se manifester dans la façon dont l'école est gérée et dans les interactions quotidiennes, créant ainsi une atmosphère de travail tendue qui peut avoir un impact négatif sur la satisfaction professionnelle des enseignants. Les conflits potentiels liés

aux questions telles que la répartition des ressources, la charge de travail ou les politiques administratives peuvent également contribuer à cette dynamique.

L'intégration sociale et professionnelle pose des défis significatifs pour les enseignants, en particulier ceux déployés dans les zones rurales. La difficulté à s'adapter à de nouveaux environnements, conjuguée à des problèmes tels que l'hébergement inadéquat, l'éclairage insuffisant, le manque d'eau et les préoccupations de santé, crée un stress supplémentaire. Ces défis entravent la capacité des enseignants à s'intégrer pleinement et à se sentir soutenus dans leurs rôles, impactant leur motivation à long terme et leur engagement professionnel (Ekane, 2019).

Ekane (2019) souligne que l'intégration sociale et professionnelle des enseignants dans les zones rurales peut être entravée par une série de défis pratiques et psychosociaux. Les enseignants déployés dans ces zones font souvent face à des conditions de vie difficiles, notamment un logement précaire, un accès limité à l'eau potable et des préoccupations concernant leur santé et leur sécurité. Ces défis rendent plus difficile l'adaptation à leur nouvel environnement, ce qui peut avoir un impact sur leur bien-être psychologique et émotionnel.

De plus, l'isolement géographique peut également contribuer à un sentiment de solitude et d'isolement parmi les enseignants. Ce qui peut affecter leur moral et leur motivation. Dans ce sens, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) postule que chaque individu a besoin de se sentir compétent, autonome et relié à ses pairs. Pour être motivé, les individus cherchent à combler ces trois besoins fondamentaux de base. En effet, selon cette théorie, un environnement social qui favorise la satisfaction de ces trois besoins psychologiques fondamentaux permet de stimuler le dynamisme interne des personnes et d'optimiser leur motivation.

Alors qu'un environnement qui entrave la satisfaction de ces besoins engendre une baisse de la motivation et a des effets néfastes sur le bien-être général. Ce qui souligne l'importance pour un enseignant de se sentir attaché, de se sentir accepté par les autres et d'entretenir des relations satisfaisantes dans ses interactions quotidiennes, d'être à l'aise dans son environnement et de se sentir important. Également, le manque d'infrastructures sociales et de services de soutien dans les zones rurales peut rendre encore plus difficile pour les enseignants de trouver un soutien social et professionnel, ce qui peut avoir des répercussions sur leur capacité à s'engager pleinement dans leur travail et à maintenir leur motivation à long terme.

En définitive, les défis psychosociaux auxquels sont confrontés les enseignants dans les établissements secondaires, en particulier dans les zones rurales, peuvent avoir un impact

significatif sur leur bien-être et leur satisfaction professionnelle. Il est essentiel que les responsables de l'éducation reconnaissent ces défis et travaillent à mettre en place des mesures de soutien et d'accompagnement pour les enseignants. Cela peut les aider à s'intégrer pleinement dans leur environnement de travail et à maintenir leur engagement professionnel à long terme.

6.1.3. Perception des facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels jouent un rôle crucial dans la motivation des enseignants, et des études récentes mettent en lumière plusieurs préoccupations importantes à cet égard. En effet, des aspects tels que le traitement salarial, la sécurité sociale et la gestion de carrière ont un impact significatif sur le bien-être professionnel des enseignants.

Selon Tchinda (2023), l'insatisfaction face au système de rémunération est une source majeure de préoccupation parmi les enseignants. Les retards dans le traitement des salaires et l'indemnisation jugée inadéquate pour la nature exigeante du travail dans les zones rurales sont des problèmes récurrents. Ces lacunes dans la rémunération affectent non seulement le moral des enseignants, mais compromettent également leur engagement envers leur mission éducative.

En outre, les processus administratifs fastidieux pour recevoir les paiements et le manque de versement complet et en temps opportun ainsi que des avantages sociaux contribuent à démoraliser davantage les enseignants (Nguefack, 2022). Cette lenteur administrative crée des tensions inutiles et nuit à la perception des enseignants quant à la reconnaissance de leur travail et à la valeur qui leur est accordée au sein du système éducatif.

Le système de sécurité sociale existant est également critiqué pour son insuffisance à répondre aux besoins des enseignants. Principalement axé sur les prestations liées à la retraite, il offre une couverture d'assurance maladie jugée insatisfaisante. Les procédures longues et complexes pour bénéficier des allocations familiales ajoutent encore au fardeau administratif, réduisant ainsi la satisfaction globale des enseignants vis-à-vis du système de sécurité sociale (Fomba, 2021).

De plus, les opportunités limitées de croissance professionnelle et le processus de promotion bien que discrétionnaire est jugé non transparent par les enseignants, ce qui peut alimenter la frustration de ceux-ci. Alors que la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) montre que la motivation d'un individu vient du fait de se sentir libre face à ses actions, de sa capacité à interagir avec son environnement en relevant des défis tout en se sentant utile, bref de grandir sur le plan professionnel. Par ailleurs les obstacles

bureaucratiques associés à la progression de carrière découragent les enseignants de poursuivre leur développement professionnel. Cette situation entrave non seulement leur propre épanouissement professionnel, mais a également un impact négatif sur leur motivation et leur engagement à long terme (Mbanjong, 2020).

En somme, les défis liés aux facteurs organisationnels peuvent sérieusement compromettre la motivation et l'engagement des enseignants. Pour favoriser un environnement de travail plus propice et soutenir la profession enseignante, il est impératif que les autorités éducatives prennent des mesures pour améliorer le traitement salarial, simplifier les procédures administratives, renforcer la sécurité sociale et offrir des opportunités de développement professionnel claires et accessibles. En investissant dans le bien-être des enseignants, nous investissons également dans la qualité de l'éducation et dans l'avenir de nos élèves.

6.1.4. Motivation durable

Malgré les nombreux défis auxquels ils sont confrontés, les enseignants continuent d'exprimer une profonde dévotion envers leur profession, puisant leur motivation dans les interactions enrichissantes avec les élèves et dans l'impact qu'ils ont sur la formation des futurs citoyens. Leur engagement est alimenté par le sens du devoir non seulement envers l'Etat qui les emploie mais encore vis-à-vis des élèves qu'ils encadrent. De plus cet engagement est suscité chez les enseignants par le sentiment d'avoir contribué à la formation et à la réussite des élèves à leurs charges.

Cependant, pour maintenir une motivation durable, il est impératif de résoudre les problèmes persistants liés à la reconnaissance, à la rémunération et aux conditions de travail. Les enseignants expriment souvent leurs frustrations face au manque de reconnaissance de la valeur de leur travail, ainsi qu'à une rémunération et des conditions de travail inadéquates. Ces préoccupations sont bien résumées dans une étude récente menée par Tchapgba (2023), qui souligne que de nombreux enseignants expriment un désir de changer de profession en raison des conditions défavorables auxquelles ils sont confrontés.

Il est donc crucial que les autorités éducatives prennent des mesures concrètes pour répondre aux besoins des enseignants et pour reconnaître pleinement l'importance de leur rôle dans la société. Cela pourrait impliquer une réévaluation des politiques de rémunération et des avantages sociaux, ainsi que des investissements dans l'amélioration des conditions de travail et le soutien professionnel des enseignants. En reconnaissant et en valorisant le travail des enseignants, non seulement nous favorisons leur bien-être ainsi que leur satisfaction au

travail, mais nous renforçons également la qualité de l'éducation et contribuons à bâtir un avenir meilleur pour les générations à venir.

L'étude conclut que les enseignants font montre de motivation en dépit des conditions de travail qui ne sont pas favorables à leur épanouissement. Certes les défis physiques et environnementaux, conjugués à un soutien organisationnel insuffisant et à des facteurs psychosociaux stressants, contribuent à réduire la satisfaction professionnelle des enseignants (Nguyen & Le, 2021). Toutefois, cela n'empêche pas les enseignants de s'impliquer dans leur travail et de conduire leurs activités professionnelles avec dévotion en faisant appel à leur sens du devoir et de responsabilité. En effet, l'étude met en lumière un ensemble complexe de défis auxquels sont confrontés les enseignants, allant des infrastructures délabrées et des ressources pédagogiques insuffisantes aux problèmes administratifs et aux obstacles à la progression de carrière. Par ailleurs, il met également en exergue des éléments à caractère interne tels que le sens du devoir, le sentiment de responsabilité et les attaches qui se créent entre apprenants et enseignants qui permettent de maintenir la volonté des enseignants à bien faire leur travail malgré les conditions de travail défavorable.

Il est essentiel de reconnaître que les enseignants jouent un rôle central dans la société en formant les futures générations et en contribuant à façonner l'avenir de la nation. Cependant, pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace et avec abnégation, il est impératif de créer un environnement de travail qui favorise leur épanouissement professionnel et personnel.

Aborder ces problèmes sous-jacents est donc essentiel pour favoriser une main-d'œuvre enseignante motivée et dévouée. Cela nécessite des interventions à plusieurs niveaux, notamment des investissements dans l'amélioration des infrastructures scolaires, une révision des politiques de rémunération et des avantages sociaux, ainsi que des efforts pour renforcer le soutien organisationnel et promouvoir un environnement de travail sain et inclusif (Tchombe, 2020).

De plus, il est impératif de reconnaître et de valoriser le travail des enseignants, en leur accordant le respect et la reconnaissance qu'ils méritent en tant que professionnels de l'éducation. Cela implique non seulement de reconnaître leur contribution à la société, mais aussi de leur offrir les ressources et le soutien nécessaires pour s'épanouir dans leur rôle d'éducateurs.

En somme, investir dans le bien-être des enseignants et dans l'amélioration des conditions de travail est une démarche essentielle pour garantir la qualité de l'éducation et pour assurer un avenir prospère pour les générations futures. En reconnaissant l'importance

critique des enseignants et en leur fournissant les moyens nécessaires pour exceller dans leur profession, nous investissons également dans le potentiel de chaque élève et dans la construction d'une société plus équitable et plus éclairée (Ndongmo, 2022; Tchombe, 2020).

6.2. Suggestions

Au regard des résultats qui ont été précédemment exposés et de la discussion qui a été fait, il est donc judicieux dans la suite de notre travail de présenter quelques suggestions.

6.2.1. L'influence de la perception des facteurs physiques et environnementaux

Améliorer les conditions physiques et environnementales dans les établissements scolaires est essentiel pour créer un environnement propice à l'enseignement et à l'apprentissage. Voici quelques mesures clés qui peuvent être prises dans ce sens :

- Développement des infrastructures : Investir dans la rénovation et l'entretien des infrastructures scolaires est crucial pour garantir un environnement sûr et fonctionnel tant bien pour les enseignants que pour les élèves. Cela implique la réparation des salles de classe existantes, la construction de nouvelles infrastructures adaptées aux besoins modernes de l'éducation, et la création d'espaces dédiés aux activités éducatives et administratives (Tchombe, 2020).
- Fournir des commodités de base : Assurer la disponibilité de commodités essentielles telles que l'électricité, l'eau et des installations sanitaires appropriées est indispensable pour le bon fonctionnement des écoles. Ceci est particulièrement crucial dans les zones rurales où l'accès à ces commodités peut être limité. En garantissant ces infrastructures de base, les écoles peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage tout en favorisant aussi la santé des élèves et des enseignants (Nguyen & Le, 2021).
- Renforcement des mesures de sécurité : Mettre en place des protocoles de sécurité efficaces est essentiel pour assurer un environnement sûr et protecteur dans les écoles. Cela peut inclure la clôture des établissements scolaires, l'installation de systèmes de surveillance, et le développement de plans d'urgence en cas de situations critiques. En garantissant la sécurité des enseignants et des élèves, les écoles peuvent favoriser un climat d'apprentissage sain et sécurisé (Ndongmo, 2022).

En mettant en œuvre ces mesures d'amélioration des conditions physiques et environnementales dans les écoles, les autorités éducatives peuvent créer un environnement propice à l'éducation de qualité. Cela non seulement améliorera le bien-être des enseignants et

des élèves, mais contribuera également à renforcer le système éducatif dans son ensemble, conduisant ainsi à des résultats plus positifs en termes de réussite scolaire et de développement des compétences.

6.2.2. Les effets de la perception des facteurs psychosociaux

Pour répondre aux besoins psychosociaux des enseignants, il est essentiel de mettre en place des pratiques et des programmes de soutien adaptés. Voici quelques stratégies qui peuvent être mises en œuvre :

- Pratiques administratives de soutien : Favoriser une culture administrative de soutien et professionnelle est crucial pour répondre aux besoins des enseignants et promouvoir des relations positives au sein de l'établissement scolaire. Cela peut impliquer la mise en place de mécanismes de communication ouverts permettant aux enseignants d'exprimer leurs préoccupations et leurs besoins, ainsi que la mise en œuvre de politiques administratives transparentes et équitables (Fonkeng, 2018).
- Faciliter l'intégration sociale : Fournir des programmes d'orientation et de soutien peut aider les enseignants à s'adapter à de nouveaux environnements et à s'intégrer socialement et professionnellement. Ces programmes peuvent inclure des séances d'information sur l'école et la communauté locale, des activités de renforcement d'équipe et des opportunités de réseautage professionnel. En facilitant l'intégration sociale des enseignants, les écoles peuvent contribuer à réduire le stress lié à l'adaptation à un nouvel environnement (Ekane, 2019).

En mettant en œuvre ces stratégies de soutien psychosocial, les écoles peuvent aider à promouvoir le bien-être des enseignants et à renforcer leur résilience face aux défis professionnels. Cela non seulement améliorera leur satisfaction au travail et leur engagement, mais contribuera également à créer un environnement d'apprentissage positif et favorable à la réussite des élèves.

6.2.3. L'impact de la perception des facteurs organisationnels

Pour mettre en œuvre des réformes organisationnelles visant à améliorer les conditions de travail des enseignants et à renforcer leur motivation, plusieurs mesures clés peuvent être prises :

- Rémunération adéquate et à temps : Il est essentiel de rationaliser le traitement des salaires et de garantir le versement complet et en temps opportun des salaires et des allocations. Cela contribuera à réduire le stress financier des enseignants et à améliorer leur sécurité financière. En assurant une rémunération juste et ponctuelle, les

enseignants seront plus en mesure de se concentrer sur leur travail et d'atteindre leurs objectifs éducatifs (Tchinda, 2023).

- Amélioration de la sécurité sociale : Étendre la couverture de la sécurité sociale est également crucial pour répondre aux besoins des enseignants en matière de santé et de bien-être. Cela inclut l'extension de l'assurance maladie pour fournir une couverture complète et la simplification des procédures pour les allocations familiales. En garantissant une sécurité sociale adéquate, les enseignants seront mieux soutenus dans leur vie quotidienne et auront plus de tranquillité d'esprit pour se consacrer à leur travail (Nguefack, 2022).
- Promotion de carrière transparente : Établir des critères clairs, transparents et équitables pour la progression de carrière est essentiel pour motiver les enseignants à poursuivre leur développement professionnel. Cela peut inclure la définition des objectifs de performance clairs, l'évaluation régulière des compétences et des réalisations, la fourniture d'opportunités de formation et de perfectionnement professionnel. En promouvant une promotion de carrière transparente, les enseignants seront encouragés à investir dans leur développement professionnel à long terme (Mbanjong, 2020).

En mettant en œuvre ces réformes organisationnelles, les autorités éducatives peuvent contribuer à créer un environnement de travail plus favorable et à renforcer la motivation ainsi que l'engagement des enseignants. Cela non seulement améliorera leur bien-être et leur satisfaction au travail, mais conduira également à des résultats plus positifs en termes de qualité de l'éducation et de réussite des élèves.

6.2.4. Renforcement de la motivation des enseignants

Pour renforcer la motivation des enseignants, il est crucial de mettre en place des stratégies visant à reconnaître leur travail et à leur offrir des opportunités de croissance professionnelle. Voici deux approches clés pour y parvenir :

- Reconnaissance et récompenses : Développer des systèmes formels de reconnaissance et de récompense des contributions des enseignants peut considérablement améliorer leur satisfaction au travail et leur motivation. Cela peut prendre diverses formes, telles que des prix d'excellence, des reconnaissances publiques, des opportunités de leadership ou des incitations financières. En reconnaissant et en récompensant le travail exceptionnel des enseignants, les écoles peuvent non seulement les motiver à

maintenir leur performance, mais aussi renforcer leur sentiment d'appartenance et d'estime de soi professionnelle (Tchapga, 2023).

- Opportunités de développement professionnel : Offrir des opportunités de développement professionnel continu est essentiel pour aider les enseignants à améliorer leurs compétences et à progresser dans leur carrière. Cela peut inclure des programmes de formation continue, des ateliers, des séminaires, des mentorats et des possibilités d'obtenir des certifications ou des diplômes supplémentaires. En investissant dans le développement professionnel des enseignants, les écoles montrent leur engagement à soutenir la croissance et l'épanouissement de leur personnel, ce qui peut avoir un impact significatif sur leur motivation et leur engagement (Fomba, 2021).

En mettant en œuvre ces stratégies de renforcement de la motivation des enseignants, les écoles peuvent créer un environnement de travail stimulant et gratifiant, où les enseignants se sentent valorisés, soutenus et inspirés à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur enseignement. Cela contribuera non seulement à améliorer la qualité de l'éducation dispensée, mais aussi à promouvoir le bien-être et la réussite professionnelle des enseignants eux-mêmes.

6.3. Difficultés rencontrées

Pendant le processus d'enquête, nous avons rencontrés des difficultés, ce qui a affecté les résultats de la recherche et l'efficacité globale de l'étude. Parmi les problèmes notables, on peut citer :

- Accès limité aux données : L'accès à des données complètes et à jour sur les conditions des établissements d'enseignement secondaires, la satisfaction des enseignants et le soutien organisationnel a pu être limité. Cela aurait pu restreindre la profondeur de l'analyse et la capacité à tirer des conclusions précises.
- Contraintes de ressources : Des ressources financières limitées ou des contraintes de temps ont pu affecter la portée de l'enquête. Un financement insuffisant ou une allocation de temps restreinte auraient pu limiter la capacité à mener des investigations approfondies ou à recueillir des données auprès d'une gamme diversifiée de sources.
- Difficultés de recrutement des participants : Recruter des participants pour des entretiens, a pu être difficile. Certains enseignants ont été réticents à participer en raison des préoccupations concernant la confidentialité, les contraintes de temps ou d'autres engagements.

- Problèmes de qualité des données : Les données collectées au cours du processus d'enquête ont pu souffrir de problèmes tels que des réponses incomplètes, des inexactitudes ou des biais. Assurer la qualité et la fiabilité des données peut être un défi majeur dans les projets de recherche, notamment lorsqu'on se fie à des informations auto-déclarées.
- Contraintes de temps : Les contraintes de temps ont pu limiter la profondeur de l'analyse ou la capacité à faire suite à certaines conclusions. Mener une enquête approfondie nécessite un temps adéquat pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, ce qui a pu être limité par les délais du projet ou les échéances.

Pour surmonter ces défis, les chercheurs s'efforcent souvent de les atténuer et de s'assurer que l'enquête produit des résultats valides et fiables.

6.4. Suggestions pour d'autres recherches

Des suggestions pour des recherches futures pourraient inclure une étude comparative des conditions de travail des enseignants. Comparer les conditions de travail des enseignants dans différents contextes géographiques ou socio-économiques pourrait fournir des informations précieuses sur les facteurs qui influent sur leur satisfaction professionnelle et leur motivation. Par ailleurs envisager une étude longitudinale pour suivre l'évolution de la motivation des enseignants au fil du temps pourrait permettre de mieux comprendre les facteurs qui influent sur leur engagement professionnel à différents stades de leur carrière. Cela permettrait dans une certaine mesure de déterminer les facteurs qui influent sur la rétention des enseignants, tels que les opportunités de progression de carrière, le soutien administratif et les conditions de travail, qui pourront fournir des indications importantes sur les moyens de favoriser une main-d'œuvre enseignante stable et motivée.

Outre ces aspects, évaluer l'efficacité des programmes de soutien psychosocial spécifiquement conçus pour les enseignants, tels que les séances de sensibilisation au bien-être mental ou les programmes de gestion du stress, pourrait aider à déterminer les meilleures pratiques pour promouvoir leur bien-être. Par ailleurs, évaluer l'impact des réformes organisationnelles, telles que les changements dans les politiques de rémunération ou les programmes de développement professionnel, sur la motivation et la satisfaction des enseignants pourrait aider à identifier les meilleures stratégies pour améliorer leur bien-être.

CONCLUSION

La présente étude intitulée motivation durable des enseignants au poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général : cas de l'Arrondissement de Bokito, vise à comprendre les mobiles de la motivation des enseignants qui exercent dans un environnement peu favorable à leur épanouissement.

L'étude fait suite aux diverses crises auxquelles fait face le système éducatif aujourd'hui à l'instar des abandons de poste, de l'absentéisme, des différentes manifestations de grèves initié par les enseignants dans le but d'exprimer leurs revendications qui sont de plusieurs ordres. Face aux difficultés auxquels ils sont confrontés, certains enseignants préfèrent abandonner leur métier ou encore changer d'orientation au profit de pâturage plus vert. Par contre on remarque néanmoins que de nombreux enseignants s'efforcent à remplir leur mission éducative en faisant preuve d'implication et de dévouement malgré les conditions de travail insatisfaisantes.

L'éducation étant une grande priorité nationale, elle est au centre des préoccupations de nos jours. Elle est un puissant facteur de changement et contribue à la stabilité d'un point de vue sociale. L'éducation permet également la stimulation de la croissance économique à long terme d'un pays, pilier du développement et par conséquent de l'amélioration des conditions de vie des populations. D'où l'importance de promouvoir une éducation de qualité qui passe nécessairement par des enseignants qualifiés et satisfaits de leur condition de travail.

En effet, pour la réalisation de chacun des 17 objectifs de développement durable, cela nécessite des enseignants qualifiés et motivés car un enseignant efficace est le facteur le plus important pour assurer l'effectivité et la qualité du processus de l'enseignement et de l'apprentissage. Eu égard de l'importance de l'éducation et du rôle crucial de l'enseignant, il est nécessaire de s'intéresser aux problèmes auxquels les enseignants, spécialement ceux qui exercent dans les zones rurales, sont confrontés dans la réalisation de leurs activités professionnelles. C'est ainsi que dans le cadre de cette étude, nous avons voulu appréhender la perception des enseignants à l'égard de leur condition de travail, pour mieux comprendre les raisons de leur motivation dans un environnement qui ne favorise pas leur épanouissement.

Pour mener à bien cette étude, nous avons formulé la question principale de recherche qui est celle de savoir : Quels sont les facteurs qui expliquent la motivation durable des

enseignants à leur poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Bokito ?

Pour répondre à cette question, nous avons fait recours à des entretiens semi-structurés auprès de 09 enseignants exerçant dans l'arrondissement de Bokito, qui constituent notre échantillon. Ainsi, l'analyse thématique de contenu a permis d'analyser les données des entretiens. A travers les discours des répondants, nous avons relevé les difficultés de cette profession.

Les théories qui ont sous-tendu cette étude sont la théorie bifactorielle de Herzberg (1959) qui met en évidence les facteurs qui sont à l'origine de la motivation d'un individu au travail. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2002) qui cherche à identifier et à expliquer la dynamique motivationnelle incitant un individu à s'engager ou non dans une activité donnée. Et pour terminer la théorie de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Freidberg (1977) qui permet de comprendre le fonctionnement d'une organisation et d'expliquer le comportement des individus qui agissent en tant que des acteurs au sein d'une organisation où chacun poursuit ses propres buts.

Tout compte fait, la présente recherche met en évidence l'interaction complexe entre divers facteurs influençant la motivation et la satisfaction des enseignants du secondaire au Cameroun. Dans le cadre de ce travail, les résultats montrent que les sources de motivation des enseignants sont de natures personnelles ou internes eu égard des conditions de travail peu satisfaisantes. Par ailleurs, l'étude met en exergue le rôle crucial des conditions physiques et environnementales au sein des écoles. Une infrastructure inadéquate, des ressources insuffisantes et des préoccupations liées à la sécurité entravent considérablement la capacité des enseignants à travailler de manière optimale (Nguyen & Le, 2021). En plus de cela, le manque d'équipements essentiels tels que l'électricité et l'eau potable, surtout dans les zones rurales, aggrave ces défis, contribuant à une baisse de la motivation et de la satisfaction professionnelle des enseignants (Tchombe, 2020).

De plus, l'étude met en évidence l'importance des structures de soutien organisationnel dans le renforcement du moral des enseignants. Les pratiques administratives qui privilégient le bien-être des enseignants et favorisent des relations positives peuvent atténuer les tensions sur le lieu de travail et améliorer la satisfaction globale (Fonkeng, 2018). Faciliter l'intégration sociale à travers des programmes d'orientation et des réseaux de soutien favorise également

un sentiment d'appartenance et d'épanouissement professionnel parmi les enseignants (Ekane, 2019).

En abordant ces problèmes, les réformes organisationnelles jouent un rôle crucial. La rationalisation du traitement des salaires et le paiement en temps opportun atténuent le stress financier des enseignants (Tchinda, 2023). Étendre la couverture santé et simplifier les procédures administratives pour les prestations sociales favorisent un sentiment de sécurité et de stabilité (Nguefack, 2022). De plus, des parcours de progression de carrière transparents motivent les enseignants à investir dans leur développement professionnel et leur engagement à long terme dans la profession (Mbanjong, 2020).

Reconnaître et récompenser les contributions des enseignants, offrir des opportunités de développement professionnel continu et encourager une culture de soutien sont des stratégies essentielles pour renforcer leur motivation et leur satisfaction (Tchapga, 2023; Fomba, 2021). En mettant en œuvre ces recommandations, les acteurs de l'éducation peuvent cultiver un environnement propice qui permet aux enseignants de s'épanouir professionnellement et, en fin de compte, de favoriser des résultats améliorés pour les élèves.

REFERENCES

- Abe Bitha, M. M. (2019). Vers une mesure de satisfaction au travail des employés du secteur public camerounais : le cas des enseignants du secondaire. *Revue internationale des sciences de gestion*, 2(4), 41-57.
- Abe Bitha, M. M. (2020). Profils d'implication et performance au travail des salariés du secteur public camerounais : cas des enseignants du secondaire. *Revue africaine de management*, 5(2), 130-148.
- Ajountimba, L. (2006). *Stratégie d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*. UNESCO/IIPE.
- Aldebert, B & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ?. *Management international*, 19 (1), 43-60.
<https://id.erudit.org/iderudit/1028489ar>
- Alima, F. (2011). L'approche sociologique des organisations L'Acteur et le Système (Crozier & Friedberg). ENCG
- Banque Mondiale (2012). *Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande*. www.banquemondiale.org
- Barabel, M., Meir, O., & Tebooul, T. (2013). L'école de l'analyse stratégique des organisations. *Les fondamentaux du management* (pp. 75-95).
- Bathilla, M. (2017). The impact of working condition on teachers attrition in secondary schools in the South West Region of Cameroun. *International journal of education and research*, 5(6).
- Benhaddouch, M. & El Fathaoui, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3 (5), 527-538.
- Bernoux, P. (2006). *Théories sociologiques et transformations des organisations*. CNRS-Université Lyon 2
- Bernoux, P. et al (2019). *L'analyse des systèmes d'acteurs : diagnostics de territoires et systèmes d'acteurs*. HAL
- Bolivar, J.G. (2008). *Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet. Une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé sur l'approche Cadre Logique* [Mémoire de master, université de Québec].
- Bonnet, C. (2014). Les trois étapes de la perception. *Le cerveau et la pensée* (pp. 213-221).
- Chaffi, C. I. & Kengne, P. (2019). Conditions de travail et comportement pédagogique des instituteurs

- contractuels dans les zones d'éducation prioritaire : étude menée dans l'arrondissement de Moutourwa. *International Journal of Innovation and Applied studies*, 27(1), 377-389.
- Chatel, E. (2006). Qu'est-ce qu'une éducation de qualité ? Réflexion à partir de l'évaluation comparée des deux diplômes technologiques et professionnels tertiaire. *Education et sociétés*, 2(18), 125-140.
- De Ketele, J. M., & Gerard, F. M. (2007). La qualité et le pilotage du système éducatif. In M. Behrens (Ed.), *La qualité en éducation. pour réfléchir à la formation de demain* (pp. 19-38).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian psychology*, 41(6), 24-34.
- Delobe, A. M., (2017). *Le décrochage enseignant : comprendre ses origines et impacts pour un meilleur encadrement* (1^e éd., vol. 6). HAL.
- Duclos, L. (2014). Les conditions de travail comme condition du travail. *La revue des conditions de travail*, (01).
- Dumez, H. (2011). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* (4, vol. 7). Le Libellio d'AEGIS. <https://hal.science/hal-00657925>
- Ekane, J. (2019). S'adapter à de nouveaux environnements : défis rencontrés par les enseignants ruraux. *Revue de recherche en éducation*, 34(2), 45-60.
- Evola, R. (2011). La crise d'identité professionnelle chez les enseignants camerounais et leur motivation au travail : (cas des professeurs des lycées de la ville de Yaoundé au Cameroun). *Revista monográfica de educación*, 3(2).
- Feuzeu, F. (2021). Problématique du rendement scolaire en zones rurales : analyse d'une métastase à l'étiologie protéiforme. *International multilingual journal of science and technology*, 6(2).
- Fomba, M. (2021). Sécurité sociale et assurance maladie pour les enseignants. *Revue africaine de travail social*, 28(3), 112-130.
- Fonkeng, E. (2018). Relations entre enseignants et administration dans les écoles rurales. *Revue de l'éducation rurale*, 22(4), 76-90.
- Gerard, F. M., Hugonnier, B. & Varin, S. (2018). *L'évaluation en éducation et en formation faces aux transformations des sociétés contemporaines* [Acte de colloque]. Mesure de la qualité des systèmes éducatifs des pays de l'OCDE, Luxembourg.
- Guelaud, F., Lorival-Beauchesne, M. N., Roustang, G., & Gautrat, J. (1975). *Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise* (vol. 7). ARMAND COLIN.

- Guichard, J & Huteau, M. (2007). Satisfaction au travail. In A. Gonnin-Bolo (Ed.), *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés* (pp. 394-396). Dunod.
- Habib, M., Lavergne, L., & Caparos, S. (2018). La perception. *Psychologie cognitive* (pp. 96-127).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Sniderman, B. (1959). *La motivation au travail* (2^e ed.). Wiley.
- Jezegou, A. (2015). *La théorie de l'autodétermination : aspects fondamentaux*. CYREL.
- Kamanzi, C. P., Tardif, M., & Lessard, C. (2015). Les enseignants canadiens à risque de décrochage : portrait général et comparaison entre les régions. *Mesure et évaluation en éducation*, 38(1), 57-88.
- Kirch, R. (2006). L'abandon volontaire de la carrière chez des enseignants débutants du primaire et du secondaire au Québec [Mémoire de Master, Université de Montréal].
- Kherri, A. (2014). *Introduction à la statistique de gestion* (N°1- statistique de gestion) [Slides PowerPoint].
- Lange Muzaliwa, J. B. (2021). La motivation au travail et son impact sur la performance dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude Appliquée à la DGA. *Revue internationale du chercheur*, 2(2).
- Lothaire, S., Dumay, X., & Dupriez, V. (2012). Pourquoi les enseignants quittent-ils leur école ? revue de la littérature scientifique relative au turnover des enseignants. *Revue française de pédagogie*, 181, 99-126.
- Louart, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. CLAREE.
- Maingari, D. (1997). La professionnalisation de l'enseignement au Cameroun : des sources aux fins. *Recherche et formation*, 25, 97-112.
- Mapto Kengne, V. (1998). Des systèmes de formation sous influence : une approche comparée du Cameroun et de la Guinée. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 20, 135-142.
- Martin, D. (2012). L'analyse stratégique en perspective : retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier. *Revue européenne des sciences sociales*, 50(2), 93-114.
- Masson, E. (2021). *La théorie de l'autodétermination (TAD) : la motivation et l'entretien motivationnel en 30 fiches*. SAS.
- Matsingoum, L. (2021). *Contractualisation et conditions de travail des instituteurs : une étude menée dans l'arrondissement de Yaoundé IV* [Mémoire de master, Université de Yaoundé I].
- Mbanjong, A. (2020). Progression de carrière et motivation chez les enseignants. *Revue*

- trimestrielle de l'administration éducative*, 39(1), 51-69.
- Meier, O. (2009). *Dico du Manager : 500 clés pour comprendre et agir*. DUNOD.
- Mulkeen, A. (2006). *Des enseignants pour les écoles rurales : un défi pour l'Afrique*. ADEA.
- Ndongmo, A. (2022). Sécurité et hygiène dans les établissements secondaires. *Revue camerounaise de l'éducation*, 41(5), 98-114.
- Ngo Djon, G. (2016). *Motivation et condition de travail des enseignants*. Fédération Camerounaise des Syndicats de l'Education : FECASE. <https://fr.slideshare.net>
- Nguefack, P. (2022). Défis administratifs dans les systèmes de paiement des enseignants. *Revue de l'administration publique*, 26(2), 34-49.
- Nguyen, T., & Le, H. (2021). Impact des infrastructures scolaires sur la motivation des enseignants. *Revue asiatique de recherche en éducation*, 35(6), 22-38.
- Njengoué Ngamaleu, H. R., & Dang Olinga, C. (2019). Aspirations socioprofessionnelles et stratégies de développement de carrière chez les enseignants du secondaire au Cameroun. *Formation et profession*, 27(2), 84-100.
- Nji Fout, A. F. (2010). *L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail : cas des enseignants de quelques établissements d'Enseignement Secondaire Général de Yaoundé III^{ème}* [Mémoire de master, Université de Yaoundé I]. <https://www.memoireonline.com>
- Nkoulou, O. P. (2021). *Le processus d'affectation des enseignants et la performance des élèves dans l'enseignement secondaire au sud Cameroun* [Mémoire de master, Université de Yaoundé I].
- Nyet, P. B. O. (2021). Condition de travail, vulnérabilité professionnelle et performance des enseignants dans les établissements secondaires publics à l'Extrême-Nord Cameroun. *Revue Espace, Territoires, Sociétés et Santé*, 4(7), 197-210.
- Olugbenga, A., & Olanrewaju, O. (2011). *L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique*. UNESCO-IICBA.
- Ongba, J. F. (2015). *Pouvoir discrétionnaire des acteurs de première ligne en contexte de développement : analyse des stratégies d'enseignants dans l'accessibilisation de l'éducation secondaire au Cameroun* [Thèse de doctorat, Université du Québec].
- Ouedraogo, R. M. (2011). *Stratégie d'amélioration des conditions de travail des enseignants et leur rétention dans les écoles en Afrique*. UNESCO-IICBA.
- Piotet, F. (2005). *La sociologie du travail depuis Georges Friedman*. ses.ens-lyon.fr
- Pirroton, G. (2009). Une présentation de l'analyse stratégique, selon Michel Croszier et Erhard Friedberg. Présentation schématique.

- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir* (43, pp 476-489). Varia.
<https://doi.org/10.3917/mav.043.0476>
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail – concept et théorie*. LIRHE
- Sane, A. (2001). *Univers professionnel et motivation des enseignants. Rôle de la satisfaction ou de l'insatisfaction* [Thèse de doctorat, université catholique de Louvain]. UCDA.
- Sawadogo, H, P. (2021). Approches méthodologiques et stratégies d'enquête : l'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête. In F. Piron & E. Arsenault (Eds), *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. esb (éditions science et bien commun).
- Saulnier, F. (n.d). *Les théories de la motivation*. IAE de Toulouse
- Siakoua Mbeya, E. (2012). *Le vécu des conditions de travail et engagement professionnel de l'instituteur* [Mémoire de master, Université de Yaoundé I].
- Siegrist, C. (2018). *L'image de l'enseignant dans le monde social*. [Mémoire de bachelor, Haute Ecole Pédagogique-BEJUNE]. (HEP BEJUNE).
- Tchapga, M. (2023). Motivation et satisfaction professionnelle des enseignants. *Revue africaine de l'éducation et du développement*, 40(7), 145-162.
- Tchinda, R. (2023). Défis de la distribution des salaires pour les enseignants dans les zones rurales. *Revue de finance et d'administration*, 30(3), 78-95.
- Tchombe, C. (2020). Infrastructures et environnements d'apprentissage dans les écoles africaines. *Revue de la politique éducative*, 37(4), 89-105.
- Thibault, J. F. (2019). *Etude du projet Est de l'entreprise TransCanada à l'aide de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg*. HEC Montréal
- UNESCO. (1966). *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant*. OIT/UNESCO. <https://www.unesco.org>
- UNESCO. (2015). *Allocation et utilisation des enseignants*. <https://www.iiep.unesco.org>
- Veillet, M. (1995). *La motivation au travail des cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en processus de fusion en abitibi-témiscamingue, le cas des Centres Jeunesse : étape et CPEJ* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec].
- Warda, A. (2013). *Les conditions de travail des enseignants du second degré*. HAL
<https://dumas.ccnd.cnrs.fr/dumas-00880223>
- Willet, G. (1996). Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ?. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 10.
<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1873>

ANNEXES

Annexe 1 : autorisation de recherche

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 CURRICULUM
AND EVALUATION

Le Doyen

The Dean

N°...122.../22/UYI/FSE/VDSSE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, Professeur BELA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **POUOGNIGNI Aïchatou**, Matricule **20V3221** est inscrite en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département : *CURRICULA ET EVALUATION*, filière : *MANAGEMENT DE L'EDUCATION*, Option : *ADMINISTRATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES*.

L'intéresséE doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction de **Dr. CHAFFI Cyrille Ivan**. Son sujet est intitulé : « *Perception des conditions de travail des enseignants et motivation durable au poste d'affectation dans les établissements d'enseignement secondaire général de l'arrondissement de Yaoundé 7^e* ».

Je vous saurai gré de bien vouloir la recevoir et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider à conduire ses travaux de recherches.

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

Fait à Yaoundé, le...10.2...MARS 2022...

Pour le Doyen et par ordre



M. S. Etienne
Professeur

Annexe 2 : Guide d'entretien

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

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

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POSTGRADUATE SCHOOL FOR THE
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF CURRICULA AND
EVALUATION

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de notre travail de recherche en Sciences de l'Education à l'Université de Yaoundé I, nous menons une étude sous le thème : « *perception des conditions de travail des enseignants et motivation durable au poste d'affection* » en vue de l'obtention du diplôme de master. Pour cela nous souhaitons connaître votre opinion sur certaines questions qui nous seront utiles pour notre étude. Toutefois, les informations recueillies seront traitées dans l'anonymat et le strict respect des enquêtés. Nous vous garantissons la confidentialité de vos réponses, car elles ont un but purement académique.

Date de l'entretien :

Heure de début :

Heure fin :

Code de l'enquêté :

Thème 1 : Les facteurs physiques et environnementaux

Sous-thème 1 : Qualité des infrastructures

Comment décrivez-vous votre cadre de travail ? (l'environnement scolaire, l'état de l'établissement, l'aspect des salles de classe)

Que pensez-vous des outils d'aide à l'action pédagogique ? (matériels de travail tels que tableaux, bureaux, banc, etc, matériels pédagogiques et didactiques)

Comment appréhendez-vous votre environnement de travail ? (l'accès à l'eau, l'électricité, logement, services sociaux de base, produit de premières nécessité, point de retrait d'argent, marché, boutique, etc).

Sous-thème 2 : Accessibilité au poste d'affectation

Que pensez-vous des conditions d'accès ainsi que des moyens de transport emprunté pour rejoindre le lieu de travail ?

Sous-thème 3 : Les conditions d'hygiène et de sécurité

Que pensez-vous des mesures d'hygiène existant au sein de l'établissement ?

Avez-vous déjà été victime ou témoin d'une situation de violence, d'agression, de menace ou des cas d'injure dans le cadre de la réalisation de vos activités professionnelle ?

Quelle opinion avez-vous des mesures de protection du personnel enseignant au sein de votre établissement ?

Thème 2 : Les facteurs psychosociaux

Sous-thème 1 : Relations avec la hiérarchie et les collègues

Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec vos collègues et votre hiérarchie ?

Sous-thème 2 : Facilités socioprofessionnelles

Comment s'est déroulée votre intégration sociale dans votre lieu d'affectation ?

Que pensez-vous de votre intégration au sein de l'équipe professionnelle déjà en place ?

Quels sont les défis liés à votre adaptation au milieu de vie dans votre lieu d'affectation ?

Thème 3 : Les facteurs organisationnels

Sous-thème 1 : Traitement salariale

Que pensez-vous du système de rémunération et de récompense des enseignants?

Quelle est votre opinion concernant les frais de mission aux examens ?

Sous-thème 2 : Sécurité sociale

Comment appréhendez-vous le système de sécurité sociale des enseignants ?

Sous-thème 3 : Qualité de gestion de carrière

Que pensez-vous des possibilités de croissance professionnelle en tant qu'enseignant ?

Quel est votre opinion à propos des critères de promotion ou de nomination des enseignants ?

Que pensez-vous de la procédure pour bénéficier des frais de relève ?

Thème 4 : Motivation durable

Sous-thème 1 : Satisfaction au travail

Quel est l'intérêt que vous portez à la profession enseignante ?

Qu'est ce qui détermine votre satisfaction dans l'accomplissement de votre travail ?

Sous-thème 1 : Engagement professionnel

Quelles sont les raisons qui motivent votre présence effective au poste de travail ?

Comment expliquez-vous votre attachement vis-à-vis de l'enseignement ?

Sous-thème 1 : Implication professionnelle

Comment décrivez-vous votre investissement dans le travail ?

Comment assurez-vous la couverture des programmes scolaires et de vos horaires de cours ?

Identification du répondant

Sexe :

Age :

Statut matrimonial :

Ancienneté dans l'enseignement :

Nombre d'affectation :

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION	9
CADRE THEORIQUE	12
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE.....	13
1.1. Contexte de l'étude.....	13
1.2. Constat	16
1.3. Problème de recherche.....	21
1.4. Questions de l'étude	23
1.4.1. Question principale de l'étude	24
1.4.2. Questions secondaires	24
1.5. Objectifs de l'étude	24
1.5.1. Objectif principal de l'étude	24
1.5.2. Objectifs spécifiques de l'étude	24
1.6. Hypothèses de l'étude.....	25
1.6.1. Hypothèse principale de l'étude.....	25
1.6.2. Hypothèses secondaires	25
1.7. Intérêts de l'étude	25
1.7.1. Sur le plan psychopédagogique.....	25
1.7.2. Sur le plan social	26
1.7.3. Sur le plan organisationnel	26

1.8. Délimitation de l'étude	27
1.8.1. Délimitation thématique	27
1.8.2. Délimitation spatiale et temporelle	27
1.9. Définition des concepts fondamentaux.....	27
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE.....	32
2.1. L'enseignant dans l'environnement éducatif camerounais	32
2.1.1. Perception des conditions de travail des enseignants du secondaire au Cameroun	37
2.1.2. Processus d'affectation des enseignants au Cameroun	44
2.2. Motivation durable des enseignants	47
2.2.1. La notion de motivation au travail.....	48
2.2.2. Les types de motivation selon l'autodétermination.....	50
2.2.2.1. La motivation intrinsèque (MI).....	50
2.2.2.2. La motivation extrinsèque (ME)	50
2.2.2.3. L'amotivation.....	51
2.2.2.4. La motivation durable des enseignants du secondaire	51
CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES.....	56
3.1. La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)	56
3.2. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000).....	59
3.3. La théorie de l'analyse stratégique Michel Crozier et Erhard Freiberg (1977)	62
CADRE OPERATOIRE	69
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE	70
4.1. Type de recherche, paradigme et devis	70
4.1.1. Paradigme épistémologique de l'étude	70
4.1.2. Type de recherche	71
4.1.3. Devis de recherche	72
4.2. Site de l'étude	73
4.3. Population d'étude	74

4.3.1. Population mère	75
4.3.2. Population cible.....	75
4.3.3. Population accessible	75
4.4. Technique d'échantillonnage	75
4.4.1. Echantillonnage non-probabiliste	76
4.4.2. Echantillon	77
4.5. Instruments et technique de collecte de données	78
4.5.2. L'entretien	80
4.6. Analyse des données	81
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	83
5.1. Les facteurs physiques et environnementaux	83
5.1.1. Qualité des infrastructures.....	83
5.1.2. Accessibilité au poste d'affectation	86
5.1.3. Les conditions d'hygiène et de sécurité	87
5.2. Les facteurs psychosociaux	89
5.2.1. Relation avec la hiérarchie	89
5.2.2. Facilités socioprofessionnelles	90
5.3. Les facteurs organisationnels.....	93
5.3.1. Traitement salariale.....	93
5.3.2. Sécurité sociale	95
5.3.3. Qualité de gestion de carrière	96
5.4. Motivation durable	98
5.4.1. Satisfaction au travail.....	98
5.4.2. Engagement professionnel	99
5.4.3. Implication professionnelle	100
CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS.....	103

6.1. Discussions	103
6.1.1. Perception des facteurs physiques et environnementaux	103
6.1.2. Perception des facteurs psychosociaux	107
6.1.3. Perception des facteurs organisationnels	109
6.1.4. Motivation durable.....	110
6.2. Suggestions	112
6.2.1. L'influence de la perception des facteurs physiques et environnementaux	112
6.2.2. Les effets de la perception des facteurs psychosociaux.....	113
6.2.3. L'impact de la perception des facteurs organisationnels	113
6.2.4. Renforcement de la motivation des enseignants	114
6.3. Difficultés rencontrées	115
6.4. Suggestions pour d'autres recherches	116
CONCLUSION.....	117
REFERENCES	120
ANNEXES	125
TABLE DES MATIERES.....	129