

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I
THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

**CENTRE DE FORMATION ET DE
RECHERCHE DOCTORALE EN SIEUCE
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVE**

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



**POST GRADUATE SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES**

**DOCTORAL TRAINING AND
RESEARCH UNIT IN EDUCATIONAL
SCIENCES AND EDUCATIONAL
ENGINEERING**

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND EVALUATION

**SYSTÈMES D'INFORMATION ET RECRUTEMENT
SPÉCIAL DE 2000 DOCTEURS DANS LES
UNIVERSITÉS D'ÉTAT AU CAMEROUN**

Mémoire présenté et soutenu le 28 Septembre 2024

Option : Management de l'Education et de la Formation

Par

Cédric Valor TANKOUA

Titulaire d'une Licence en Biochimie

Matricule : 15V3942



Jury

Qualités	Noms et grade	Universités
Président	MGBWA Vandelin, Pr	UYI
Rapporteur	Henri Rodrigue NJENGOUE NGAMALEU, Pr	UYI
Examineur	SHAÏBOU Abdoulaï HAJI, CC	UYI

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de son utilisation.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Éducatives de l'université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

AVERTISSEMENT

« L'Université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; celles-ci doivent être considérées comme étant propre à l'auteur ».

À mon regretté père Jean YODJEU

Et

À ma mère Cécile MAKAM

SOMMAIRE

DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES	VII
RESUME.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE :	12
CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	12
CHAPITRE I :	13
RECRUTEMENT À LA FONCTION PUBLIQUE AU CAMEROUN :	
CONCEPTUELISATION ET ÉVOLUTION HISTORIQUE.....	13
CONCLUSION	34
CHAPITRE II :	35
REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ETUDE	35
CONCLUSION	54
DEUXIEME PARTIE :	56
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE.....	56
CHAPITRE III :	57
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	57
CONCLUSION	68
CHAPITRE IV :	69
LIENS ENTRE SYSTEMES D'INFORMATION ET EFFICACITE DU PROCESSUS DE	
RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS DANS LES UNIVERSITES D'ETAT AU	
CAMEROUN.....	69
INTRODUCTION.....	69
CONCLUSION	92
CONCLUSION GENERALE	93
BIBLIOGRAPHIE	93
ANNEXES	93
TABLE DES MATIERES	93

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui nous ont de près ou de loin, accompagné, soutenu, et motivé tout au long de cette formation et nous ont permis de mener, avec autant d'intérêt, ce travail de recherche.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- ❖ Le Professeur Henri Rodrigue NJENGOUE NGAMALEU, pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses enseignements et ses encouragements.
- ❖ Tous les enseignants du Département d'Éducation Spécialisée de l'Université de Yaoundé I, pour les différents enseignements qu'ils nous ont prodigué.
- ❖ Monsieur Idi Bell BARKINDO HAMAYADJI, pour avoir permis d'apprendre à ses côtés, et pour nous avoir motivé, conseillé et documenté.
- ❖ Monsieur Yannick EVOUNA, pour son soutien multiforme et ses précieux conseils.
- ❖ Notre maman, Madame Cécile MAKAM, pour son dévouement, sa détermination, et sa forte volonté à nous accompagner sans relâche dans toutes les étapes et difficultés de notre vie.
- ❖ Notre fiancée, Claude Carelle DJUISSI KAM, pour sa patience, son amour inconditionnel, sa compréhension et son soutien indéfectible.
- ❖ Notre famille : Maman KAGO née Régine MAFOCK, Papa Célestin KAMDOUM, M. Pierre FOTSING, Mme Saturine OUMBE, Mme Florence DZUKAM, Mme Henriette KEMMOGNE, M. Benoit TASSE, M. Louis KAMDEM, Mlle Linda KAGO, Mlle Flavie MASSO, Maman Thérèse KAMI, Papa Georges DIBACTO, M. Borel Landry PETNTANG, Tata Marguerite, pour leur patience et leurs appuis variés.
- ❖ Nos amis, Miguel AWONO, Eugène FAMMEGNE, Boris HEUYO, Gérard FOUMBI, MAMA III, Guy MONDEKE IYOMA, Stéphane NJEPEL, Patern NOUTOSSI, Dr Joël TAGNE, NDJITTOYAP NDAM, ALI AHMADOU, Romus NOUFELIE, Robinson NEMBOT, Abdel RAHIM MIRENJOM, OUAMBO TALLA, Novice MBANYA, André NDIYEP, Dorval KUESSE, pour leur amitié, leurs aides précieuses et leurs motivations.
- ❖ Tous nos proches dont les noms ne figurent pas dans ce travail.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Sources de référence pour constituer un appel de candidatures par le Jury	20
Tableau 2 : Plan de renforcement de la digitalisation de l'administration publique camerounaise.....	25
Tableau 3 : Répartition des candidatures par Université.....	33
Tableau 4 : Description théorique d'e-recrutement.....	36
Tableau 5 : Caractéristiques des entreprises et leur contexte.....	39
Tableau 6 : Répartition des acteurs interviewés par nature et objectif visé	61
Tableau 7 : Statistiques par université des dossiers de candidature pour la première phase du recrutement spécial.....	74
Tableau 8 : Répartition des enseignants à l'UBA par facultés et par grades en 2020	76
Tableau 9 : Répartition des enseignants à l'UB par facultés et par grades en 2020	77
Tableau 10 : Statistiques des enseignants à l'UD par facultés et par grades en 2020.....	79
Tableau 11 : Distribution des enseignants à l'UMA par grades et facultés en 2020	80
Tableau 12 : Statistique des enseignants à l'UDS par grades et facultés en 2020	82
Tableau 13 : Répartition des enseignants à UN par facultés et par grades en 2020.....	83
Tableau 14 : Distribution des enseignants à l'UYI par grades et par facultés en 2020	85
Tableau 15: Répartition des enseignants à UYII par grades et établissements en 2020	86
Tableau 16 : Distribution des enseignants par grades dans les 8 Universités d'État	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma directeur de l'étude.....	11
Figure 2 : Procédure d'organisation d'un concours public	17
Figure 3 : Les Six étapes de Recrutement à la fonction publique	19
Figure 4 : Effectif des enseignants par Université d'État au Cameroun entre 2015-2017.....	71
Figure 5 : Effectifs des enseignants en fonction des grades entre 2015-2017	71
Figure 6 : Proportion des enseignants selon les grades respectifs en 2015.....	72
Figure 7 : Distribution du personnel enseignant selon leurs grades en 2016.....	73
Figure 8 : Distribution du personnel enseignant selon leurs grades en 2017	73
Figure 9 : Distribution des enseignants à l'UBA par facultés et par grades en 2020.....	76
Figure 10 : Distribution des enseignants à l'UD par facultés et par grades en 2020	78
Figure 11 : Distribution des enseignants à l'UMA par facultés et par grades en 2020.....	80
Figure 12 : Distribution des enseignants à l'UDS par facultés et par grades en 2020	81
Figure 13: Distribution des enseignants à l'UN par faculté et par grades en 2020.....	83
Figure 14 : Répartition des enseignants de l'UYI par faculté en 2020	84
Figure 15 : Répartition des enseignants à UYII par établissements en 2020	85

LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES

ASS	: Enseignant Assistant
ATER	: Attaché d’Enseignement et de Recherche
CC	: Chargé de Cours
EGCIM	: École de Géologie et d’exploitation Minière
E-GOV	: Gouvernance Électronique
ENS	: École Normale Supérieure
ENSAI	: École Normale de l’Agriculture et de l’Industrie
ENSET	: École Normale Supérieure de l’Enseignement Technique
ENSP	: École Normale Supérieure Polytechnique
ENSPD	: École Normale Supérieure polytechnique de Douala
ENSPM	: École Normale Supérieure polytechnique de Maroua
ESSEC	: École Supérieure des Sciences Économiques et de Commerce
ESSTIC	: École Supérieure des Sciences Technologique, de l’Information et la Communication
FA	: Faculté des Arts
FALSH	: Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines
FASA	: Faculté des Sciences Agronomiques
FMI	: Fond Monétaire Internationale
FMSB	: Faculté de Médecine et de Sciences Biomédicales
FS	: Faculté des Sciences
FSE	: Faculté des Sciences de l’Education
FSEG	: Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
FSJP	: Faculté des Sciences Juridiques et Politiques
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
HASMAS	: Higher Education Staff Management System
HTL	: Institut Supérieure des Transports et de Logistique
IBA	: Institut des Beaux-Arts
IFORD	: Institut de Formation et de Recherche Démographique

IRIC	: Institut des Relations Internationale
IUT- BOIS	: Institut Universitaire et Technologique de Bois
MINESUP	: Ministère de l’Enseignement Supérieure
MSI	: Management des Systèmes d’Informations
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Économique
OMRH	: Office de Management et des Ressources Humaines de la Primature
PAS	: Programme d’Ajustement Structurel
PED	: Pays En Développement
PhD	: Philosophiae Doctor
PR	: Professeur
RDV	: Rendez-vous
SI	: Système d’Information
TIC	: Technologie de l’Information et de la Communication
UBA	: Université de Buea
UBDA	: Université de Bamenda
UDLA	: Université de Douala
UDS	: Université de Dschang
UNGA	: Université de Ngaoundéré
UY1	: Université de Yaoundé 1
UY2	: Université de Yaoundé 2
WWW	: World Wide Web

RESUME

À l'ère du numérique, les systèmes d'information (SI) sont de plus en plus mobilisés par les gestionnaires des ressources humaines, notamment dans les processus de recrutement. Toutefois, leur impact réel sur l'efficacité de ces processus reste ambigu. Cette étude s'inscrit dans cette problématique et se propose d'évaluer l'effet des SI sur l'efficacité du recrutement dans la fonction publique camerounaise, en se concentrant spécifiquement sur la première phase du recrutement spécial de 2 000 titulaires de Doctorat/PhD aux postes de Chargé de Cours, lancé lors de l'année académique 2019-2020. La question centrale est de savoir dans quelle mesure les SI favorisent la transparence, l'équité et la performance du processus de recrutement des enseignants dans les universités d'État. Pour appréhender cette problématique, une approche méthodologique mixte a été retenue, combinant les avantages des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette démarche s'est appuyée sur le modèle hypothético-déductif, intégrant la recherche documentaire, l'observation directe, des entretiens semi-directifs et l'analyse statistique. Le cas d'étude a porté sur les huit universités d'État concernées par le recrutement (Yaoundé I, Yaoundé II, Douala, Dschang, Maroua, Ngaoundéré, Buea et Bamenda). La population cible comprenait des responsables administratifs (MINESUP, MINFOPRA) et des enseignants recrutés avant et pendant cette opération. L'échantillon a été constitué de manière aléatoire simple. Les données ont été collectées à partir de sources variées, notamment le logiciel HESMAS, les bases de données du CEPE, ainsi que les sites officiels du gouvernement. Les résultats montrent une amélioration de la composition du corps enseignant, avec une augmentation notable du nombre de Chargés de Cours (ASS) entre 2017 et 2020, allant de 15 % à 35 % selon les universités, au détriment de la prédominance antérieure des Maîtres de conférences. Cette évolution, bien que variable selon les institutions, révèle une amélioration globale de l'encadrement pédagogique. L'étude met également en lumière le rôle catalyseur des TIC dans la simplification du processus de recrutement, notamment en période de crise sanitaire. Toutefois, certaines limites techniques liées à l'utilisation du logiciel HESMAS (pannes, duplications) questionnent son efficacité réelle. Il est donc recommandé au MINESUP et aux autres administrations publiques de renforcer la sécurisation et la performance des systèmes d'information afin d'améliorer la transparence, la fluidité et l'efficacité du recrutement dans l'enseignement supérieur.

Mots Clés : Systèmes d'informations, TIC, ASS, PhD, HESMAS.

ABSTRACT

In the digital age, Information Systems (IS) are increasingly used by human resource managers, particularly in recruitment processes. However, their actual impact on the efficiency of these processes remains ambiguous. This study addresses this issue by assessing the effect of IS on recruitment efficiency in the Cameroonian public service, focusing specifically on the first phase of the special recruitment of 2,000 PhD holders to the position of Lecturer, launched during the 2019–2020 academic year. The central question is to what extent IS promote transparency, equity, and performance in the recruitment process of university teachers in public institutions. To address this issue, a mixed-method approach was adopted, combining the strengths of both qualitative and quantitative methods. The methodology relied on a hypothetico-deductive model, incorporating documentary research, direct observation, semi-structured interviews, and statistical analysis. The case study covered the eight public universities involved in the recruitment (Yaoundé I, Yaoundé II, Douala, Dschang, Maroua, Ngaoundéré, Buea, and Bamenda). The target population included administrative officials (MINESUP, MINFOPRA) and teachers recruited before and during the operation. The sample was randomly selected. Data were collected from various sources, including the HESMAS software, CEPE databases, and official government websites. The results show an improvement in the composition of the teaching staff, with a significant increase in the number of Lecturers (ASS) from 15% to 35% between 2017 and 2020, depending on the university, reversing the previous predominance of Associate Professors. This evolution, although variable across institutions, reflects an overall enhancement in academic supervision. The study also highlights the catalytic role of ICTs in streamlining the recruitment process, especially during health crises. However, certain technical limitations related to the use of HESMAS (breakdowns, data duplications) raise questions about its actual effectiveness. It is therefore recommended that MINESUP and other public administrations reinforce the security and performance of information systems to improve the transparency, smoothness, and efficiency of recruitment in higher education.

Keywords: Information systems, ICT, SSA, PhD, HESMAS.

INTRODUCTION GENERALE

0.1. Contexte et justification du sujet

La recherche de l'efficacité dans la gestion des administrations publiques, et par ricochet de leur réforme est au centre des enjeux socio-économiques des États modernes. Pour atteindre cet objectif, les gestionnaires des affaires publiques, entre autres, se doivent d'être rationnels, en mettant sur pied des mécanismes et des institutions adéquates en fonction de leur spécificité sociétale.

En ce qui concerne les pays en développement, ces orientations ont pris corps depuis le début des années 1980, après les crises économiques des années 1985 et 1994. En effet, les États Africains ont été accompagnés dans l'élaboration d'une batterie de politique économique, par les bailleurs de fonds internationaux (FMI, BM), sous réserve du désengagement de l'État dans ses principales fonctions régaliennes (fournitures des services sociaux de bases...). Dès lors, il s'est avéré impératif de mettre sur pieds des systèmes de management de l'administration publique plus efficaces.

Le Cameroun pour sa part a concrétisé ces recommandations via la création par le décret N°69/DF/45 du 25 Février 1969, d'un Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative (SPRA). En outre, « le Service Central d'Organisation et Méthodes (SCOM) » qui constitue le véritable précurseur du SPRA, est alors un organe chargé de l'étude et de la rationalisation du travail administratif permettant de rendre plus économique la gestion et plus efficace l'action des services administratifs, notamment l'efficacité du processus de recrutement à la fonction publique camerounaise. Toutefois, il s'est avéré que plusieurs systèmes de recrutement dans la fonction publique présentent d'énormes dysfonctionnements : retard dans les procédures, non transparence...

Pour apporter une tentative de réponse à ce problème, le gouvernement camerounais a fait de la digitalisation des services publics une priorité, en vue de réduire les contraintes bureaucratiques ou en encore de diffuser et d'améliorer l'offre des services à temps et mieux sécurisée. Les phénomènes de transformation sont universels et se diffusent rapidement dans la plupart des sphères d'activité. Les technologies de l'information et de la communication (TIC), maintenant appelées « technologies numériques », sont quotidiennement utilisées par la population et elles le seront davantage dans le futur. Trois dimensions (inter reliées) propulsent cette révolution numérique : le rythme, la portée et l'ampleur (OCDE, 2019).

La e-gouvernance a profondément modifié le mode de gestion des affaires publiques et privés, eu égard des avantages multiples. Comme dans le secteur privé, les institutions publiques sont permanemment en quête d'innovation dans leurs méthodes de travail, la nature et les modalités de prestation des services publics et les modes d'interaction avec les citoyens,

les entreprises et la société civile. Cette volonté de changement est motivée par plusieurs forces : un monde plus global et connecté en réseau, des citoyens plus exigeants, l'apparition de nouvelles technologies et une complexité croissante des défis auxquels doivent faire face les gouvernements, notamment les questions de l'emploi, accentuées par la crise sanitaire et socio-économique de 2020. Quoi qu'il en soit, le consensus est clair : il est nécessaire pour les décideurs, d'instaurer de nouvelles façons d'interagir avec les citoyens sur le marché du travail. Toutefois, le développement technologique rapide ne doit pas s'accomplir au détriment de certaines missions importantes de l'État, notamment la promotion du bien public et de la prospérité (OCDE, 2018).

Ces transformations numériques, souvent qualifiées de « quatrième révolution industrielle », se caractérisent par une interaction complexe entre l'introduction de nouvelles technologies numériques dans les milieux de travail, l'évolution de la compétence des travailleurs, les réformes de la structure organisationnelle et des titres d'emploi, la mobilité accrue des travailleurs et la diversification des statuts d'emploi (Goos, 2018). Par ailleurs, un cadre général peut être développé, et il se penche sur les facteurs structurels susceptibles d'encourager ou de freiner l'innovation. À la fin des années 90, le recrutement « papier-presse » a laissé une grande place au recrutement en ligne. Cette concurrence s'exerce dans deux cas : « Pour réceptionner de candidatures spontanées qui auparavant parvenaient par courrier postal, et pour diffuser des offres d'emploi sur des sites emploi (job boards du type Monster, email job ou cadre emploi), offres qui paraissaient jusque-là dans la presse écrite généraliste ou spécialiste » (Fondeur et Tuchsirer, 2005).

Dès lors, les administrations publiques doivent se doter de systèmes capables de gérer et de partager les informations générées en interne et par des tiers, notamment les données concernant leur trésorerie ou leur performance générale, les connaissances et les idées des personnes, les informations sur les besoins et les demandes des usagers, les idées qui leur parviennent de l'extérieur... Les administrations utilisent de plus en plus les réseaux sociaux et les pratiques d'externalisation ouverte pour établir des liens plus directs avec leurs usagers et solliciter plus activement l'avis des citoyens sur les affaires publiques.

Enfin, pour transformer en profondeur les services publics, il convient aussi de supprimer les méthodes non efficaces, quelle que soit la difficulté de cette démarche, pour dégager des ressources au profit des techniques innovantes et plus appropriées. Si les systèmes d'information sont notamment constitués des technologies de l'information, elles intègrent également une dimension humaine avec la façon dont les individus interagissent avec ces technologies. Dans leur article visant à mesurer la portée de la discipline des Systèmes

d'Information, Avison et Elliot (2006) relèvent que « Whereas the computer scientist and systems engineer will be looking at the technology, interested in technology itself, the information systems researcher is looking a way from the computer to its impacts on people and organizations » (Avison et Elliot, 2006).

Alors que les PED crouissent encore sous le poids de mal gouvernance, les disparités entre les personnes situées sur la tranche supérieure et celles localisées au bas de l'échelle de distribution des richesses, se creusent, la pauvreté et le développement des emplois précaires restent encore à un niveau inquiétant. De plus, le niveau de sous-emploi ou encore du chômage, notamment des jeunes, continuent de cristalliser l'attention des décideurs. Face à l'incapacité du secteur privé d'absorber les millions des jeunes actifs qui arrivent chaque année sur le marché du travail, l'État est contraint, jadis les années 1990, d'engager des politiques actives et positives d'emploi. Ainsi, et depuis près de trois décennies, l'État se positionne désormais comme le principal pourvoyeur d'emploi formel dans les PED, et le Cameroun ne fait pas figure d'exception.

En effet, la fonction publique Camerounaise compte plusieurs milliers d'employés. Des programmes de recrutement direct sont généralement mis sur pied par le gouvernement en vue de réduire le niveau de chômage d'une part, et d'autre part, de combler le déficit en main d'œuvre dans la fonction publique. S'inscrivent dans ces logiques, le programme de recrutement direct de 25.000 jeunes diplômés dans la fonction publique, et le plus récent qui est le programme de recrutement de 2.000 titulaires de doctorat/PhD au titre d'enseignant dans l'enseignement supérieur camerounais.

0.2. Délimitation de l'étude

Pour mieux assimiler notre étude, nous proposons une délimitation sur un double plan : thématique et temporel.

0.2.1. Délimitation thématique

Notre étude se situe dans le champ scientifique de la gestion et de l'administration des universités. Elle vise en général à évaluer dans quelle mesure l'utilisation du SI influe sur l'efficacité du processus de recrutement. Plus précisément, l'étude met en lumière l'analyse des systèmes d'information et leur impact sur le processus de recrutement, en se focalisant sur la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les universités d'État du Cameroun. Vu sous cet angle, il est clair que notre étude s'inscrit dans le champ de la spécialité « Management de l'éducation et de la formation » de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I. Elle met en évidence les aspects liés à la gestion

efficace des ressources humaines et des processus administratifs dans les établissements d'enseignement supérieur du Cameroun.

0.2.2. Délimitation spatio-temporelle

Nous avons mené ce travail en prenant en compte les données des Huit Universités d'État camerounais (Universités de Bamenda, de Buea, de Douala, de Dschang, de Maroua, de Ngaoundéré, de Yaoundé I et de Yaoundé II) car toutes concernées par la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD. Ce recrutement s'est étendu sur la période allant du 10 Décembre 2018 au 19 Septembre 2019. De ce fait, l'influence du SI sur l'efficacité du processus de recrutement ne sera examinée que sur cet intervalle de temps.

0.3. Formulation du problème

L'administration publique camerounaise en générale, est aujourd'hui confrontée à un certain nombre de problèmes qui altèrent son efficacité. En effet, solliciter les services de l'Administration Publique, est entachée d'un certain nombre de problèmes allant de l'étape de la diffusion de l'appel à candidature, jusqu'à la sélection définitive, en passant par la soumission de la candidature, de leur réception...

Plus particulièrement, la constitution du dossier administratif elle-même connaît un alourdissement effarant, au vu du nombre infini des pièces à fournir chaque fois. Et le parcours que celui-ci doit suivre avant son aboutissement, est aussi sinueux qu'opaque, rendant difficile sa lisibilité et sa traçabilité. De telle sorte que le phénomène de convocation des usagers pour reconstitution des dossiers ou des pièces perdus, est une pratique courante qui pénalise à coup sûr le rendement de l'Administration. Au-delà de ces manquements ou risques, il faut ajouter qu'il n'est pas rare de constater de nombreux doublons (apparition à deux reprises d'un même nom sur une même liste). Aussi, le temps nécessaire pour le traitement des candidatures et la diffusion des résultats dans les délais sont rarement respectés. On note en outre l'apparition des identités incomplètes sur les listes, le dysfonctionnement des sites web des services publics... Dès lors, il importe de déceler les causes d'un tel phénomène afin d'essayer d'apporter des solutions les plus adéquates, susceptible de booster la performance et l'efficacité des administrations publiques de façon générale, et du processus de recrutement en particulier.

En effet, ces phénomènes dont l'énumération est loin d'être exhaustive, ont des explications diffuses, parmi lesquelles, l'absence de visibilité et la longueur du circuit administratif suivi par les dossiers, le manque des outils modernes de traitement de l'information et de la communication, l'intensification de l'utilisation des approches classiques et qui peigne à s'apparier au contexte actuel... En effet, les principales contraintes occasionnant

ces échecs, en principe, sont relatives au mode de gestion, plutôt que du côté technique. Comprendre pourquoi le recours à la gestion publique des SI et comment leur développement est vital pour le succès de l'implémentation des politiques managériales, est fondamentale.

La gouvernance et l'administration publique ne peuvent être productives, effectives et efficientes sans le support de la technologie moderne de l'information. L'utilisation de la technologie de TIC a été un impératif absolu pour le développement de la qualité de la gestion et de l'administration des services publics.

En réponse à la résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies de 1995, et visant à soutenir les initiatives relatives au renforcement de la productivité de l'administration publique via le recours et l'adoption des SI, cette étude pose le problème de la gestion du secteur public en général, et l'efficacité du mode de recrutement des fonctionnaires en particulier. De ce point de vue, le parallèle avec la contribution sur les réseaux sociaux numériques est intéressant.

Toutefois, l'usage des technologies de l'information et de la communication et le succès dans le développement des systèmes d'information dans le secteur public demeure complexe. Ceci se justifie en partie, par le volume important de projets axés sur l'informatisation et les systèmes d'information mis sur pied, et qui ont connu très peu de succès, non seulement dans les PED, mais aussi dans les pays développés.

L'étude des systèmes d'information dans le cadre du recrutement des universités d'État au Cameroun, plus spécifiquement lors de la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD pose un problème fondamental, celui de la place des SI dans les processus de recrutement à l'Université. Elle vise à examiner comment les systèmes d'information actuels sont intégrés dans les processus de recrutement universitaire. Ce problème soulève la question essentielle de savoir dans quelle mesure les systèmes d'information utilisés influencent la transparence, l'équité et l'efficacité du recrutement des enseignants dans les universités.

0.4. Question de recherche

Le recrutement se définit comme la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment. L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver la personne qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir » (OMRH, 2016). En ce qui concerne le processus de recrutement dans les Universités publiques camerounaises, bon nombre de questions peuvent être posées en rapport avec les Systèmes d'informations.

0.4.1. Question principale

Comment les systèmes d'information ont-ils contribué à la mise en œuvre et à l'efficacité du recrutement spécial de 2 000 docteurs dans les universités d'État au Cameroun ?

0.4.2. Questions spécifiques

- Quelle est l'évolution historique du recrutement à la fonction publique au Cameroun ?
- Comment a évolué la distribution des enseignants dans les universités d'État au Cameroun suite à la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD ?
- Quel est l'effet de l'utilisation des systèmes d'information sur le processus de recrutement de 2000 enseignants assistants dans les universités d'État au Cameroun en 2019 ?

Pour guider et opérationnaliser notre recherche dans les activités précises à mener, nous sommes fixés un ensemble d'objectifs à atteindre.

0.5. Objectifs de recherche

Historiquement, trois types de finalité ont été proposés pour étudier un phénomène : l'exploration, la description et l'explication ou compréhension. Notre étude va dans le sens de cette dernière finalité et met l'accent sur la pertinence des systèmes d'informations dont font recours les managers publics dans le cadre des recrutements des enseignants des Universités.

0.5.1. Objectif principal

Montrer comment le recours aux systèmes d'informations influence le processus de recrutement dans les Universités d'État au Cameroun.

0.5.2. Objectifs spécifiques

- Analyser les politiques de recrutement à la fonction publique au Cameroun, en se concentrant sur le processus de recrutement des enseignants dans les Universités d'État et sa variation au fil du temps.
- Analyser la répartition des enseignants recrutés suite à la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD dans les Universités d'État au Cameroun.
- Examiner l'effet de l'utilisation des TIC sur processus de recrutement de 2000 enseignants assistants dans les Universités d'État du Cameroun en 2019.

Cette étude qui porte sur un sujet qui ne cesse d'alimenter les débats des experts et des gestionnaires des ressources sur le processus de recrutement s'avère pertinente, car elle cherche à évaluer le rôle des innovations en général, et des TIC en particulier sur l'efficacité managériale et notamment dans le nouvel environnement du processus de recrutement du personnel dans le

secteur public camerounais. Vouloir traiter la façon dont Internet a pu influencer ces dix dernières années les pratiques modernes du recrutement au Cameroun oblige donc à s'intéresser particulièrement à la question du recrutement des enseignants de l'enseignement supérieur.

0.6.Hypothèses de recherche

Le problème de recherche explicité par des questions posées plus haut conduit à faire des supputations. Nous avons pu ainsi formuler un certain nombre d'hypothèses pour notre étude.

0.6.1. Hypothèse principale

L'intégration de systèmes d'information dans le processus de recrutement dans les Universités d'État au Cameroun augmente l'efficacité et la transparence de ce processus.

0.6.2. Hypothèses spécifiques

- L'évolution historique du recrutement à la fonction publique au Cameroun a été influencée par des facteurs tels que les besoins en personnel qualifié, les politiques gouvernementales et les exigences du marché du travail, ce qui s'est reflété dans les modalités de recrutement des enseignants dans les Universités d'État.
- Suite à la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD, on observe une concentration des nouveaux enseignants dans les grandes villes ou les institutions universitaires les mieux classées au détriment des régions plus excentrées ou des établissements moins renommés.
- L'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus de recrutement de 2000 enseignants assistants dans les Universités d'État au Cameroun en 2019 a entraîné une réduction significative du temps nécessaire pour compléter le processus de recrutement et l'amélioration de la qualité des candidats sélectionnés.

0.7.Intérêt de l'étude

Les objectifs définis dans le cadre de notre étude traduisent d'une certaine manière son importance sur plusieurs plans :

0.7.1. Intérêt scientifique et académique

En analysant les différentes technologies et outils utilisés, ainsi que leur rôle dans l'amélioration de l'efficacité et de la transparence du processus de recrutement des enseignants dans les Universités d'État au Cameroun, notre étude permettra de mieux comprendre comment les systèmes d'information sont utilisés dans le processus de recrutement universitaire.

L'analyse des systèmes d'information aidera à identifier les défis auxquels sont confrontées les universités d'État au Cameroun dans leur processus de recrutement, ainsi que les opportunités d'amélioration et de modernisation de ces systèmes.

Aussi, en étudiant spécifiquement la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD, notre étude permettra d'explorer de nouvelles perspectives et de fournir des informations précieuses sur les pratiques de recrutement dans les universités d'État au Cameroun. Notre étude contribuera alors à combler une lacune dans la littérature scientifique en fournissant une analyse détaillée des systèmes d'informations utilisés dans le processus de recrutement des Universités d'État au Cameroun. Elle permettra d'enrichir les connaissances dans le domaine de la gestion des systèmes d'informations et du recrutement universitaire.

Pour finir, à travers cette étude, nous avons la possibilité de mettre en pratique tous les enseignements reçus dans le champ scientifique qui est le nôtre et, de marquer la fin de notre parcours en cycle Master.

0.7.2. Intérêt social

En analysant les systèmes d'information utilisés dans le cadre du recrutement universitaire, notre étude contribuera à promouvoir d'une part un meilleur accès des populations aux services publics de qualité, en poursuivant le programme d'accroissement des infrastructures de TIC, et d'autre part la transparence et l'équité dans les processus de sélection des candidats, renforçant ainsi la confiance du public dans les institutions gouvernementales. Par ailleurs, en identifiant les meilleures pratiques et en proposant des recommandations pour améliorer les systèmes d'information, cette étude contribuera à promouvoir une meilleure gestion du recrutement dans les Universités d'État au Cameroun, favorisant ainsi une éducation de haute qualité et la sensibilisation sur l'évolution des technologies modernes de l'information et leur impact sur la stratégie de développement des PED.

0.7.3. Intérêt économique et pratique

L'analyse des systèmes d'information permettra d'identifier les aspects du processus de recrutement qui pourraient être rationalisés ; ce qui pourrait entraîner une réduction des coûts et une utilisation plus efficiente des ressources. En optimisant les systèmes d'information, les Universités d'État au Cameroun pourraient améliorer l'efficacité de leur processus de recrutement, en réduisant les délais de traitement et en facilitant la communication avec les candidats. En outre, une meilleure gestion du recrutement universitaire pourrait permettre de former et de faire appel à des candidats hautement qualifiés, contribuant ainsi au développement économique du pays en favorisant l'émergence d'une main-d'œuvre spécialisée et compétente

dans un contexte marqué par une croissance démographique considérable. Tout ceci contribuera à assurer dans une moindre mesure une bonne gouvernance, en intensifiant la lutte contre la corruption et les discriminations.

0.8. Plan de l'étude

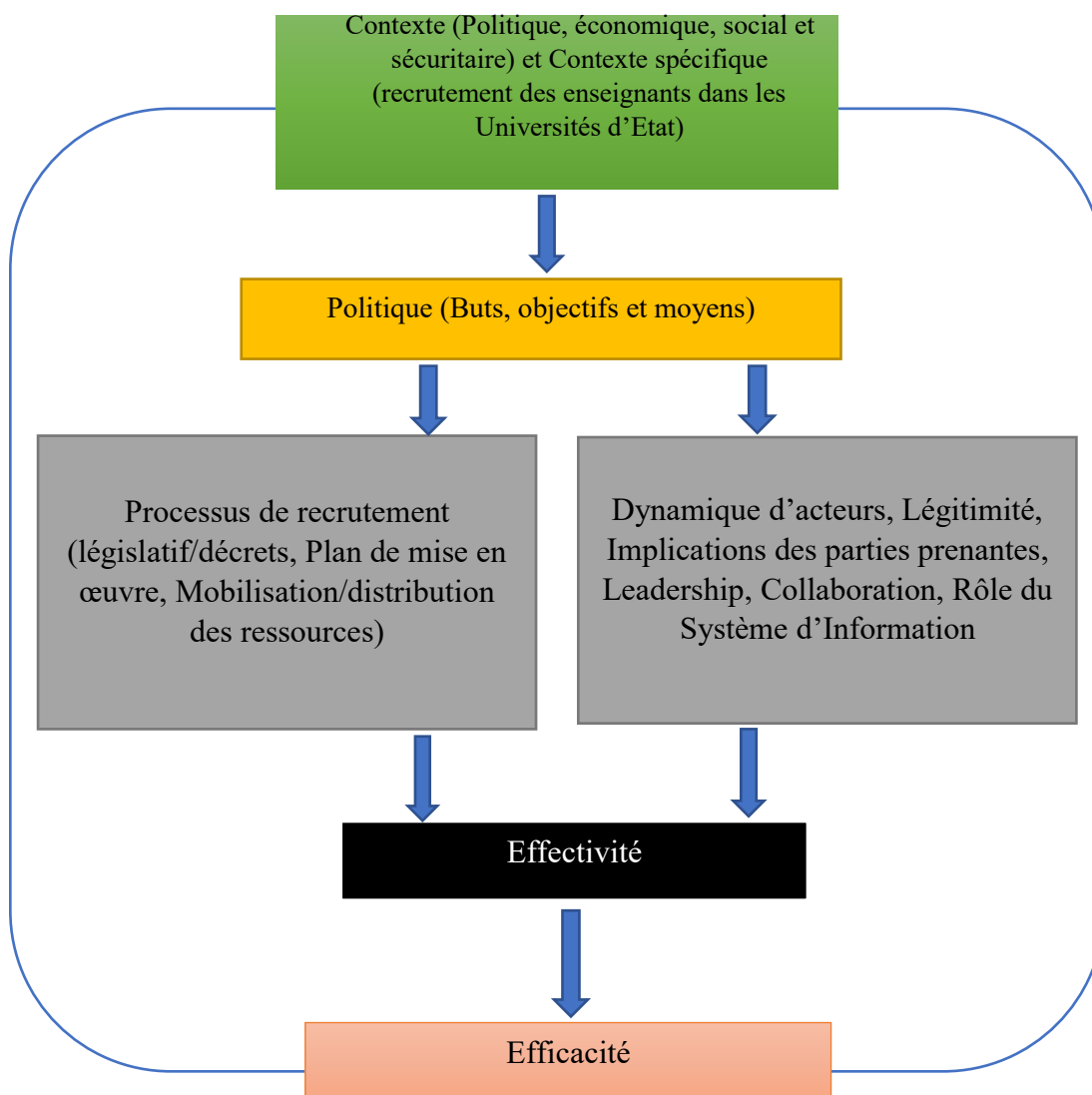
Pour évaluer l'effet de l'utilisation des SI sur le processus de recrutement de 2000 titulaires du doctorat/PhD lors de la première phase du RS amorcé en 2018, nous ferons recours à la théorie du e-recrutement. Pour ce faire, cette étude se subdivise en deux parties.

La première partie intitulée « cadre conceptuel et théorique de l'étude » comporte deux chapitres. Le chapitre 1 va s'attarder spécifiquement sur l'évolution historique et le cadre conceptuel des recrutements à la fonction publique au Cameroun, alors que le chapitre 2 lui, va présenter une brève revue de littérature sur la question des systèmes d'information et l'e-recrutement.

Quant à la deuxième partie intitulée « lien entre systèmes d'information et efficacité du processus de recrutement des enseignants dans les universités d'Etat au Cameroun », elle présente d'une part le cadre méthodologique retenu dans le cadre de cette recherche (Chapitre 3) et d'autre part, l'analyse et la discussion des principaux résultats (chapitre 4).

Il faudra ajouter à ces deux parties, une conclusion générale qui viendra présenter les limites et les perspectives de notre recherche.

Figure 1 : Schéma directeur de l'étude



Source : Conception, Tankoua (2022).

PREMIÈRE PARTIE :
CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Les progrès réalisés ces dernières décennies dans le domaine informatique permettent aujourd'hui d'accéder à de vastes bases de données depuis divers endroits, de les reproduire à peu de frais, et d'effectuer des extractions de données ciblées en fonction de filtres prédéfinis. Cette évolution a conduit à de profondes réformes, notamment dans le domaine des administrations publiques et en particulier dans le secteur des enseignements supérieurs. Cette première partie de notre étude va ainsi d'abord essayer de faire une conceptualisation du e-recrutement et de montrer l'évolution historique des recrutements à la fonction publique au Cameroun (chapitre 1) avant de passer en suite en revue, l'ensemble des écrits et/ou théories pertinentes qui correspondent aux préoccupations majeures de cette recherche (chapitre 2).

CHAPITRE I :

RECRUTEMENT À LA FONCTION PUBLIQUE AU CAMEROUN : CONCEPTUELISATION ET ÉVOLUTION HISTORIQUE

L'insertion des individus dans la fonction publique repose généralement sur les appels à candidature. Il est question de permettre à un nombre maximal de potentiels candidats de concourir aux postes vacants afin de promouvoir la transparence et l'égalité pour tous. Toutefois, l'organisation d'un concours (interne/externe) est régie par un cadre légal et cette organisation suit plusieurs étapes qu'il conviendrait de respecter scrupuleusement, ceci dans le but d'assurer la fiabilité et l'efficacité du processus. Dans cette perspective, ce chapitre qui se divise en trois sections, se donne pour objectif de présenter le cadre légal du processus de recrutement à la fonction publique camerounaise, de faire ensuite une conceptualisation du e-recrutement avant de se pencher sur le cas particulier de la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du doctorat/PhD.

1.1. Recrutement à la fonction publique au Cameroun

Nous présentons en (1.1.1) une évolution historique du cadre légale du recrutement à la fonction publique camerounaise ; en (1.1.2.), il sera question de présenter le processus général de recrutement à la fonction publique ; et en (1.1.3), on évaluera le processus de l'analyse des dossiers de candidature et déterminants des critères de sélection, et en fin, nous examinons le cadre de la modernisation de l'administration et de la réglementation de l'administration publique camerounaise (1.1.4.).

1.1.1. Évolution historique de la fonction publique camerounaise

Le présent développement porte sur la présentation de la fonction publique camerounaise dans son évolution historique, ses missions, sa structuration et ses ressources humaines, ses méthodes d'intervention et ses clients, ses réalisations ou acquis ainsi que ses défis.

Dès les premières années de l'indépendance du Cameroun en 1960, les responsables politiques en place prennent rapidement conscience de la nécessité d'améliorer les méthodes de travail administratif, les charges de fonctionnement de l'administration absorbant presque entièrement le budget de l'État. Deux structures sont alors chargées de ce problème d'amélioration de la gestion de l'État : le Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire et l'Inspection Générale de l'État (contrôle supérieur des services publics sous l'angle administratif et financier) (MINFOPRA, 2016).

En 1978, les dispositions du décret n ° 78/954 du 21 avril 1978 portant organisation des services de l'IGERA consacrent la substitution de la Division de la Réforme Administrative (DRA) au SCOM qui, par la suite, deviendra Division des Études et de la Réforme Administrative (DERA) par décret n ° 88/1051 du 21 août 1988 important organisme du Ministère de la Fonction Publique et du Contrôle de l'État auprès de la DERA fut rattaché. Au cours du V^{ème} Plan National de Développement, la Division de la Réforme Administrative s'attache à poursuivre et à développer, grâce aux moyens en personnel et matériel accrus, les grandes actions engagées dans le cadre de la modernisation de l'administration (*Idem*).

En 1994, les dispositions du décret n ° 94/160 du 16 août 1994, portent organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA), le Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative (SPRA) et définissent ses missions ainsi qu'une structuration. Cette structure se substitue ainsi à la DERA (*Idem*).

En 1997, le décret n° 97/205 du 7 décembre 1997, portant organisation du gouvernement en son article 5 alinéas 17, spécifie le MINFOPRA comme Conseil du gouvernement, en matière d'organisation et de réforme administrative, par l'intermédiaire du SPRA. Le SPRA est donc un organe de conseil en matière de modernisation de l'appareil administratif, démarqué de la tradition de l'école de l'Organisation scientifique du travail, qui est plutôt focalisée sur l'analyse des structures et des procédures au sein des ministères et des organismes étatiques. Par la suite, les décrets n ° 2004/320 du 08 décembre 2004 et n ° 2011/408 du 09 décembre 2011, portant organisation du gouvernement, vont consolider la mission de Conseil de gouvernement assignée au MINFOPRA jusqu'à nos jours (*Idem*).

En 2007, sur appel à candidatures des agents publics et au terme d'une formation en organisation et méthodes, vingt (20) autres Conseillers Assistants en Organisation Administrative sont nommés par arrêté n ° 008471 / MINFOPRA du 28 juillet 2008. Ceux-ci avaient pour objectif de conseiller et d'assister les responsables administratifs dans la mise en place de méthodes de travail plus organisées, de proposer des solutions pour optimiser les processus administratifs (parmi lesquels les procédures de recrutement), et de contribuer à la modernisation de l'administration publique au Cameroun (MINFOPRA, 2016).

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse qui ne se limite pas aux seules procédures de sélection. C'est un ensemble de procédés méthodiques qui s'articule autour des grands axes de la Gestion des Ressources Humaines (OMRH, 2016), à savoir :

- ✚ La gestion prévisionnelle des emplois ;
- ✚ L'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences (REC) décrivant l'ensemble des effectifs des Fonctionnaires ainsi que les exigences pour y avoir accès ;

- ✚ La description des tâches des Agents de la Fonction Publique ;
- ✚ La politique de rémunération incluant la classification des emplois adoptés ;
- ✚ La gestion du recrutement (de la rédaction et la diffusion d'annonces, la présélection, l'entretien et la décision finale, l'accueil jusqu'à l'accompagnement à la prise de poste).

Il faut rappeler que le recrutement repose aussi plus largement sur les principes de l'égalité femmes-hommes et de l'égalité des chances qui sont parties intégrantes de la philosophie de gestion dans le cadre de la réforme. L'égalité femmes-hommes est l'un des principes fondamentaux sur lequel se base la gestion des ressources humaines du secteur public. Il consiste à assurer l'égalité des chances et de traitement entre les genres, d'une part, et à lutter contre toute forme de discriminations fondée sur des préjugés d'autre part. Elle signifie également que les comportements, les aspirations et les besoins différents des hommes et des femmes doivent être pris en considération, valorisés et appuyés de la même manière. À titre d'information, les principaux articles relatifs au recrutement découlent du décret N° 2000/287 du 12 Octobre 2000 portant sur l'intégration des personnes handicapées : « Toute pratique discriminatoire envers des personnes handicapées lors du recrutement ou de l'emploi est formellement interdite » (article 12 alinéa 1).

Par ailleurs, l'arrêté n°03 / 0050/MINESUP/DDES du 30 Juin 2003 fixant les critères de recrutement et de promotion des personnels enseignants des institutions publiques d'enseignement supérieur au Cameroun, stipule que :

Article 8 : Au poste d'Assistant

- (1) Peuvent être affectés comme Assistants, les candidats titulaires :
 - soit d'un Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) avec une mention au moins égale à Bien,
 - soit d'un Masters avec thèse obtenue avec une bonne distinction,
 - soit d'un Diplôme d'Ingénieur de Conception obtenu avec une mention au moins égale à Bien,
 - soit d'un Diplôme reconnu équivalent à l'un des titres susmentionnés, obtenu avec une mention au moins égale à Bien.
- (2) Peuvent être affecté comme Assistants, avec bonification d'un échelon, les candidats :
 - ayant déjà exercé des fonctions académiques statutaires équivalentes pendant au moins une année académique entière dans une Institution Universitaire reconnue, avec un rapport favorable de leur Institution de provenance ;
 - titulaires d'un Doctorat ou de tout autre titre reconnu équivalent.

(2) Peuvent être affecté comme Assistants, avec bonification de deux échelons, les candidats titulaires :

- soit d'un Doctorat/PhD ou équivalent ;
- soit d'un Doctorat en Médecine humaine ou vétérinaire ou de Pharmacie ou d'Odontostomatologie et d'un Diplôme de Spécialisation ou de recherche ;
- soit de tout autre diplôme reconnu équivalent.

(3) Ils doivent, en outre justifier de la publication d'au moins un article dans une revue scientifique.

1.1.2. Arrêté fixant les procédures d'organisation des concours de recrutement à la Fonction Publique

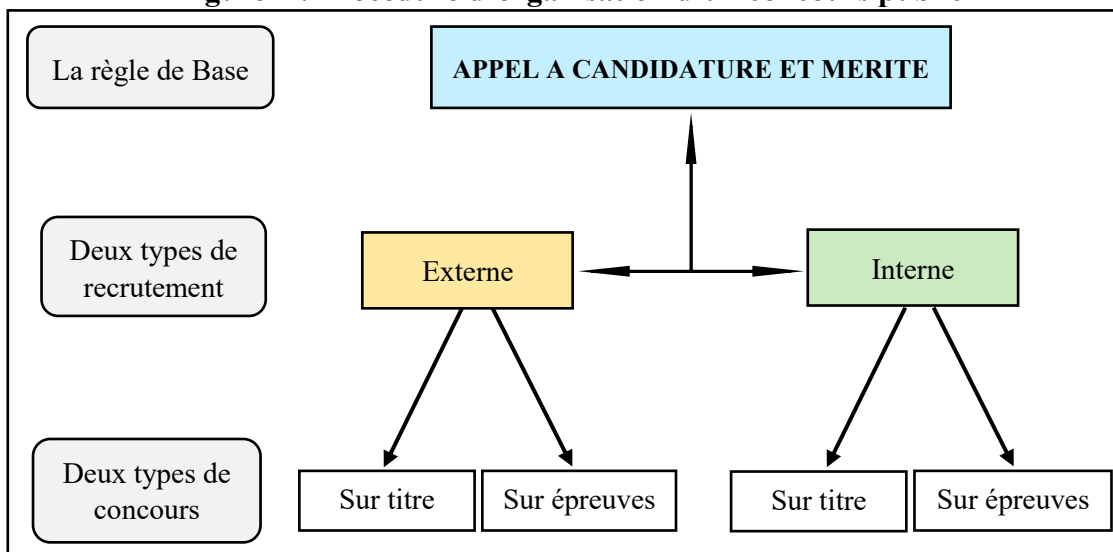
1.1.2.1. La règle de base de l'organisation des concours

La règle de base à retenir est que toute nomination à un poste de fonctionnaire doit intervenir après appel à candidatures, dans une approche par concours. Selon la disponibilité ou non de candidats disposant des compétences requises pour le poste au niveau interne, on choisit ensuite de procéder à un affichage externe. On doit ensuite déterminer, en fonction du type de compétences recherchées, si ce concours se fera sur titre ou sur épreuves (Décret N° 94/199 Du 07 Octobre 1994, portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat, modifié et complété par le Décret N° 2000/287 Du 12 Octobre 2000).

Pour ce qui est du cas spécifique de l'enseignement supérieur, les textes suivants ont été élaborés :

- le Décret N° 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial du personnel de l'enseignement supérieur ;
- l'Arrêté N° 03/0050/MINESUP/DDES du 30 juillet 2003 fixant les critères de recrutement et de promotion du personnel enseignant des institutions universitaires publiques au Cameroun ;
- les Arrêtés du 16 novembre 2010, portant organisation et fonctionnement de la commission scientifique spécialisée et fixant les critères de recrutement et de promotion aux différents grades du corps des personnels des institutions de l'enseignement supérieur du Cameroun.

Aussi, faut-il distinguer le recrutement interne du recrutement externe (figure 2).

Figure 2 : Procédure d'organisation d'un concours public

Source : Office de Management et de ressource Humaine MINESUP (2016)

La figure 2 ci-dessus présente les types de recrutement à la Fonction Publique et à l'enseignement supérieur en particulier :

☞ **Le recrutement interne**

Il est ouvert aux fonctionnaires déjà en poste qui souhaitent postuler à une promotion dans leur administration d'origine ou dans une autre institution appartenant à la Fonction Publique. Ceci en conformité au Décret N° 2000/287 DU 12 Octobre 2000 fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction Publique. Ce Décret est venu préciser et encadrer davantage les modalités d'attribution des emplois. Pour ce faire, le recrutement interne est utilisé lorsque les qualifications recherchées dans un poste et les conditions d'expérience sont disponibles parmi les membres du personnel de l'Administration concernée.

☞ **Le recrutement externe**

C'est celui dans lequel peuvent participer les citoyens des deux sexes résidants ou non, qui postulent à un emploi dans la Fonction Publique, ainsi que les agents publics contractuels en poste et désireux de revaloriser leur Statut ou leur grade, conformément à l'alinéa 2 de l'article 12 du Décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000.

1.1.2.2. Les outils à élaborer préalablement et les étapes du processus de recrutement

a) Les outils à élaborer préalablement

Comme outils à élaborer préalablement dans le cadre d'un recrutement, nous avons : la grille d'évaluation des dossiers de candidature, la grille de présélection et la grille d'entrevue.

- **La grille d'évaluation et la grille de présélection**

Le but final d'un processus de sélection est de présenter un nombre restreint de candidats satisfaisant aux exigences du poste vacant afin de faciliter la prise de décision. La grille d'évaluation des dossiers de candidature et la grille de présélection des candidats permettent donc de réduire, à chaque étape, le nombre de candidats retenus pour l'étape suivante, en recoupant les observations des différents membres du Jury de sélection et en resserrant peu à peu les écarts avec le profil du poste. De plus, celles-ci fournissent une information synthétique qui facilite le classement et la hiérarchisation des candidatures.

Plus spécifiquement, la grille d'évaluation des dossiers de candidatures permet de vérifier si les pièces demandées dans l'appel à candidature ont bien été déposées et surtout, si ces dernières sont authentiques pendant que la grille de présélection elle, permet de noter si le candidat répond aux critères énumérés et correspond bien au profil recherché. On jugera donc si leur expérience peut remplacer une formation académique incomplète ou si un intérêt marqué pour le poste peut compenser pour un manque d'expérience, sachant qu'il sera toujours possible de bien former ce candidat pour qu'il acquiert l'expérience nécessaire.

Somme toute, ces grilles de tri permettent de recenser pour chaque candidature la présence (ou pas) des critères indispensables pour la tenue du poste. Ainsi, la lecture de tous les dossiers reçus et leur validation (ou invalidation) selon des critères objectifs est favorisé.

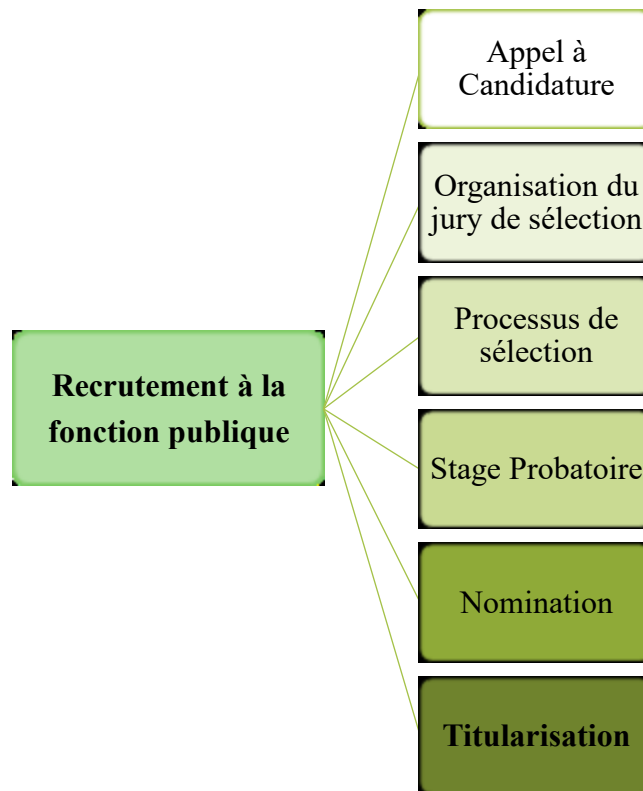
- **La grille d'entrevue**

Avant de mener l'entretien, il convient d'en préparer le déroulement qui sera identique pour tous les candidats. En précisant des comportements concrets pour chacun des niveaux de compétences, elle a pour objectif de valider que ces comportements présentés par le candidat pendant l'entretien sont bien en ligne avec ceux qui sont attendus dans le cadre de la fonction pour laquelle il postule. Les questions devront être adaptées à la situation et aux impératifs de l'institution ainsi qu'à ceux du poste. Les questions devront être en lien avec le profil du poste décrit

b) Les étapes du processus de recrutement

Le recrutement nécessitant une organisation et un processus, l'Arrêté N° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'État, modifié et complété par le décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000, fixe les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction publique. En particulier, cet Arrêté fait mention des étapes du processus de recrutement (figure 3).

Figure 3 : Les Six étapes de Recrutement à la fonction publique



Source : Office de Management et de ressource Humaine (2016)

La figure 3 met en exergue les six étapes du processus de recrutement que sont : l'appel à candidature, l'organisation du jury de sélection, le processus de sélection, le stage probatoire, la nomination et enfin la titularisation.

L'appel à candidatures est l'acte par lequel l'Administration invite les candidats intéressés à remplir les formalités en vue de participer au processus de recrutement permettant de combler les emplois vacants. L'appel à candidature indique : i) la nature et le titre du ou des emplois à pourvoir ; ii) une brève description des tâches à accomplir ; iii) les conditions professionnelles et académiques requises ; iv) les lieux d'affectation ; v) les date, heure et lieu d'ouverture et de clôture des inscriptions ; vi) les pièces exigibles ; vii) La procédure d'introduction des dossiers de candidature ; viii) Le traitement de base et autres prestations y afférentes.

Tableau 1 : Sources de référence pour constituer un appel de candidatures par le Jury

Références	Définirions
i) La nature/ titre de l'emploi ; ii) une brève description des tâches ; iii) les conditions professionnelles et académiques requises.	À partir du titre d'emploi pour lequel un appel de candidatures est enclenché, ces informations sont prévues dans un document cadre. Il s'agira donc de s'assurer que la description de tâches correspond bien aux tâches de l'emploi à pourvoir et d'y valider les conditions professionnelles et académiques requises.
iv) Les lieux d'affectation	Il faut préciser le département et, plus spécifiquement, l'administration ou le lieu de travail dans lequel les fonctions seront exercées.
e) Les dates, heures et lieux d'ouverture et de clôture des inscriptions	L'affichage prévoit la date limite jusqu'à laquelle les candidatures seront acceptées. La Loi ne fixe pas de durée d'affichage, mais il y a lieu, dans un souci de transparence et d'équité, de laisser aux personnes suffisamment de temps pour préparer leur candidature.
f) Les pièces exigibles	Toute exigence de formation académique ou de réussite d'examen d'état devra être documentée par des pièces appropriées. La liste de ces pièces apparaît à l'affichage.
g) La procédure d'introduction des dossiers de candidature	Il s'agit de communiquer aux personnes intéressées des informations claires quant aux étapes du processus et aux moyens de communiquer leur dossier de candidature. Si un test d'évaluation est prévu dans le processus, comme condition d'accès à l'entrevue, on devrait le préciser dans l'affichage.
h) Le traitement de base et autres prestations y afférentes	La grille salariale constitue la référence pour déterminer le salaire attribuable au poste à doter.

Source : Office de Management et de ressource Humaine MINESUP (2016)

Dans la perspective de rendre l'opportunité d'emploi accessible, la publication de l'appel à candidatures est faite afin de diffuser l'affichage le plus largement possible. Il faudra également tenir compte de l'accentuation des difficultés de recrutement et les efforts additionnels de promotion qui pourraient être mis de l'avant pour combler certains postes. Aussi, le texte de l'Arrêté fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutements donnant accès aux emplois de la Fonction Publique précise que l'Administration ayant exprimé les besoins en ressources humaines met en place un Jury de sélection en vue d'organiser les concours d'accès à la Fonction Publique. Pour faciliter l'organisation et la tenue des concours, il y aurait probablement lieu de définir à l'avance les règles de désignation et de délégation de pouvoirs au Jury de sélection

1.1.3. Analyse des dossiers de candidature et détermination des critères de sélection

1.1.3.1.L'analyse des dossiers de candidature

Dans une approche par concours, l'étape d'analyse des dossiers vise essentiellement à écarter les candidatures qui ne correspondent pas à certaines conditions essentielles. Dans un concours sur épreuves, seules les candidatures répondant à ces conditions essentielles seraient dirigées vers les tests d'évaluation. Par la suite, seules celles qui réussiraient les tests d'évaluation seraient convoquées en entrevue. Dans le cadre de cette présélection, certaines informations qui ne se retrouvent pas dans le CV ou dans la lettre de présentation peuvent aussi faire l'objet de certaines vérifications auprès de la personne concernée. L'analyse des dossiers devrait également permettre de faire une vérification de la validité des pièces fournies.

1.1.3.2.La détermination des critères de sélection

Déterminer les critères de sélection c'est en quelque sorte identifier les balises qui nous permettront de choisir les personnes qui disposent du bagage préalable requis pour occuper l'emploi visé. Ces critères de sélection sont déterminés en lien avec les tâches qui seront exercées et les compétences requises pour ce faire :

- Formation professionnelle ;
- Expérience professionnelle ;
- Qualités personnelles...

Ces critères sont inscrits dans le Décret N° 94/199 du 07 octobre 1994, portant statut général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le Décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000.

1.1.4. Processus de sélection et publication des résultats

1.1.4.1.Le processus de sélection

Le processus de sélection englobe le déroulement du concours et de l'entrevue.

❖ Le concours

Le concours est la procédure obligatoire permettant de pourvoir de façon égalitaire et légale aux emplois de la Fonction Publique. Il s'agit d'un ensemble d'épreuves écrites mettant en compétition des candidats pour accéder aux emplois de la Fonction Publique qui se fonde sur le principe de la publicité des informations, de la transparence des procédures, le mérite, sans aucune discrimination, ni d'opinions politiques et religieuses, afin d'assurer aux candidats le maximum d'égalité, et à l'institution qui recrute les meilleurs agents (OMMRH, 2016).

❖ L'entrevue

L'entrevue n'est pas une science exacte. Les membres du Jury de sélection doivent bien la préparer et la mener avec rigueur pour en augmenter la validité. Le fait de la mener avec un Jury de sélection et de chercher un consensus entre eux quant à l'évaluation d'un(e) candidat(e) constitue déjà une piste pour en augmenter la fiabilité. Certaines autres caractéristiques contribueront aussi à en faire un outil de sélection valable (*idem*).

La grille d'entrevue est un outil essentiel lors de l'entrevue de sélection mémoire. Remplie immédiatement après l'entrevue, elle permet de comparer ensuite les résultats des différentes candidatures de façon plus objective. Elle est aussi utile pour comparer les résultats lorsque plus d'un membre du jury de sélection participe à l'entrevue. Pour l'élaborer, il faut encore se référer aux critères de sélection identifiés avec le profil de compétences du poste. On y ajoute généralement des critères de nature plus générique reliés au degré d'intérêt manifesté pour le poste, à la formation détenue ou à prévoir pour le préparer à occuper le poste et aux expériences antérieures pertinentes (*idem*).

1.1.4.2. Le suivi des dossiers de candidature et la publication des résultats

Les personnes qui ont réussi le concours, c'est-à-dire les tests d'évaluation (si concours sur épreuves) suivis de l'entrevue, sont automatiquement inscrites sur une liste spécifiée de qualification par ordre croissant de performance. Dans la publication des résultats, sont affichés les noms des personnes ayant réussi le concours avec leur moyenne (relativement) respective sur la liste de qualification. Le candidat, ayant bouclé avec succès le processus de recrutement jusqu'à l'entrevue, doit, avant d'être nommé à un emploi permanent à temps complet et titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative, faire un stage probatoire (relativement) (*idem*).

Dans le cas des résultats à un concours de recrutement externe, on précise que les résultats doivent être publiés : i) dans un quotidien à grand tirage ; ii) sur le site électronique ; iii) sur le site électronique du Ministère ou de l'Organisme recruteur et, iv) également affichés à la porte d'entrée du Ministère ou de l'Organisme recruteur (*idem*).

1.1.5. Modernisation de l'administration publique camerounaise et de sa réglementation

1.1.5.1. La modernisation de l'administration publique camerounaise : étapes décisives

La modernisation de l'administration publique camerounaise passe entre autres par l'adoption et l'utilisation des SI pour une meilleure gestion des affaires publiques, et favoriser son évolution vers un système de gestion et d'organisation de type managérial plus efficace.

Cette volonté de modernisation ou de la digitalisation de l'administration publique camerounaise est récente. En effet, il faut attendre jusqu'en 1994 pour retrouver des prémices du NMP au Cameroun, avec la réforme du statut de la Fonction Publique, conformément au Décret N° 94/1996. On peut relever notamment en ce qui concerne la réforme de l'administration publique : l'élaboration d'un nouveau statut de la fonction publique, l'amorce de la déconcentration de la gestion des effectifs, la formalisation des procédures, la décentralisation...

De nombreux autres instruments de gestion par résultats et de gestion par la performance ont été élaborés, principalement dans la phase de conception et de mise en œuvre du premier PNG. Contrairement à l'ancien PNG, et à toutes les autres réformes isolées (comme celle précédemment évoquée) qui, bien qu'ayant permis la création de nouvelles institutions et de nouveaux instruments de contrôle administratif, n'avaient pu produire le changement attendu, le nouveau PNG a un apport décisif. Cela peut s'expliquer par le fait que les réformes qui le précèdent n'avaient pas développé de façon concrète des mécanismes et des moyens de mise en œuvre des nouveaux dispositifs élaborés ; ce qui avait entraîné une panne dans le fonctionnement de l'organisation, et généré ainsi, un système d'erreur de type 1.

Le nouveau PNG va plus en profondeur dans la réforme. Il donne des moyens concrets, en termes d'orientation, de plan de mise en œuvre, et fournit des objectifs spécifiques, assignables sur une période déterminée (2006-2010), en relation stricte avec les nouveaux outils élaborés. Le plan de la réforme administrative comporte trois phases décisives : la rationalisation des structures et des procédures administratives, la modernisation de la réglementation et de la gestion de la fonction publique, le renforcement des capacités des agents de l'État. Chacun de ces points, même s'il ne constitue pas une innovation à part entière, et une évolution substantielle, vient renforcer l'esprit et la pratique du NMP dans le service public camerounais.

À travers cette ligne stratégique, le gouvernement camerounais manifeste son souci de simplifier le fonctionnement de son administration, de rendre celle-ci plus souple et plus efficace, et d'adopter un mode de gestion moins mécanique, plus organique. Ainsi, la stratégie préconisée vise à alléger et rationaliser les structures, à mettre l'accent sur la coordination et à laisser les aspects de production des biens (Fougère cité par Mercier, J., 2006). Concrètement, le plan d'action repose entre autres sur l'élaboration d'un schéma directeur de l'administration électronique (*e-administration*).

1.1.5.2. La modernisation de la réglementation et de la gestion de la Fonction Publique

L'objectif poursuivi à travers ce point de réforme est de permettre à l'État de gérer ses ressources, notamment ses ressources humaines (RH) de manière optimale. La digitation de la Fonction Publique camerounaise trouve son point d'achèvement dans cette approche renouvelée de gestion des RH. Une innovation importante dans la fonction publique, est la mise sur pieds d'un outil technologique qui constitue un Système Intégré de Gestion Informatisée des Personnels de l'État et de la Solde (SIGIPES), qui a été initié dans le cadre du premier PNG. Le SIGIPES apparaît comme un dispositif novateur et avéré de gestion par les résultats. Sa reprise dans le nouveau PNG a pour but, son extension à l'ensemble du secteur public, et le contrôle par l'État de son personnel. Ce système d'administration électronique qui individualise et quantifie la performance apparaît fort éloigné du modèle bureaucratique de dédifférenciation, impersonnel et collectif, wébérien.

La crise d'efficacité, enfin, est relative au déficit de motivation, à la carence de compétences et d'expertise qui caractérise les agents de l'État. Elle peut également être attribuée à la défaillance du système de gestion de recrutement des fonctionnaires, qui est très souvent lourd et pénible, eu égard du manque du matériels modernes.

Bien qu'il semble acquis que la définition précise des objectifs et des activités à accomplir n'est pas l'apanage des organisations humaines (Hoefstede, 1998), la validation et la légitimation d'un système composant avec un certain degré de désordre, vont dépendre de sa capacité à être efficace tout en gérant l'incertitude (Bernoux, 1998) ou le « bruit » (Atlan, 1979). Le système d'évaluation du processus de mise sur pied d'une décision étatique est fort ambigu. Dans les faits, on note le problème de gestion des carrières, la coexistence des postes de travail, nouvellement institués, mais pas effectifs, étant donnée l'absence de normes de rendement et d'objectifs bien définis (que se propose d'introduire la réforme).

Aux difficultés découlant de cette cohabitation contre-nature, s'ajoutent celles provoqués par la défaillance de la pratique de recrutement, très largement détournée des prescriptions wébériennes (neutralité, compétence, spécialisation). Il en résulte que l'appréciation du processus de recrutement apparaît déficiente, car biaisée non seulement par des considérations arbitraires, mais aussi par l'utilisation des outils technologiques archaïques, moins performants et peut adaptés à un environnement de plus en plus exigeant en termes d'innovation.

Le décret N° 2012/537 du 19 novembre 2012 portant organisation du MINFOPRA en son article 5 dispose que le SPRA est chargé, entre autres de :

- l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre du schéma directeur de la réforme administrative ;
- la conception et la mise en œuvre des actions de modernisation de l'administration Publique Camerounaise ;
- la conception et l'introduction des méthodes et procédés d'accélération de traitement des données ;
- la rationalisation de l'organisation des structures, des procédures et des méthodes de gestion ;
- l'implication des personnels de l'État dans la recherche permanente des voies et moyens pour une efficacité plus accrue de l'administration ;

Tableau 2 : Plan de renforcement de la digitalisation de l'administration publique camerounaise

<i>Présentation du projet de dématérialisation des procédures administratives dans l'administration publique camerounaise</i>	Lors du Conseil de Cabinet du Jeudi 28 mars 2013 consacré à la stratégie nationale de l'e-government ou administration électronique, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement a mis en exergue l'importance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et leur impact sur la société camerounaise.
<i>Objectifs</i>	Développer le programme de l'Administration en ligne « e-government » qui a pour but d'améliorer le processus de traitement de l'information effectué par l'administration et la mise en ligne de ses services au profit des citoyens.
<i>Actions</i>	- télétransmettre instantanément les actes, et à tout moment ; - réduire les coûts liés à l'envoi (frais d'édition et de transport) ; - diminuer le volume de papier échangé ; - éviter tout déplacement ou affranchissement ; - recevoir automatiquement, en temps réel un accusé de réception électronique ayant valeur légale de la part de l'administration ; - moderniser les relations entre les acteurs publics.

Source : MINFOPRA (2012)

Dans le cadre de la réalisation des missions du MINFOPRA, les activités suivantes sont réalisées :

- L'élaboration des outils de bonne gouvernance (textes organiques, cadres organiques, guides de l'utilisateur, manuels de procédures administratives, fiches de poste, modes opératoires, plans d'organisation et d'effectifs) ;
- La simplification/rationalisation des procédures et formalités administratives ;
- La promotion de l'administration électronique ;
- L'élaboration des normes de rendement.

1.2.Caractéristiques et conceptualisation d'e-recrutement

1.2.1. Cadre général de l'e-recrutement

Au niveau conceptuel, la compétence numérique se définit comme « l'usage sûr et critique des technologies de la société de l'information » (Hart, 2018). Elle peut aussi se comprendre comme la somme de connaissances (sphère cognitive), d'habiletés techniques (sphère technique) et d'aptitudes relationnelles et communicationnelles (sphère sociale) (Vieru *et al.*, 2015). Dans le cadre de la transformation numérique actuelle, les organisations sont donc à la recherche de la meilleure combinaison entre les compétences humaines et les capacités techniques. Une fois ces compétences et capacités identifiées chez un individu, les lacunes peuvent être comblées de différentes manières, par exemple avec du développement professionnel et de la formation continue (plusieurs formes sont possibles), ou avec des mécanismes de dotation adaptés (rechercher et embaucher de nouveaux talents). Nous présentons d'une part le cadre définitionnel, et d'autre part les implications de la conceptualisation d'e-recrutement.

Le e-recrutement (ou recrutement en ligne) se définit comme l'ensemble des processus de recrutement qui, au lieu de se dérouler de manière traditionnelle, se déploient sur internet. La notion d'e-recrutement englobe bien toutes les étapes du recrutement, de la diffusion de l'offre d'emploi à la réception des candidatures, jusque dans les entretiens d'embauche qui se passent parfois par Visio conférence. Il est désormais acquis par les responsables RH, et autres acteurs de recrutements, que le recrutement en ligne constitue la meilleure manière de remplacer les annonces papier pour la diffusion de ses offres d'emploi.

Cependant si l'e-recrutement est devenu la norme pour dénicher les meilleurs candidats à un poste, toutes ses subtilités restent à connaître. La pratique de l'e-recrutement va en effet plus loin et offre de nombreuses perspectives pour qualifier davantage ses actions de recrutement. Face à la pénurie de certains talents, les réseaux sociaux (ou encore l'*inbound recruiting*) se révèlent des leviers précieux à activer pour l'entreprise moderne ; leviers qui nécessitent toutefois une certaine maîtrise.

1.2.2. e-recrutement comme un outil technologique

Avant d'exploiter les modifications qui ont touché à la recherche d'emploi et au recrutement, nous présentons la démarche du recrutement dans une organisation, quelle que soit sa taille et son activité économique. L'e-recrutement est une suite continue d'opérations nécessaires à l'action des ressources humaines, initié par les organisations où l'acte équilibré sera de trouver et de conserver un personnel de qualité qui répond aux besoins de l'entreprise tout en minimisant les dépenses. Le processus d'e-recrutement est différent de celui de la sélection et la décision d'embauche. Un certain nombre de définitions ont été fournies pour décrire l'e-recrutement.

Selon Breugh (1992) : « le recrutement du personnel comprend les activités organisationnelles qui influencent le nombre et/ou les types de candidats qui postulent pour un poste et/ou déterminent si une offre d'emploi est acceptée ». Alors que pour Barber (1998), le recrutement comprend « les pratiques et les activités menées par l'organisation dans le but principal d'identifier et d'attirer des employés potentiels ».

Laberon et Bernaud (1999) évoquent un modèle général classique qui se compose de cinq grandes parties : l'analyse, la stratégie, l'évaluation, la sélection et la concrétisation. Une stratégie de recrutement ne devient opérationnelle qu'au moment où elle se déploie autour d'un processus de recrutement et passe ainsi des idées à la mise en œuvre. Avant même de recruter du personnel, l'entreprise examine s'il est vraiment nécessaire de le faire. Ceci est particulièrement important si l'augmentation des effectifs va jusqu'à un point où la réglementation du travail supplémentaire commence à faire effet.

L'e-recrutement dans ce contexte apparaît comme un artefact technique. Ceci est soutenu et démontré par Faliagka et *al.* (2012), qui ont présenté un outil pour le classement automatique des candidats au recrutement.

1.2.3. e-recrutement comme un système

Comme un système, l'e-recrutement est conceptuellement scindé en éléments indépendant mais inter-reliés, au centre duquel se trouvent la technologie de l'information, la société, les organisations... Le système conçoit chaque composant pour recevoir l'"input" à partir des autres éléments et "inputs" produits pour le compte des autres composantes (Lee, 2011). Par ailleurs, le système perçoit l'e-recrutement comme un ensemble des fonctions automatisées des artefacts, alors que les experts du recrutement organisationnel évaluent les résultats. Toutefois, certains auteurs pensent que l'e-recrutement est un processus.

1.2.4. e-recrutement comme un processus

Contrairement aux approches précédentes qui sont axées sur la société entière, l'e-recrutement ici est perçu comme un ensemble d'activités (Llorens, 2011). Ceci n'est pas une tentative pour un ensemble constitué des artefacts TIC, de la société et de son organisation, mais les activités sont clairement ici définies. Cependant, les activités de recrutement peuvent aussi être renforcées par les acteurs humains.

1.2.5. e-recrutement comme un service

L'argument ici défendu est que l'e-recrutement est un service pour recruter les chercheurs d'emplois. Plusieurs plateformes de recrutement sont indépendantes des organisations ou des sociétés qu'elles servent. D'autre part, concevoir l'e-recrutement comme un service reviendrait à l'assimiler à un répertoire, à un support voire à un programme.

1.2.6. e-recrutement comme un répertoire/ support/ programme

Quelques études dépeignent l'e-recrutement comme un répertoire pour les données relatives aux emplois disponibles et de la main d'œuvre, ainsi que des recruteurs (Wang et Guo, 2012). Dans d'autres études, le point de vue d'e-recrutement comme un répertoire est généralement utilisé pour faciliter les services.

L'e-recrutement comme un support est l'autre approche de conceptualisation. En effet, l'analyse de Bartram (2000) conçoit l'e-recrutement comme un outil de facilitation de la communication entre ceux qui recherchent l'emploi et les organisations. Les supports de média traditionnel ayant des inconvénients dans le processus de recrutement, quelques organisations emploient les recruteurs et service pour lier les artefacts TIC et autres éléments dans le processus de recrutement. L'e-recrutement est alors comme un support qui améliore la vitesse de communication (Llorens, 2011).

L'e-recrutement est comme un programme qui associe le calcul, le processus et l'interprétation de données. Une étude qui intègre un module de logarithme, un processus de gestion des SI automatiquement, les extensions et l'appariement entre le profil d'un demandeur d'emploi et l'emploi disponible (Lee, 2007). Chaque module, ou les modules similaires ont montré dans plusieurs systèmes de forts volumes de demande d'emploi associé avec l'e-recrutement. En outre, plusieurs études épousent ce point de vue que l'e-recrutement sert à fournir des programmes d'appariement.

1.2.7. e-recrutement comme un proxy

Orlikowski et Iacono (2001) révèlent des éléments pertinents pour le point de vue d'e-recrutement comme artefacts de TIC. Braddy et *al.* (2009) examinent quant à eux les effets du contenu de webside sur la perception des cultures organisationnelles. Leur étude indique que le

recrutement s'appuie spécialement sur les artefacts de TIC, au nom de la gestion corporée des images dans les organisations.

1.3.Recrutement spécial de 2000 enseignants titulaires du PhD

Le décret N° 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial du personnel de l'enseignement supérieur ; ensuite, l'Arrêté N° 03/0050/MINESUP/DDES du 30 juillet 2003 fixant les critères de recrutement et de promotion du personnel enseignant des institutions universitaires publiques au Cameroun ; et enfin, les Arrêtés du 16 novembre 2010 portant organisation et fonctionnement de la commission scientifique spécialisée et fixant les critères de recrutement et de promotion aux différents grades du corps des personnels des institutions de l'enseignement supérieur du Cameroun, ont orienté les dispositifs de recrutement de 2000 enseignants assistants en 2019.

Le texte réglementaire relatif aux conditions générales de recrutement des enseignants du supérieur est présenté en Annexe 1. Ci-dessous, nous nous attardons aux seules conditions concernant le recrutement des enseignants assistants dans les universités d'Etat au Cameroun. De façon générale, le recours au concours pour accéder à ce poste est obligatoire, conformément à l'article 13, fixant conditions d'obtention du grade ASS ou au plus, Chargé de Cours (CC).

1.3.1. Les objectifs visés

1.3.1.1.Objectif général

L'opération de recrutement spécial des enseignants dans les Universités d'Etat du Cameroun vise à doter l'ensemble des institutions universitaires publiques des ressources humaines qualifiées en vue de résorber le déficit en personnel enseignant, conformément aux très hautes prescriptions du Président de la République.

1.3.1.2.Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques poursuivis par cette opération de recrutement sont les suivants :

- Améliorer le ratio d'encadrement enseignants/étudiants ;
- Pourvoir les établissements nouvellement créés en personnel enseignant qualifié et permanent ;
- Faire face à la massification des effectifs dans les Universités d'Etat
- Renforcer la professionnalisation des enseignements universitaires ;
- Renforcer l'élargissement et la diversification de l'offre de formation supérieure ;
- Réduire le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur et plus précisément des titulaires de Doctorat ou du PhD.

1.3.2. Résultats attendus

Les résultats attendus au terme de l'opération de recrutement des assistants se présentent ainsi qu'il suit :

- 1000 enseignants recrutés et mis en service en 2019 ;
- 500 enseignants recrutés et mis en service en 2020 ;
- 500 enseignants recruté et mis en service en 2021.

1.3.3. Cadre organique

Le cadre organique de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les Universités d'État au titre des exercices 2019-2021 a été mis en place par l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018. Aux termes de l'article 2 de cet arrêté, il est créé dans le cadre de ce recrutement les organes ci-après :

❖ Une Commission centrale de supervision

Placée sous l'autorité du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, la Commission centrale de supervision est chargée de la coordination, du suivi et de l'évaluation de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les Universités d'Etat au titre des exercices 2019-2021. Elle est présidée par le Secrétaire Général des Services du Premier Ministre, le Ministre chargé de L'enseignement Supérieur assurant la vice-présidence.

❖ Un Comité technique de recrutement

Placé sous l'autorité du Ministre en charge de L'enseignement Supérieur, le Comité technique est l'instance opérationnelle chargée de coordonner les opérations matérielles relatives au recrutement spécial des enseignants dans les Universités d'Etat au titre des exercices 2019-2021. Il est présidé par le Secrétaire Général du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur.

❖ Des Commissions spécialisées de recrutement

Les Commissions spécialisées de recrutement sont les suivantes :

- La Commission Consultative de Recrutement des Assistants de l'Université concernée, pour le grade d'Assistant ;
- Le Comité Consultatif des Institutions Universitaires, pour les grades de Chargé de Cours, Maître de Conférences et Professeur.

1.3.4. Méthodologie

Le recrutement de 2000 Assistants dans les Universités d'Etat s'est fait par les mécanismes habituels prévus dans le décret 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur et dans le strict respect des dispositions de l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant le cadre organique de l'opération de recrutement

spécial des enseignants dans les Universités d'Etat au titre des exercices 2019-2021. Ces mécanismes sont notamment :

- L'examen des dossiers et audition des candidats au sein des Conseils de département ;
- L'examen des dossiers par les Conseils d'établissement ;
- L'examen des dossiers par les Commissions Consultatives de Recrutement des Assistants (CCRA) ;
- L'examen des dossiers par le Comité Consultatif des Institutions Universitaires (CCIU) ;
- La publication des listes des candidats recrutés par la CCSR.
- La mise en service des nouveaux enseignants.

Toutefois, les directives du Chef de l'Etat concèdent à ce recrutement spécial des modalités toutes particulières, à savoir :

- L'exclusivité du recrutement est réservée aux candidats titulaires du Doctorat ou du PhD ;
- L'application d'une mesure dérogatoire portant l'âge limite de recrutement à 45 ans ;
- L'ouverture du recrutement aux camerounais de la diaspora ;
- L'ouverture du recrutement aux fonctionnaires titulaires du Doctorat ou du PhD provenant d'autres corps, mais désireux d'enseigner dans les Université d'Etat ;
- La priorisation des établissements nouvellement créés, ainsi que des filières dites « orphelines » ;
- La validation par la Commission Centrale de Supervision de la liste des candidats présélectionnés par le Comité Technique de Recrutement (CTR) ;
- La publication par la Commission Centrale de Supervision (CCS) de la liste définitive des candidats retenus au terme du recrutement.

1.3.5. Chronogramme

Aux termes de l'alinéa 1 de l'article 23 de l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant le cadre organique de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les universités d'État au titre des exercices 2019-2021, les organes mis en place dans le cadre de l'opération de recrutement disposent d'un délai maximum de six (06) mois, à compter du 1^{er} janvier de chaque année, pour clôturer leurs activités et rendre copie de leurs rapports annuels d'étape.

Par ailleurs, l'appel à candidature est à circuler dans tous les pays où l'Etat camerounais est représenté, ceci en vue d'accorder les mêmes chances à toutes personnes de nationalité

camerounaise, indépendamment de la localisation géographique, conformément à l'alinéa 1 de l'article 12, du dispositif général de la fonction publique de 1994 et 2000 ; et des alinéas 1 et 4 de l'article 14 du Décret N° 93/035 du 19 Janvier 1993 portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur. Toutefois, les candidats ayant exercé des fonctions académiques statutaires dans une institution universitaire étrangère reconnue par leur Etat, peuvent être recrutés dans les grades équivalents à ceux prévus dans l'institution universitaire sollicitée, s'ils remplissent les conditions de qualification pour un recrutement audit grade.

Le recrutement de 2000 Assistants dans les Universités d'État est dit « spécial » car il s'agit d'une instruction du Président de la République, comme cela avait été le cas en 2011, année au cours de laquelle le recrutement à la Fonction Publique de 25 000 jeunes diplômés avait été lancé. Pour cette fois, l'appel à candidature s'est porté dans un secteur spécifique à savoir l'enseignement supérieur, et plus précisément, le recrutement des titulaires du doctorat/PhD au titre des enseignants assistants (ASS) dans les Huit (08) universités d'État¹.

1.3.6. Recrutement effectif de 2000 titulaires de doctorat/PhD

L'opération de « recrutement spécial » de 2000 enseignants titulaire du doctorat/PhD instruit par le Chef de l'État a débuté le 10 décembre 2018 suite à la publication par le Premier Ministre de l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant le cadre organique de ladite opération. Par la suite, le cadre de référence de l'opération et l'autorisation d'ouverture des postes ainsi que le chronogramme des activités ont été successivement signés par le Premier Ministre le 14, 28 Janvier et le 14 Février 2019.

Et enfin, la concrétisation du processus d'e-recrutement des enseignants s'est traduite par l'ouverture de l'appel à candidature (pour 1000 postes) le 21 Février 2019, au sein des Huit Universités d'État par les Recteurs et les Vice-Chancellors. D'une manière générale, elle s'est déroulée en 5 étapes :

☞ Étape 1 : Réception et Dépouillement des dossiers

Cette étape s'est déroulée sur la période allant du 21 Février au 21 Mars 2019. Globalement 1 878 candidatures ont été jugées recevables (tableau 3).

¹ Universités de Yaoundé I, Yaoundé II, Douala, Dschang, Buea, Bamenda, Ngaoundéré, Maroua.

Tableau 3 : Répartition des candidatures par Université

Universités	Candidatures
Bamenda	184
Buea	177
Douala	205
Dschang	251
Maroua	178
Ngaoundéré	281
Yaoundé I	414
Yaoundé II	248
Totale	1 878

Source : Extrait du rapport du MINESUP (2019).

☞ **Étape 2 : Audition des candidats**

Après la collection et le dépouillement des dossiers, ceux-ci ont été acheminés dans chacun des établissements. Conformément aux critères définis et rendus public par chaque institution universitaire, les candidats ont été auditionnés par un jury constitué par chaque chef d'établissement.

À l'issue de ces auditions, les candidats ont été classés par ordre de mérite, de façon à orienter la délibération par les instances ultérieures. À titre de précision, les candidats résidants à l'étranger, ont été auditionnés par Skype.

☞ **Étape 3 : Tenue du Conseil de Recrutement**

Afin d'examiner les dossiers, les trois commissions spécialisées ont été mises sur pieds au sein de chaque Université : le Conseil des départements, le Conseil d'Etablissement et le Conseil Consultatif de Recrutement des Assistants (CCRA). Par ailleurs, une session extraordinaire du Comité Consultatif des Institutions universitaires (CCIU) s'est tenue du 25 au 26 Juillet 2019.

Au terme de cette étape, 821 candidats ont été proposés au recrutement, tandis que 139 postes sont restés vacants pour défaut de candidature.

☞ **Étape 4 : Redéploiement**

Trois sessions du Comité technique de recrutement ont respectivement été tenues au niveau des comités centraux, le 14 février, le 19 janvier et le 04 septembre 2019. Deux de ces sessions ont vu la participation des Recteurs et Vice-Chancellors des Universités d'Etat. A

l'issue de ces sessions, ils se sont convenus à la nécessité de procéder au redéploiement des candidats dans les postes non-pourvus.

☞ **Étape 5 : Publication des résultats**

Après avoir reçu et traité les requêtes émanant de certains Recteurs et Vice-Chancellors par le Comité technique de recrutement, suit l'étape ultime de la publication des résultats. Cette étape met fin à l'ensemble du processus de recrutement.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de passer en revue le processus général de recrutement à la Fonction Publique camerounaise et de faire une conceptualisation du recrutement en ligne. Il s'est attardé sur l'évolution historique des recrutements spéciaux au Cameroun, lesquels sont encadrés par des dispositifs légaux et institutionnels. Il en ressort que le e-recrutement a des perceptions multiples : outil technologique, service, système, programme, proxy... S'il est question d'un ensemble de processus de recrutement en ligne, l'e-recrutement englobe tout de même toutes les étapes du recrutement traditionnel, de la diffusion de l'offre d'emploi, jusqu'à la publication des résultats. Le processus de recrutement et d'organisation des concours donnant droit à l'accès à la fonction publique au Cameroun qui a progressivement intégré l'outil internet repose sur les concours externes et internes. L'opération de « recrutement spécial » de 2000 enseignants titulaires du doctorat/PhD a débuté le 10 décembre 2018 suite à la publication par le PM de l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant le cadre organique de ladite opération. Ce dernier se déroule en cinq étapes successives dont la réception et le dépouillement des dossiers, l'audition des candidats, la tenue du Conseil de recrutement, le redéploiement et la publication des résultats.

CHAPITRE II :

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

L'utilisation des outils de technologie de l'information et de la communication sur le management des ressources humaines en général, et dans le cadre du processus de recrutement des enseignants du supérieur en particulier s'est avérée essentielle pour la fonction publique camerounaise comme nous l'avons vu au chapitre précédent. La revue de la littérature et le cadre théorique dans cette étude vont fournir une base de connaissances existante sur les systèmes d'information dans le cadre du recrutement dans les universités d'État au Cameroun. La revue de la littérature va permettre de recueillir des informations sur les pratiques actuelles, les défis et les opportunités liés au recrutement en ligne, tandis que le cadre théorique fournira des approches pour analyser les systèmes d'information dans ce contexte spécifique. Subdivisé en trois sections, l'objectif de ce chapitre est donc de présenter en premier le cadre général relatif aux SI et leur implication sur le processus de recrutement, puis une synthèse des travaux théoriques sur l'efficacité du SI et l'efficacité d'e-recrutement avant de s'attarder sur le cas spécifique du secteur public avec quelques études de cas.

2.1. Systèmes d'information et processus de recrutement : cadre théorique

Dans cette partie nous nous attardons sur un ensemble de modèles et de théories pour comprendre et analyser les systèmes d'information dans le recrutement universitaire. Il s'agit notamment de la théorie de la méthodologie fondée de Heppel (1997), la théorie de l'approche systémique et communicationnelle de Schmooker (1966), Castel (1996) et Alter (2005) et la théorie d'Andersen (2008), Morton (1991), Gupta et Collins (1997). Celles-ci vont permettre d'évaluer l'efficacité du processus de recrutement en ligne et les implications pour la gestion de l'administration publique.

2.1.1. Théorie de la méthodologie fondée

Cette approche est le prolongement de quelques travaux théoriques de la fin du 20^{ème} siècle. Selon Pinsonneault et Heppel (1997), Feldman et Klaas (2002), et plus récemment Abia et Brown (2020), le e-recrutement a une dimension conceptuelle importante pour son analyse. Ces auteurs se sont appuyés sur le concept d'e-recrutement, pour mettre en exergue la pertinence de la gestion des SI au sein des organisations. En effet, le terme « E-recrutement » a plusieurs labels et qui prend en compte :

- Le recrutement internet ;
- Le recrutement en ligne ;

- Le web-recrutement...

Contrairement au mode de recrutement traditionnel, le procédé par e-recrutement nous fournit les informations technologiques qui nous permettent de manier le processus de recrutement, de façon plus rapide et relativement plus efficace.

Tableau 4 : Description théorique d'e-recrutement

Caractéristiques théoriques D'e-recrutement	Description	Auteurs
e-recrutement comme un outil technologique	e-recrutement est perçu par certains auteurs comme un simple outil technologique	Faliagka (2012)
e-recrutement comme un système	Selon les auteurs, e-recrutement est un groupe d'indépendant, mais qui contient les éléments interreliés constituant un ensemble unifié. Ces éléments par ailleurs, inclus la technologie, la société et les organisations	Faliagka (2012), Lee (2011)
e-recrutement comme un processus	Ici l'e-recrutement est perçu comme un ensemble d'activité systématique, bien cordonnée. Les activités sont faites par les outils de TIC ou traditionnellement.	Braddy et al. (2003) ; Lee (2011), Llorens (2012).
e-recrutement est un service : - e-recrutement est un répertoire - e-recrutement comme un centre - e-recrutement comme un programme (e-recrutement comme un algorithme implémenté)	e-recrutement est un service e recrutement. Cela ne peut être confié à tous ceux qui souhaitent être admis au recrutement, en conséquence cela produit uniquement une certaine fonctionnalité. a. e-recrutement permet de produire les facilités pour le stockage des données de recrutement b. une communication conduite entre les parties prenantes dans le processus de recrutement c. e-recrutement constituent un ensemble de règles précises nécessaires pour ressourdre un problème.	Smyth et al. (2002), Koch et al. (2018), Vidros et al. (2016). García et al. (2010), Llorens (2012), Wang et Guo. (2012) Feldman et Klass (2002), Bartram (2000).
e-recrutement comme un proxy	L'acte e-recrutement est posé pour le compte d'une organisation ou d'une société entière.	Jansen et al. (2005) ; Walker et al. (2011) ; Braddy et al. (2009).

Source : Abia et Brown (2020).

Selon Breaugh et *al.* (2003), l'e-recrutement est un processus de recrutement qui se développe autour de 4 points permettant de renforcer la performance des activités. Il s'agit de :

l'élaboration de l'objectif du recrutement, le développement d'une stratégie, le renforcement des activités de recrutement et, l'obtention et l'évaluation des résultats. Les auteurs précisent par la suite que la concurrence que font les employeurs et aussi les demandeurs d'emploi, conduit chaque groupe à adopter les TIC (Borstorff et *al.*, 2007 ; Smyth et *al.*, 2002).

2.1.2. Vers une approche systémique et communicationnelle de l'innovation

Les approches interactives, puis systémiques de l'innovation ont émergé dans différentes disciplines depuis plusieurs décennies. Les dimensions communication-relation et sociale de l'innovation ont aussi progressivement un rôle de plus en plus important. Les modèles interactifs de l'innovation vers la fin des années 1970 et 1980, l'émergence d'approches non mécaniques de l'innovation ont été le résultat de deux courants. Le premier courant remonte à Schmookler (1966) qui développa un modèle de l'innovation « *demand pull* » ou « *market pull* ».

Cette théorie affirme la souveraineté du consommateur et du demandeur d'un service. Elle est en quelque sorte symétrique à la théorie schumpetérienne, en étant toujours mécanique et linéaire. Mais elle a ouvert la voie, notamment, au modèle interactif de l'innovation. Ce modèle, introduit par Rothwell et Zegveld (1982) combine les modèles du *technology push* et du *demand pull*. Dans le cadre de ce modèle, il y a donc des effets de *feed-back* entre la logique de l'offre, déterminée par la technologie, et la logique de la demande, impulsée par les consommateurs. « Le processus d'innovation peut être pensé comme un ensemble de chemins de communication à travers lesquelles la connaissance est transférée » (Trott, 2008).

Ce modèle annonce les modèles plus récents comme les modèles de réseaux ou les modèles ouverts de l'innovation qui, implicitement, reposent sur une approche systémique de l'innovation. L'approche de Wiener quant à elle permet de prendre en compte les effets de *feed-back* dans tout processus communicationnel. Lazarsfeld, dès les années 1940, met en lumière l'importance du contexte. Par la suite, des auteurs comme Liebes et Katz (1990) montrent comment les contenus des médias sont « réceptionnés » et interprétés par les récepteurs. Le même message est reçu de façon différente selon les « caractéristiques » du récepteur. Comme pour le schéma interactif de l'innovation, les mécanismes sont interactifs. L'approche de l'école d'Alto va encore plus loin avec la prise en compte d'une logique systémique, en rupture avec l'approche mécanique de Shannon. Il apparaît clairement que ce courant réfute le modèle mécanique et linéaire que nous avons exposé précédemment.

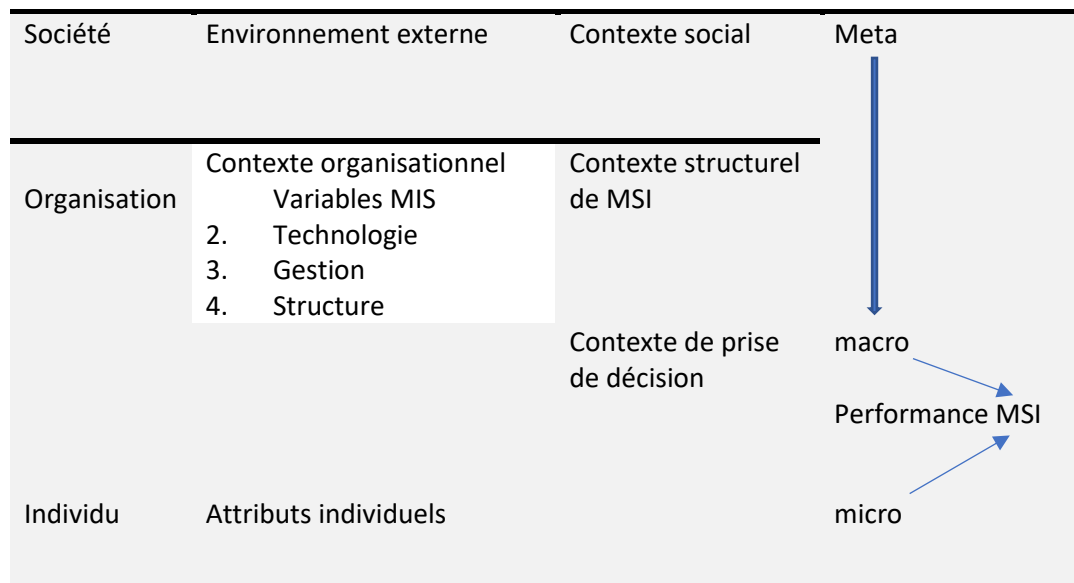
Les modèles de réseaux (approches économiques, managériales et sociologiques) vont prolonger cette approche. Le partage d'information, la connaissance et le modèle de réseau apparaissent avec les approches de la littérature économique et managériale (Aoki, 1986 ; Nonaka et Takeuchi, 1991) et de la sociologie (Castells, 1996). Boltanski et Chiapello (1999)

proposent une analyse de ce « nouvel esprit du capitalisme » dont le réseau fait partie. Pour le courant du Centre de Sociologie de l'Innovation, il s'agit d'examiner la nature des interactions sociales dont les technologies font l'objet. Les systèmes sociotechniques se stabilisent après un processus à travers les acteurs qui entrent en relation (Akrich, 1993).

Comme le précise Alter (2005), « il existe des formes de sociabilité plus ou moins influentes sur la diffusion d'innovations : elles sont liées au degré d'appartenance à des réseaux sociaux (...). Dans tous les cas les réseaux représentent en quelque sorte l'architecture sociale informelle sur laquelle repose le développement d'une innovation ». Ainsi, et dès les années 1990 et de plus en plus dans la dernière décennie, les approches se sont davantage éloignées des modèles linéaires et mécaniques de l'innovation, avec des perspectives interdisciplinaires.

Par exemple, Patrice Flichy (2003) analyse les théories de l'innovation à partir de différentes sciences sociales (économie, sociologie, histoire, anthropologie) et propose une approche sociotechnique qui insiste sur le rôle des acteurs (désignés aussi bien que les usagers). Patrice Flichy montre que les approches de l'innovation se sont souvent développées dans une logique établissant une coupure entre la technique et la société. Dans le domaine du management et de l'économie, le paradigme de l'« *Open Innovation* » met l'accent sur les liens et les relations des firmes qui contribuent à l'innovation. Ce paradigme est l'antithèse du modèle du *technology push* qui est un modèle d'intégration verticale dans lequel les activités liées à l'innovation sont internes à l'entreprise. En fait, ce paradigme intègre les principales bases du modèle interactif de l'innovation, mais aussi celles de la logique des réseaux, puisque les idées viennent à la fois de l'extérieur et de l'intérieur de la firme (Chesbrough, 2003 et 2006).

Le cadre théorique existant pour la recherche sur la MSI est très critiqué pour le manque d'attention accordé à l'environnement externe à l'organisation, et un nouveau cadre est développé. Ce dernier s'accommode mieux au MSI dans le secteur public : la MSIP. Pour ce faire, quatre modèles ont été développés par les auteurs. Ceux-ci reflètent pleinement l'environnement externe ; ce qui permet à ces derniers de formuler une série de proposition et recommandation en distinguant clairement le MSI public du MSI privé.

Tableau 5 : Caractéristiques des entreprises et leur contexte

Source : Conception, Tankoua (2022).

2.1.3. Système d'information et diversité du processus de recrutement

2.1.3.1. Les modèles théoriques d'innovation technologique

Le modèle de la technologie push a été le modèle dominant de l'innovation pendant la plus grande partie du XXe siècle et reste prégnant. Ce modèle considère l'innovation comme dépendante des politiques industrielles et scientifiques. Il inspire encore les politiques à la base de technologies clés, comme par exemple les nanotechnologies.

C'est un modèle linéaire car, il considère que l'innovation est avant tout le résultat de la science et de la technologie. Ayant pour auteur clé Schumpeter, l'auteur a réussi à poser les fondements de ces analyses. Pour lui, l'innovation renvoie à de nouvelles combinaisons allant de l'introduction d'un produit nouveau ou ayant une qualité distincte, jusqu'à la mise en place d'un nouveau management dans l'industrie d'une nouvelle méthode de production, en passant successivement par la conquête de nouveaux marchés géographiques, l'approvisionnement à travers de nouvelles sources de matières premières ou de biens semi-manufacturés.

Pour une meilleure compréhension des mécanismes de l'innovation il doit falloir répondre à deux questions successives. La première concerne les motivations des organisations quand elles s'engagent dans des activités innovantes. Même si certaines innovations peuvent apparaître de manière fortuite, il faudra s'intéresser à la recherche délibérée d'innovations par les firmes. La deuxième question concerne les déterminants de l'innovation. Mais l'effort des firmes n'est pas suffisant pour expliquer les processus d'innovation et leur résultats (le progrès technique).

En effet, en suivant Dosi (1997), nous pouvons noter que la compréhension du changement technologique nécessite l'analyse concomitante de quatre objets interreliés : d'abord, les opportunités de l'innovation ; ensuite, les incitations pour exploiter ces opportunités ; mais aussi les capacités des agents de réaliser l'innovation et les configurations institutionnelles et les sources externes (leurs clients, fournisseurs, universités, laboratoires et agences publiques, consultants...) qui encadrent et conditionnent le résultat des efforts des agents.

En effet, Dosi (1997) souligne qu'il n'y a pas de preuve convaincante que l'intensité de la recherche augmente d'une manière monotone avec la valeur prévue des flux de rente, même s'il est certain qu'un accroissement attendu dans la rentabilité soit une condition nécessaire pour que les acteurs entreprennent des efforts de recherches coûteuses et incertaines. Au contraire, il semble que les différences intersectorielles et inter-temporelles dans la propension à innover soient mieux prises en compte, dans une première approximation, par les différences dans les opportunités et les capacités spécifiques des entreprises plutôt que des variations fines dans les mesures d'incitation de la rentabilité (au-dessus d'un seuil minimal).

Le fondement théorique existant pour la recherche dans MSI est critiqué pour leur manque d'attention sur l'environnement externe des organisations, et une nouvelle base théorique a trouvé un écho favorable, afin de mieux accommoder les SI dans les organisations publiques : Management public du SI (MPSI). Dans l'ensemble, quatre modèles reflétant l'environnement externe sont intégrés dans un seul modèle. Le modèle basic est ainsi utilisé pour développer une série de proposition/prescription, lequel différencie le SI public de celui du privé.

2.1.3.2. L'e-recrutement : un processus théorique à plusieurs phases

Suivant les approches théoriques identifiées, le recrutement est un processus. Il regroupe plusieurs activités et se compose de plusieurs phases. Un modèle classique de ce processus regroupe cinq activités majeures : l'analyse, la stratégie, l'évaluation, la sélection et la concrétisation (Laberon et Bernaud, 2011). Dans l'analyse de la demande du besoin, l'organisation définit la fonction et le profil de poste, le choix de prédicateurs et le profil du candidat. En ce qui concerne la stratégie, l'organisation identifie des ressources, des moyens et prépare une campagne de recrutement. L'évaluation vient avec le premier tri des candidats, et nécessite un examen approfondi. Ensuite c'est dans la sélection qu'une décision doit être prise pour choisir le candidat et l'embaucher. Et enfin, des négociations se tiennent avec lui et le contrat est signé.

Le numérique représente « le triomphe de l'hybridation généralisée aux objets et aux pratiques » (Doueih, 2011). La culture numérique affecte tous les secteurs de la vie dont le marché du travail. Elle introduit de nouvelles mutations. Elle change l'espace habité par les candidats et les entreprises, et par conséquent fait évoluer la recherche d'emploi et la procédure du recrutement. « Le Recrutement a connu 2 (R) évolutions majeures avec l'avènement des Job boards en 1998 et l'explosion des médias sociaux depuis 2007 ».

Le modèle du processus de recrutement organisationnel chez Breaugh et Starke (2000) identifie cinq opérations clés : établir des objectifs, développer une stratégie, mener des activités de recrutement, prendre en compte des variables intermédiaires qui peuvent intervenir dans le processus, et vérifier les objectifs du recrutement dans les résultats.

Selon ce modèle, l'organisation commence par établir soigneusement ses objectifs de recrutement avant de prendre des décisions concernant des questions telles que les méthodes de recrutement à utiliser. Ensuite, elle doit être en mesure de développer une stratégie cohérente pour pourvoir aux postes vacants. Après avoir examiné attentivement les questions orientées par la stratégie, l'organisation mène ensuite des activités de recrutement proposées par la stratégie mise en fonction, comme par exemple l'affichage des postes sur les sites emploi (job boards) et l'organisation de réceptions sur les campus des universités. La dernière étape du processus de recrutement implique une évaluation des résultats du recrutement. L'employeur doit comparer les objectifs qu'il espérait accomplir par rapport aux résultats obtenus. Dans un autre temps, Breaugh et Starke ajoutent à ce modèle de processus de recrutement, un ensemble d'éléments qu'ils considèrent comme un facteur clé et nomment « l'intervention des variables intermédiaires auprès des demandeurs d'emploi ». Ce facteur est construit de plusieurs éléments : l'attention du candidat, sa compréhension du message, ses espérances et attentes relatives au poste, son image de soi, la crédibilité du message du recruteur et sa compréhension par le candidat.

Une composante s'ajoute à cet ensemble : celle du processus de prise de décision du candidat (Breaugh, 2008). L'examen de ces variables de demandeurs d'emploi devrait jouer un rôle central dans la façon dont l'employeur envisage son processus de recrutement. D'autres modèles du processus de recrutement existent. L'un d'eux spécifie huit étapes (Bender et al. 2007). À chacune d'elles, des questions de méthodologie se posent. Les huit étapes sont par ordre croissant les suivantes : la définition de poste, la définition du profil, la précision des sources, la distinction des moyens, l'établissement de la campagne, la sélection, la décision d'embauche et enfin l'intégration. Eu égard à la diversité dans les schémas de représentation

du recrutement, il existe entre eux un point en commun qui est l'entretien face-à-face, suite auquel l'organisation prend sa décision pour sélectionner le bon candidat.

2.2. Efficacité de l'e-recrutement et des systèmes d'information : état du débat théorique

Dans cette section il est question de présenter premièrement le cadre théorique de l'évaluation de l'efficacité des SI sur la base de la théorie du bricolage organisationnel, ensuite, l'approche théorique de l'évaluation des SI au regard de l'analyse systémique et communicationnelle, et enfin, nous présentons le cadre théorique de l'évaluation de l'efficacité de processus de recrutement.

2.2.1. Le bricolage organisationnel

Introduite par Lévi-Strauss (1966), cette théorie est largement reprise et examinée par Jaouen et Nakara (2014). Selon les auteurs, la notion de bricolage trouve un succès croissant dans les recherches en sciences sociales (Desa, 2012 ; Desa et Basu, 2013). Le bricolage organisationnel étant l'acte de se débrouiller avec ce qui est à portée de main (Lévi-Strauss, 1966), il implique la combinaison des ressources disponibles afin de créer de nouvelles opportunités (Baker, 2007 ; Baker et al. 2003).

Utilisé pour caractériser des pratiques organisationnelles, le bricolage sous-tend l'idée de l'improvisation dans la prise de décision comme dans les pratiques d'innovation, en mixant l'organisé et le spontané, la routine avec la non-routine, l'automatique avec le contrôlé (Baker, Miner et al., 2001 ; Andersen, 2008 ; Duymedjian et Rüling, 2010). Ainsi, il implique une capacité d'adaptation importante dans des situations instables. Dans la littérature, deux catégories de bricolage sont généralement distinguées : le bricolage par nécessité et le bricolage stratégique (Desa et Basu, 2013).

Sultana et Sulatana (2014) font recours à la théorie du bricolage organisationnel comme cadre d'analyse. Le bricolage semble donc apparaître à différents stades du cycle de vie des SI. Dans leur analyse, les auteurs explorent les pratiques SI dans les organisations, en mobilisant la littérature sur l'implantation, et ses conséquences en matière d'utilisation. Ils mentionnent que la littérature portant sur l'implantation et l'efficacité des SI étudie la question sous plusieurs angles : les motivations et les objectifs attendus de l'implantation, le rôle des acteurs internes et des conseils/experts extérieurs dans les choix d'implantation et les facteurs individuels et organisationnels qui favorisent l'implantation du SI et son adoption par les collaborateurs.

On distingue deux objectifs principaux à l'implantation des SI : une optique de création de valeur, ou une optique de réduction de coûts (Levy, 2001 et 2002). Cependant, l'implémentation « classique » des SI relève en général d'une recherche de réduction de coûts

ou d'amélioration de processus opérationnels (Blili et Raymond, 1993 ; Duhan, 2001). Les investissements en SI ne relèvent pas, dans ce cas, d'une stratégie globale et sont réalisés indépendamment les uns des autres

D'autres recherches montrent que les investissements en SI sont, en général, faiblement en phase avec la stratégie de l'organisation (Thng, 1996 ; Bergeron et *al.*, 2004). Le choix des technologies implémentées est, en effet, souvent un investissement hors de son champ de compétences, et les équipements, notamment TIC sont « *terra incognita* » pour les dirigeants et une partie de leurs équipes (Monnoyer-Longé, 2003).

La phase d'adoption du SI fait, quant à elle, l'objet de nombreux travaux. Plusieurs facteurs concourent à la réussite de l'adoption des SI en petite entreprise. Un large pan de littérature privilégie les caractéristiques intrinsèques aux individus (Venkatesh et Davis, 2000 ; Macredie et Mijinyawa, 2011).

Plusieurs recherches montrent qu'il est important de considérer prioritairement l'implémentation en termes organisationnels et stratégiques, plutôt que technologiques et utilitaristes, alors que de nombreux travaux en SI ont une approche fonctionnaliste du processus (Warren, 2003 ; Poba-Nzaou et Raymond, 2011). De plus, Warren (2003) souligne le problème de la résistance au changement. L'utilisation des SI est liée, tout d'abord, à la satisfaction des utilisateurs (Lees, 1987). Raymond (1985) a montré que les SI informatisés avaient un impact sur les décisions opérationnelles, mais pas sur les décisions stratégiques.

2.2.2. L'efficacité du système d'information

L'efficacité du SI n'est pas une panacée, elle est fonction de plusieurs paramètres : caractéristique de l'utilisateur, des managers, de la taille, le secteur d'activité...

Mashhour et Zaatreh (2008) ont pour leur part proposé un cadre d'analyse de l'efficacité des SI, en insistant sur le cas particulier des banques jordaniennes. En particulier, les auteurs investiguent l'investissement du système d'information, en mesurant les facteurs qui déterminent l'efficacité des SI des banques en Jordanie. Ces variables influent sur les systèmes de performance, le système d'utilisation, la satisfaction des utilisateurs qui considèrent les facteurs les plus influant sur la performance du système organisationnel.

L'objectif principal de l'utilisation des SI est de contribuer à l'atteinte du but des organisations selon Watson (1993). Gorry et Morton (1972) ont suggéré que cet objectif principal est celui d'un SI qui permettra à renforcer l'efficacité des décisions managériales. Pour évaluer l'efficacité des SI, les auteurs indiquent que l'impact de la technologie de l'information sur la création de la valeur dans chaque organisation peut contribuer à la baisse des coûts, ou à travers la hausse du revenu marginal. Le modèle de contingence de l'auteur,

lequel est essentiellement basé sur l'analyse coût-bénéfice a été largement exploité dans le but de détecter le meilleur modèle d'évaluation de l'efficacité des SI (Akoka, 1981).

L'accroissement du niveau d'efficacité d'un SI a été reconnu par Morton (1991) et Hitt et Brynjolfsson (1996), puis renforcé par Hayward et *al.* (2002). Malheureusement, une partie importante des bénéfices des SI n'est pas capturée par les organisations. Le cadre général de l'étude a été proposé par Stone (1990) pour guider le choix de la méthodologie d'évaluation des SI la plus adéquate, suivant certains critères : la définition des objectifs, la mesure et l'évaluation qualitative des SI, et l'intégration des différentes opinions (Hamilton et Chervany, 1981).

Plus récemment, Allen et *al.* (2006) soulignaient que l'efficacité est mesurée suivant trois indicateurs : le ratio de la performance, l'échelle économique et l'efficacité coût. Et selon Pehlivan et Kirkpatrick (1990), il faut ajouter à cette liste, l'indicateur coût et profit marginal. D'autres auteurs à l'instar de Gupta et Collins (1997), proposent autres mesures de l'efficacité du SI les plus utilisées :

- ☐ réduction des dépenses opérationnelles ;
- ☐ accroissement de la profitabilité ;
- ☐ augmentation des revenus payés, comme le pourcentage du revenu total ;
- ☐ hausse de l'intérêt marginal net.

En somme, le TI est important pour comprendre la relation entre l'investissement dans les SI et l'efficacité des organisations. Selon Mitra and Chaya (1996), les TI permettent de réduire le coût et le temps de recrutement et la productivité des organisations. Alpar et Kim (1990) rapportent que les investissements dans les technologies des SI diminuent les coûts totaux des entreprises.

D'autre part, la qualité du logiciel exploité peut être utilisée en rassemblant les besoins des utilisateurs et l'expansibilité des logiciels. Selon Arthur (1993), on distingue comme indicateurs de la mesure de l'efficacité, la baisse des coûts, les coûts estimés et la prévention des coûts. En effet, la mesure de l'efficacité du SI dépend :

- du temps nécessaire et le nombre d'offre d'emploi sur une période donnée ;
- du temps de réponse qui est le temps requis pour répondre à une demande d'emploi ;
- de la fiabilité, c'est-à-dire le pourcentage de temps de postuler à une offre d'emploi.

Min-Choe (1996) pour sa part a étudié la relation directe entre les facteurs influents et performance des SI et il a identifié l'effet modérateur du niveau d'évolution des SI sur cette relation. Il a abouti à la conclusion que les SI ont une influence significative sur le niveau

d'impact de certains facteurs sur la performance des organisations. D'autre part, Kristi et Martha (1995) passent en revue l'étude expérimentale de la mesure de l'efficacité des SI. Selon leur étude, l'efficacité peut être perçue à trois niveaux : l'utilisation, la satisfaction et la décision de performance, car il est souvent difficile de mesurer la décision de performance. L'utilisation du SI et la satisfaction des utilisateurs est souvent utilisée comme substitue pour la mesure de la performance dans les recherches et en pratique (Kristi, 1995). Selon Kristi et Martha (1995), ces conclusions restent valables, car l'efficacité est basée sur la satisfaction et la mesure de l'utilisation comme substitue pour la mesure de l'efficacité. Elle peut être interprétée avec beaucoup de caution. De même, le lien entre la planification du SI et le succès des organisations s'est avéré positif dans les études de Palanisamy (2001). Le succès stratégique des SI repose sur le fait qu'ils contribuent au changement organisationnel en renforçant leur position concurrentielle.

D'après Demyanova et *al.* (2018), les entreprises modernes s'appuient sur les SI pour l'optimisation des processus d'organisation interne, la réduction des coûts et l'accroissement de l'attractivité de l'offre/demande. Au niveau de la qualité estimée, la plupart des managers conçoivent l'implémentation des SI comme une nécessité et un processus utile. De façon globale, les auteurs soulignent que la théorie de la croissance endogène stipulait déjà que les changements technologiques créent la croissance et la productivité à long terme. Dans ce cas, la stimulation des modèles indique que la digitalisation est déjà une voie importante qui conduit à l'efficacité des organisations (Romer, 1990 ; Grossman et Helpman, 1991). La qualité de l'utilisation est également liée à la façon dont les SI ont été conçus et implantés. Woznica et Healy (2009) indiquent qu'il est préférable pour les petites entreprises de disposer d'un SI intégré, car des SI disparates posent plusieurs problèmes. D'un point de vue technique, ils peuvent engendrer des problèmes de compatibilité entre les systèmes, un risque de redondance des données et des problèmes de fonctionnalité.

En résumé, l'implantation des SI et leurs modes d'utilisation sont contingents. Le contexte organisationnel et stratégique influe fortement sur le type d'outil implanté et le type d'usage qui en sera fait (Gadille et D'Iribarne, 2000 ; Benghozi, 2001 ; Raymond, 2001 ; Mathrani et Viehland, 2009). Par ailleurs, la littérature met en évidence la dimension subjective, informelle, de courts termes, adaptative ou bricolée des SI dans le contexte de la petite entreprise. Dans ce contexte, le courant théorique du bricolage organisationnel nous semble approprié pour analyser les pratiques SI.

2.2.3. L'impact du système d'information sur l'efficacité du processus de recrutement

L'investissement dans l'implémentation et l'utilisation des SI pour la gestion des ressources humaines et le recrutement en ligne est efficace et bénéfique à long terme (Khan et al., 2013). Une proportion significative des compagnies de recrutement adopte le recrutement en ligne, car elle le considère comme une méthode efficace pour les décisions futures et leur utilisation croissante (Parry et Tyson, 2008). Ces compagnies perçoivent en la pratique et l'accomplissement du système de recrutement en ligne une approche essentielle pour attirer les meilleures offres d'emploi. Selon Carter (2001), ce système est d'autant plus efficace qu'il permet de détecter non seulement les candidats actifs suivant l'approche « we find you », mais aussi les candidats passifs suivant l'approche « you find us » (Harris, 2005).

Les différentes méthodes de recrutement en ligne et leurs bénéfices dans la performance en termes de gestion des ressources humaines ont été justifiées dans les études de Verger (2006). Le processus d'emploi a été radicalement modifié avec l'avènement des SI, puisqu'il favorise un meilleur appariement des services offerts et demandés (Kuhn, 2000). Parry et Wilson (2009) ont révélé les raisons du recours à la pratique du recrutement en ligne, et ont indiqué que les facteurs d'adoption d'un site web et les portails d'emploi commercial sont très différents.

Pour certains gestionnaires des RH, le recours à l'e-recrutement se révèle efficace lorsqu'ils s'aperçoivent que les autres méthodes se sont révélées négatives (Parry et Wilson, 2009). Alors que ces auteurs trouvent que l'avantage relatif dans l'utilisation de l'e-recrutement est moins significatif, Arthur (2001) par contre montre que cette approche est plus efficace dans la mesure où elle permet de réduire les coûts et le temps nécessaire pour recruter les meilleurs candidats.

Galanki (2002) pour sa part s'est investi dans la recherche des facteurs affectant le processus de recrutement en ligne. Selon l'auteur, le facteur coût-efficacité et une forte proportion du taux de réponse influent sur la décision de demande d'emploi en ligne. Selon l'auteur, un autre facteur de prise de décision est la part des candidats passifs (Galanki, 2002). De plus, les normes subjectives sont aussi primordiales comme le font savoir (Parry et Wilson, 2009). Islam (2016) montre que l'efficacité du recrutement en ligne dépend de la performance, de la fiabilité, la sécurité et le coût-efficacité. Alors que l'internet impacte les individus sans limite géographique et au-delà des contextes culturels, il assure les meilleures notifications de la disponibilité des postes vacants et de la main œuvre disponible.

Globalement intégré, le système de recrutement en ligne peut réduire les contraintes bureaucratiques et simplifier le processus de candidature (Barber, 2006). Entre autres sources

de recrutement et leur efficacité, il faut mentionner l'investissement dans les publicités en particulier, et les infrastructures de l'e-recrutement en général, car les demandeurs d'emploi recourent de plus en plus à cet outil (Khan et *al.*, 2013).

Quelques avantages sont assurés mais il faut aussi noter quelques problèmes dont font souvent face les organisations durant les recrutements en ligne. Concernant l'efficacité d'e-recrutement et les solutions à apporter eu égard des difficultés, il est primordial d'identifier certaines variables pour l'évaluation du processus de recrutement en ligne. Les auteurs recourent aux données primaires et secondaires pour montrer en quoi le recrutement en ligne est efficace, mais aussi pour présenter à quel niveau les organisations tirent davantage profit dans l'utilisation des SI (Santana, 2008).

Le recrutement en ligne est typiquement relatif à l'utilisation des TIC. Les organisations préfèrent le recrutement en ligne pour rechercher les meilleures candidatures avec les coûts et le temps réduits. Selon Khan et *al.* (2013), le recrutement en ligne est semblable à un media pour permettre efficacement et de façon efficiente à l'employeur d'apparier chaque candidat à un poste. Dans une étude effectuée au Pakistan par Malik (2018), l'auteur cherche à explorer l'impact du développement des technologies dans le contexte de recrutement et comment cela a facilité la gestion moderne des ressources humaines dans les organisations. Ainsi, il est seulement logique d'évaluer l'efficacité de cette technologie à travers des exemples concrets. L'auteur montre que le recours à la technologie influe à travers l'e-recrutement, à l'efficacité organisationnelle.

2.3. Système d'information et cas spécifique du secteur public

Les SI ont davantage contribué à l'efficacité de la gestion administrative dans le secteur public. Plusieurs cas spécifiques d'ailleurs peuvent l'affirmer.

2.3.1. Digitalisation et efficacité de la gestion publique

En ce qui concerne l'usage pratique des TIC et des SI dans les administrations publiques, il s'est développé sous deux angles : le système d'automatisation des bureaux et les systèmes d'information. La première dimension cherche à améliorer l'efficacité et la productivité des bureaux d'affaires, alors que la seconde, quant à elle aspire à l'organisation et l'utilisation de l'information en vue de soutenir l'administration et la gestion, aussi bien dans le développement et la prise de décision, l'amélioration de leur efficacité que la productivité d'une organisation dans son ensemble.

La robotisation des bureaux repose sur trois piliers : processus Word/texte, le processus de données et calcul, et la communication. Le processus technologique Word/texte inclut les processus Word, l'éditeur électronique, le scanner, l'imprimante, les outils de stockage de

masse (CD-ROM, WORM...). La base de données et les tableurs sont utilisés pour le processus de données et calcul. Les téléphones et calculatrices multifonctions, le mail électronique, les conférences électroniques... sont des outils produits par les TIC pour améliorer les communications entre les utilisateurs.

En outre, un système d'information est un mécanisme utilisé pour l'acquisition, le stockage, le classement, la récupération et organisation des idées nouvelles. Généralement, un système d'information est composé du matériel informatique, du logiciel, et les outils de facilitation de la communication. On peut ainsi mettre en évidence une portion tangible d'un système d'information, car elle est cruciale et généralement négligée dans la recherche de l'efficacité organisationnelle et des SI.

Le concept de l'utilisation des TIC dans le secteur public a été drastiquement modifié. Il a été prouvé que les TIC ont souvent complètement offert des méthodes innovantes d'effectuer un travail, et parfois cela a constitué un facteur essentiel dans la transformation d'un processus d'activité. L'utilisation des TIC et des SI nécessite cependant, l'implémentation des machines modernes et des systèmes afin d'assurer leur exploitation optimale, en favorisant l'ajustement des procédures, l'organisation et l'utilisation de la main d'œuvre. En effet, il est probable d'observer l'apparition d'un changement à partir de l'efficacité et des gains de productivité via la mise en place des SI automatiques, qui permettra d'aboutir aux solutions nouvelles ainsi que les nouvelles procédures. Ainsi, plusieurs agences gouvernementales et entreprises dans les PED ont très vite procédé à la restructuration de leurs organisations en implémentant les TIC et les SI modernes. Dans le processus, ils ont laissé pour compte, les méthodes traditionnelles de gestion, regroupement des catégories d'emplois, création des équipes de travaux, formation des employés à divers niveaux de compétences à partir des processus réduites et plus efficaces.

2.3.2. Système d'information et efficacité de la gestion publique : quelques études de cas

Plusieurs études relatives à la théorie « demand-Pull » (Schmookler, 1966) comparent les succès et les échecs des innovations et suggèrent les besoins des utilisateurs qui sont importants pour leur succès. Par ailleurs, il est supposé que les différentes méthodologies de recherche aient traité les mêmes problématiques, cela peut conduire à conclure que ces études sont très récentes, et ne permettent pas de procéder à une investigation plus en profondeur, et qui sont sujettes de mauvaises compréhensions.

Dans son étude portant sur l'impact organisationnel de l'informatisation des administrations publiques de la Suisse, Fomaz (2013) a indiqué que par rapport à

l'informatisation, les acteurs administratifs mentionnent les quatre indicateurs qui la décrivent de façon assez équitable. Celui qui est le plus souvent mentionné est la communication et l'échange de données (30%), suivi par la gouvernance des données (26.67%), l'utilisation de la technologie (23.33%) et l'objet technologique (20%).

Selon Drucker (1973) et (Gazell, 2000), la gestion efficace du secteur public protège les sociétés démocratiques. Aussi, Papadimitriou (2007) stipule que l'efficacité du management public est mieux conçue dans une perspective multiple parce que ce secteur entraîne la production des biens et services, avec comme objectif d'identifier et de satisfaire les besoins sociaux. Zammuto (1982), Bartram *et al.* (2002) et Kondalkar (2009) renforcent ces arguments en indiquant que l'efficacité de chaque organisation en termes de l'offre de service est associée à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Rahm (1997) s'intéresse à la construction d'une base théorique solide de l'administration publique, en mettant en avant le rôle de la technologie de l'information. Les TIC qui regroupent selon l'auteur, les technologies capables de convertir les données en information, ont eu un impact important sur la gestion publique de l'administration et leur fondement théorique. Partant de ce constat, l'auteur présente d'une part les effets primaires des TIC sur l'administration publique, en mettant un accent particulier sur le développement de la théorie des systèmes et les théories filles (la théorie des systèmes complexes, la théorie du Chao et la théorie de la complexité). Il explore par la suite le rôle primordial des TIC dans le processus de prise de décision au sein de l'administration. Le second rôle des TIC mis en évidence est relatif à leur importance dans la facilitation de recherches d'informations, d'identification et de résolution des problèmes complexes. De plus, la capacité des ordinateurs a énormément contribué au développement et à la compréhension théorique de l'administration publique. Troisièmement, il souligne que les TIC constituent un vecteur de changement, nécessaire pour passer en revue d'autres postulats théoriques.

Alves *et al.* (2017) de leur côté, se sont intéressés au rôle des TIC dans la gestion des ressources humaines (GRH). En mettant un accent particulier sur la gestion de l'administration publique et leurs stratégies organisationnelles, ils trouvent que les TIC occupent une place de choix dans ce processus. La diffusion des SI a une implication profonde dans la manière dont les ressources humaines sont gérées de nos jours. Selon ces auteurs, les TIC raccourcissent le processus de collection, de stockage, d'utilisation ou des transformations des données en informations, directement utilisables par les managers.

La gestion est un processus de représentation et du maintien d'un environnement à travers lequel les individus travaillent ensemble pour accomplir un objectif visé (Koontz et Weihrich, 2007). Selon Thomas (2003), Koontz et Weihrich (2007), Griffin (2009), la gestion vise à atteindre les objectifs établis via les individus et leurs actions variées. Bien que la gestion du secteur public cherche à parvenir aux buts des organisations du secteur publics relativement à la manière dont les résultats affectent en retours ce secteur. La satisfaction publique reflète l'efficacité managériale de ce secteur, mais malheureusement tous les actions des managers du secteur public et de l'administration ne sont pas quantifiables (Kamaruddin et Abeysekera 2013).

Toutefois, des efforts dans cette tendance ont été entrepris via la mise sur pied des méthodes innovantes, induites par l'adoption des TIC et SI. La gestion publique des SI (GPSI) est devenue un enjeu majeur dans les sociétés en développement (Bozeman et Bretschneider, 2016). Selon Bozeman et Bretschneider (2016), une réflexion de la progression rapide des attentions portées sur GSI est le résultat de la croissance rapide des recherches théoriques et les recommandations. Mais, la disponibilité des connaissances sur les SI n'est pas équitable entre tous les gestionnaires. Les managers du secteur public doivent exercer avec des préventions particulières, comme l'indique la littérature sur la GIS.

Les recommandations émises pour le secteur privé en matière de gestion « générique » peuvent être adoptées en contexte public. Le problème réside cependant dans l'identification des recommandations qui sont applicables ou non au secteur public et dans la détermination des résultats. Bien que la théorie de la GIS et les recherches aient foisonnés dans un laps de temps, très peu d'investigations empiriques ont été publiées sur le MPSI (Bozeman et Bretschneider, 2017). Ces auteurs développent une base théorique permettant de distinguer la gestion du secteur privé de celle du secteur public, et les recommandations en terme du développement, de l'adoption et du mangement public des SI.

Une étude fondatrice a été proposée par Ives, Hamilton et Davis (IHD pour la suite), (1985). Elle expose un cadre d'analyse conceptuel de MSI et met en évidence les principales composantes de SI dans leur modèle, à savoir : la composante environnementale, qui définit les ressources et les contraintes relatives au MSI ; la composante SI qui caractérise le MSI ; et la composante processus qui mesure quant à elle la performance de MSI au sein de l'organisation. Cependant, en dépit de l'importance des facteurs environnementaux mis en évidence dans le IHD, Bozeman et Bretschneider (2017) montrent qu'ils font l'objet de très peu d'étude. De plus, ils soulignent que la plupart des travaux ne permettent pas de mettre en évidence, même au niveau de la recherche, ces trois liens, car ils se limitent généralement sur la composante

organisationnelle. Ces auteurs indiquent que plusieurs travaux se fondent généralement sur les questionnaires et les interviews structurées des acteurs multiples au sein de chaque organisation. De plus, ils agrègent les données pour caractériser le MSI et l'organisation. Par ailleurs, au niveau individuel, l'analyse de MSI repose sur deux objectifs : le plus dominant étudie l'effet de MSI sur la prise de décision au sein des unités de petites tailles. Le contexte de décision reflète généralement une organisation des business, telles que les firmes manufacturières. Enfin, les variables relatives au processus cognitifs accompagnent souvent les variables MSI pour expliquer les résultats des décisions prises. A cet effet, Huber Argue explique que la recherche du processus cognitif souffre d'un manque de mesures unifiées et la validité du problème relatif à la théorie du MSI.

Globalement, l'expansion de l'internet a été largement répandue mais inégale, inspirant de ce fait plusieurs études sur les facteurs de l'innovation et leur impact sur la croissance et le développement (Grossman, 1991) qui par ailleurs sont très diverses d'une économie à l'autre. L'accès et l'adoption de l'internet améliore la productivité et renforce l'influence relative des individus et des institutions (Castells, 1996).

Selon Schafer et *al.* (2016), les agences gouvernementales et les ONG reconnaissent que les TIC regorgent des possibilités d'amélioration de capacités, et constitueraient un facteur critique pour le maintien et l'extension des relations positives avec la société. Le support de connectivité technique est répandu partout, mais de façon très inégale. Les débats autour de la digitalisation des milieux publics ou privés continuent de diviser les spécialistes sur le mode d'expansion et de leur utilisation (Friedman, 2005), à l'échelle mondiale, eu égard des opportunités qu'elles offrent à plus de personnes à diverse endroits ; ou sur l'extension des TIC qui pourrait exacerber les disparités au sein des institutions centrales. Entre les académiciens, une forte capacité d'internet est perçue comme une limite de la croissance de la productivité dans le futur. Globalement, l'extension de l'internet peut être analysée comme un processus global avec de fortes variations au niveau national, institutionnel et même individuel.

Dans l'ensemble, plusieurs études soulignent que maintes efforts ont été consentis dans la vulgarisation de l'utilisation des TIC (Xu et *al.*, 2004). L'amélioration de la qualité des infrastructures physiques, le renforcement du capital humain, et la formation en TIC sont entre autres des prérequis fondamentaux pour une bonne exploitation des TIC par les organisations (Warschauer, 2004). Gulbrandsen (2011) Décrit en outre que les instituts de recherche sont comme des organisations hybrides qui pourront mieux diffuser les TIC. Enfin, face au défi administratif particulier, incluant les politiques de diffusion des TIC, il s'avère urgent d'implémenter les TIC dans toutes les chaînes de valeurs au sein de l'administration.

En effet, dans une structure bureaucratique et en dépit des règles et des politiques formalisées, la diffusion et l'utilisation des TIC est une préoccupation qui se pose avec acuité pour conduire efficacement un travail (Bird, 2011). Le contexte institutionnel peut en retour affecter l'adoption des TIC, la collaboration et la productivité au sein de l'administration... Les TIC peuvent ne pas être utilisées par tous, mais globalement, elles sont à travers les critiques pour le développement socio-économique, des stimulateurs de la productivité des utilisateurs, y compris la gestion administrative. En indiquant que les TIC pourraient affecter les activités individuelles, privées ou publiques, Bollou et Ngwenyama (2008) montrent qu'en Afrique de l'ouest, l'augmentation des investissements en TIC a favorisé la hausse de la productivité dans la moitié des années 1990, mais qu'en 2002, le taux de croissance de la productivité a nettement diminué. Les résultats similaires sont obtenus dans le cadre des PME Est africaines (Matambalya et Wolf, 2001) et Sud-africaine (Wolf, 2001).

Pour Adam (2003), l'expansion de l'utilisation des TIC en Afrique et leur utilisation effective au sein des institutions publiques améliore la qualité du service offert. Une étude empirique effectuée par Obijiofor (2009) afin de mettre en perspective le rôle des TIC en Afrique et dans les autres régions à revenus faibles indique que les TIC procurent les bénéfices dans le secteur sanitaire en rapprochant les usagers des professionnels de santé, mais aussi les opportunités économiques.

Par ailleurs, la nécessité de la prise en compte de l'environnement externe a été dévoilée. Un point majeur de la recherche sur la gestion des SI a été un contexte organisationnel, relativisant les caractéristiques de l'organisation des performances dans la gouvernance des SI. Pour démontrer l'importance intra organisationnelle, Ives et *al.* (1997) ont procédé à une méta-analyse de 331 travaux empiriques portant sur la gestion des MIS. Il en est ressorti que seul 13% et moins de 4%, tiennent respectivement compte de l'environnement externe.

Selon Fondeur et *al.* (2005), les systèmes informatiques de gestion du recrutement sont nés dans les années 1990. Ils ont aujourd'hui une double vocation : diffuser des offres sur internet et traiter les candidatures électroniques reçues. Ils sont donc étroitement liés à l'utilisation d'internet comme canal de recrutement. D'après cette étude leur usage est loin d'être un phénomène anodin. « Il constitue même une norme pour les plus grandes entreprises », lesquelles ont des milliers de salariés à recruter. Ce sont, soit des progiciels « standardisés », soit des logiciels réalisés « sur mesure » pour les besoins propres de l'entreprise, par des informaticiens internes ou externes à l'entreprise.

Il faut en outre souligner que l'identité numérique constitue un grand défi pour le chercheur d'emploi et peut des fois nuire à son image et sa recherche d'emploi, d'où

l'importance de développer une présence numérique, de construire des réseaux et de maîtriser dans la mesure du possible, ce qu'on publie sur internet. « Le candidat a lui aussi sa marque, composée de son e-Réputation (ce que les autres disent de lui) dont il doit prendre connaissance et de son identité numérique (ce qu'il dit de lui) qu'il va façonner via ses profils sur les réseaux sociaux professionnels, un CV sur Doyoubuzz ou un Blog pro et son engagement en ligne ».

La rapidité et l'efficacité de la diffusion des technologies numériques dépendraient du contexte social dans lequel ils s'insèrent. Soutenue par Degryse (2016), cette approche montre que la diffusion des technologies façonnerait la structure organisationnelle et les performances des individus. Le numérique inviterait également à repenser l'organisation du travail, car les innovations favoriseraient une présence à distance et selon des temporalités multiples (Coutant et *al.*, 2015). Ainsi, de nouvelles formes de travail susceptibles de se développer au cours des prochaines années sont identifiables : le travail à temps partagé, le partage de poste, l'encadrement intérimaire, le travail mobile... (Degryse, 2016).

Même si l'on ne s'intéresse qu'à la marge extensive de l'information, le média internet comporte des limites importantes : la disponibilité de l'information est accrue, mais les difficultés de traitement le sont également. On peut ainsi poser les problèmes soulevés par le recrutement en ligne en termes de « dilemme transparence-bruit » (Fondeur, 2006). Quand on augmente la quantité d'information accessible sans en diminuer l'hétérogénéité et sans améliorer les repères de coordination entre offre et demande, il devient plus difficile pour les agents en recherche d'emploi ou de candidats, de distinguer le « signal » des informations pertinentes du « bruit » de celles qui ne le sont pas. Internet a engendré une banalisation de l'acte de candidature : la possibilité de se porter candidat en quelques clics a abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites « non qualifiées ».

Selon Autor (2001), une conséquence naturelle de la baisse du coût de l'acte de candidature est que beaucoup de travailleurs vont postuler pour plus d'emplois. En fait, l'excès de candidature apparaît comme la norme pour les offres d'emploi déposées en ligne, avec des employeurs rapportant qu'ils reçoivent fréquemment des nombres ingérables de CV en provenance de candidats tant qualifiés que sous-qualifiés, et souvent de manière répétée.

Par ailleurs, ce « bruit » est aussi nourri par les candidats face à l'accroissement du nombre d'offres d'emploi disponibles en ligne. Cités par Fondeur (2006), les auteurs comme Godefroy et *al.* (2005) soulignent le fait que certains demandeurs d'emploi, participants à leur étude qualitative « considèrent même Internet comme une “jungle”, une “faune”, du fait de la quantité d'information disponible et de son “éparpillement” ». Selon ces auteurs, « cet effort

cognitif de traitement de l'information se traduit par des difficultés, une fatigue et une souffrance qui limite temporairement les sessions de recherche sur Internet ».

Enfin et en dépit des avantages que regorge l'implémentation des SI pour l'offre des services publics, très peu d'étude se sont intéressés à leur évaluation quantitative. Les SI sont efficaces et efficients. Cela est mis en évidence dans le contexte iranien. En guise du cadre méthodologique utilisé, Abbasi et *al.* (2020) utilisent un questionnaire pour récolter les informations auprès de 82 utilisateurs des SI. Ces informations portent sur : les caractéristiques démographiques, l'efficience des SI, ainsi que leur efficacité. Le test d'indépendance de Chi-deux permet aux auteurs de dire que près de 23% des utilisateurs des SI trouvent que leur efficience est faible. Pour 29% d'entre eux, elle est moyenne, tandis que 48% des utilisateurs déclarent que les SI sont très efficients. Par ailleurs, 24% et 31% des personnes interrogées déclarent respectivement que les SI sont faiblement et moyennement efficaces, alors que 45% trouvent qu'ils sont très efficaces. Ils aboutissent au résultat final selon lequel il existe une corrélation entre l'efficience et l'efficacité des SI, et que celui-ci est globalement efficace dans le secteur de santé public iranien. Un système efficace est nécessaire pour atteindre les objectifs d'une organisation privée/publique. L'efficacité est donc un déterminant important dans le processus de développement d'une structure (Georgsson et Staggers, 2020).

Bon nombre d'études à l'instar de celles de Hardenbol et *al.* (2020), Chunmei et *al.* (2018), Maat et *al.* (2013) ont montré que l'efficacité d'un SI contribue fortement à la réduction des erreurs, en augmentant la légitimité, la précision et la qualité de l'information requise pour la prise d'une décision par l'ensemble des parties prenante à un processus. D'autres évidences sont trouvées dans les travaux de Stürzlinge et *al.* (2009), Nitrosi et *al.* (2013), Piva, (2019), Hariyati et *al.* (2016) indiquant que l'absence ou encore un faible niveau d'efficience n'est pas seulement les résultats des erreurs, mais aussi de l'augmentation des effets externes.

Conclusion

Ce chapitre met en évidence plusieurs points clés. Tout d'abord, il est apparu que le recrutement en ligne est devenu une pratique courante dans de nombreuses organisations, tant dans le secteur public que privé. Cette méthode offre de nombreux avantages, tels que la réduction des contraintes bureaucratiques, la réduction des coûts et du temps des procédures, une portée plus large pour attirer les candidats et une plus grande efficacité dans le processus de sélection. Cependant, plusieurs défis ont également été identifiés. Parmi ceux-ci, nous retrouvons le « dilemme transparence-bruit », les inquiétudes quant à la précision et la qualité

de l'information requise, ainsi que la protection de la confidentialité des données personnelles des candidats. L'étude de la littérature a également permis de mettre en évidence les opportunités liées au recrutement en ligne. Parmi celles-ci, on peut citer l'apprentissage automatique pour analyser les profils des candidats et les comparer aux exigences du poste. Cela peut permettre de faire correspondre de manière plus précise les compétences des candidats aux besoins de l'organisation. Enfin, l'analyse des systèmes d'information et de leur efficacité dans le secteur public a également été abordée. Cette partie du chapitre souligne l'importance de l'évaluation régulière des systèmes de recrutement en ligne afin d'assurer leur efficacité et leur adéquation aux besoins spécifiques du secteur public.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE

Cette partie vise d'une part à présenter la démarche méthodologique de l'étude de l'impact des SI en général et de l'utilisation des TIC en particulier sur le processus de recrutement des fonctionnaires de l'enseignement supérieur (chapitre 3). Et d'autre part, il sera question de faire une analyse, une interprétation et une discussion des résultats obtenus dans le cadre de cette étude. L'on pourra ainsi s'attarder sur les liens entre les SI et l'efficacité du processus de recrutement des enseignants dans les Universités d'Etat au Cameroun (chapitre 4).

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche renvoie à un aperçu de la façon dont une recherche donnée est effectuée. Après les deux premiers chapitres qui ont présenté le cadre général, théorique et conceptuel de notre étude, ce chapitre vient apporter des informations sur les techniques ou les procédures ainsi que les outils utilisés pour identifier et analyser les informations concernant le recrutement des enseignants des Universités d'Etat au Cameroun. Nous présenterons donc en détail dans ce chapitre, les méthodes utilisées, les procédures de collecte de données, ainsi que les approches d'analyse qui ont guidé notre étude.

3.1. Mode d'investigation

Il existe trois modes d'investigation scientifique : l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte. Ces modes sont déterminés par les paradigmes de recherche et les objectifs du chercheur. L'approche mixte est celle retenue pour notre étude. Elle permet de mobiliser aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite aide à maîtriser le phénomène dans toutes ses dimensions. Elle vise à recueillir d'une part, des données observables et quantifiables et d'autre part, des données descriptives (N'DA Paul, 2006). Dans le cadre de notre recherche, il s'agit d'analyser les systèmes d'information utilisés dans le cadre du recrutement dans les universités d'Etat au Cameroun, en se concentrant sur la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD. Notre étude va donc s'appuyer sur des instruments ou techniques de recherche et de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées ; ce qui permettra d'aboutir à des données chiffrées et non chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques.

3.2. Démarche méthodologique

L'application méthodique étant donc la base d'une recherche scientifique, la démarche méthodologique générale adoptée ici est l'hypothéticodéductive. Elle comporte dans ce contexte spécifique les étapes suivantes : la recherche documentaire, l'observation directe, l'entretien semi-directif et les méthodes statistiques de traitement et d'analyse de données. Cette démarche a permis d'accéder à des données secondaires et primaires, nécessaires à la réalisation de ce travail.

3.3. Définition du cas

Le cas retenu pour notre étude est la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du doctorat/PhD dans les universités d'État au Cameroun. Pour mieux le cerner, nous nous sommes principalement référés aux mécanismes habituels de recrutement des enseignants du supérieur prévus dans le Décret N°93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur et, aux dispositions de l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant le cadre organique de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les universités d'État au titre des exercices 2019-2021. Ce recrutement s'est déroulé en 2019 sur l'étendue du territoire national. Seules huit Universités d'État étaient concernées par ce recrutement : Université de Bamenda, Université de Buea, Université de Douala, Université de Dschang, Université de Maroua, Université de Ngaoundéré, Université de Yaoundé I et Université de Yaoundé II.

3.4. Processus d'échantillonnage

Les méthodes d'échantillonnage consistent à construire un échantillon d'une population mère afin d'en estimer les caractéristiques et opinions. On distingue deux catégories de méthodes d'échantillonnage : les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes. L'échantillonnage probabiliste est celui retenu pour notre étude ; il consiste à sélectionner selon une procédure un échantillon à partir d'une population. Cette sélection dans le cadre de notre étude s'est faite exclusivement sur un tirage aléatoire simple sans remise. Elle est caractérisée par le fait que l'échantillon est désigné de façon à ce que chaque unité de la population ait une probabilité, d'être retenue.

3.4.1. Population de l'étude

3.4.1.1. La population mère ou univers

D'après le dictionnaire universel (1998), la population est « l'ensemble des membres d'une classe, d'une catégorie sociale particulière ». Grawitz (1996) considère quant à lui la population d'étude comme « un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de la même nature ». Il s'agit de l'ensemble des personnes qui sont à priori concernées par l'enquête. Cette population a ceci de particulier qu'elle est constituée par l'ensemble brute des individus concernés par cette étude. Dans le cadre de notre étude, la population mère est constituée des Chefs services des administrations publiques (MINESUP et MINFOPRA) et des enseignants des Universités publiques du Cameroun.

3.4.1.2. La population cible

La population cible selon Chauchat (1985) désigne « l'ensemble des individus concernés par une étude donnée, le groupe dans lequel l'échantillon est tiré ou encore l'univers préalablement défini auquel s'intéresse le chercheur [...] pour recueillir les informations dont il a besoin ». Ceci étant, notre étude a ciblé comme population, l'ensemble constitué du Chef CEPE du MINESUP, de seize enseignants recrutés dans les huit universités d'Etat avant le recrutement spécial et, de seize autres enseignants au grade d'Assistant ayant été recrutés dans le cadre de la première phase du recrutement spécial des 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les huit universités d'Etat du Cameroun.

3.5. Méthode de collecte des données

La recherche documentaire, l'observation et l'entretien semi-directif et le serveur HERMAS (Higher Education Staff Management System) sont les quatre sources qui nous ont permis d'obtenir les données (primaires et secondaires) nécessaires pour notre étude.

3.5.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire est une forme d'observation qui s'effectue par le biais des documents. Cette technique de collecte de données est indispensable dans toute réflexion qui se veut scientifique. Ceci dit, dans le cadre de cette étude, la recherche documentaire a permis de recenser les différents écrits en rapport avec l'un ou tous les aspects de notre sujet. Il s'agissait de mener une investigation profonde sur l'état du phénomène étudié. Mieux encore, de voir comment est-ce que la question de l'impact des systèmes d'informations dans le processus de recrutement à la fonction publique avait déjà été abordée dans le monde en général, en Afrique et au Cameroun en particulier. Ainsi, pendant toute la période d'équilibrage et de structuration de la réflexion, des documents physiques et numériques ont été consultés, afin d'analyser leurs contenus et d'en extraire des informations nécessaires pour la construction de l'objet d'étude. Nous avons notamment consulté l'application HESMAS (Higher Education Staff Management Systems) ainsi que le Référentiel de la carrière de l'enseignant de la Cellule de l'Evaluation et de la Promotion de l'Enseignant (CEPE) qui est l'une des trois (03) structures que compte la Direction du Développement de l'Enseignement Supérieur (DDES) au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP). La Bibliothèque de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, aussi, a été consultée pour prendre connaissance des applications méthodologiques sur le plan rédactionnel. À cela s'ajoutent des documents ou informations tirés de la webographie et principalement des sites du MINFOPRA (<https://www.minfopra.gov.cm>) et du Premier Ministère (<https://www.spm.gov.cm>).

3.5.2. L'observation

Phase essentielle à toute recherche géographique parce qu'elle permet de capter les faits au moment où ils se produisent sans aucun intermédiaire, elle comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle théorique est confronté à des données observables sur le terrain. Elle implique le contact direct et immédiat du chercheur avec la réalité et invite ce dernier à observer en temps réel les faits qui se présentent à ses yeux. L'observation s'est faite durant toute la période de notre étude et a permis de mieux bâtir sa problématique et de mieux appréhender l'implication des systèmes d'information dans les différentes étapes du processus de recrutement des 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les huit universités d'Etat au Cameroun. Les candidats ayant postulé ont constitué une base opérationnelle pour l'étude.

3.5.3. L'entretien

L'enquête est l'une des stratégies les plus sollicitées dans les sciences sociales. Dans cette stratégie, le chercheur ne contrôle aucune des variables en cause. En général, l'enquête qui est une quête d'informations réalisée par interrogation systématique de sujets d'une population déterminée favorise l'utilisation du questionnaire, du sondage et de l'entretien. Cette stratégie permet de connaître des ensembles statistiques. Notre étude étant à la base une qualitative, nous nous sommes limité à l'entretien semi-directif pour obtenir des informations auprès des personnes ressources cibles. L'entretien constitue « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un procédé verbal, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (Mayer et Ouellet, 1991). L'entretien renvoi donc en quelque sorte à une conversation, face à face entre deux personnes qui parlent et donc l'une transmet à l'autre des informations. Notons également que les personnes interrogées, peuvent être des témoins ou des acteurs par rapport aux faits qu'elles racontent ou soulignent (*idem*).

Afin de garantir l'option des entretiens, nous avons fait recours aux guides d'entretien semi-structurés (confère annexes 2 et 3). Le guide d'entretien est un construit, une liste écrite de questions ou de thèmes que Sardan (1995) appelle « guide préfabriqué de questions », et qui devront être couvert pendant la passation des entrevues. Les questions des guides ont été élaborées en fonction des acteurs cibles, de leurs niveaux d'intervention dans le processus de recrutement des 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les huit universités d'État du Cameroun et, en fonction des informations recherchées. Pour cette étude, nous nous sommes essentiellement entretenu avec : le Chef de la Cellule de l'Évaluation et de la Promotion de l'Enseignant (CEPE) du MINESUP, 16 enseignants recrutés dans les huit universités d'État avant le recrutement spécial et, 16 enseignants au grade d'Assistant ayant été recrutés dans le cadre de la première phase du recrutement spécial des 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les

huit universités d'Etat du Cameroun. Ces interviews ont permis d'avoir des éclaircis sur le processus de recrutement des enseignants du supérieur en général et ceux pris dans le cadre de la première phase du recrutement spécial en particulier. Par ailleurs, quelques informations pertinentes sur l'implication des systèmes d'information dans les différentes étapes du processus de recrutement de ces enseignants ont pu être obtenues dans le cadre de ces entretiens.

Tableau 6 : Répartition des acteurs interviewés par nature et objectif visé

Nature de l'acteur	Nombre d'entretien	Objectifs visés
Chef CEPE	01	- Processus de sélection et d'évaluation : essayer de mieux comprendre les procédures et les critères utilisés pour évaluer les candidats au recrutement, ainsi que les outils et les systèmes d'information utilisés pour gérer ce processus. - Politiques et directives : essayer d'obtenir des informations sur les politiques, les réglementations et les directives gouvernant le recrutement des enseignants dans les universités d'État, en mettant l'accent sur la phase spéciale de recrutement de 2000 titulaires du Doctorat PhD. - Systèmes d'information : essayer de comprendre les outils, les bases de données et les systèmes utilisés pour collecter, stocker, et gérer les informations relatives au recrutement, y compris les défis et les lacunes potentielles dans les systèmes actuels.
Enseignants recrutés dans les huit universités d'État avant le recrutement spécial (Université de : Bamenda, Buea, Douala, Dschang, Maroua, Ngaoundéré, Yaoundé I et Yaoundé II).	16	- Expérience de recrutement : recueillir des informations sur leur processus de recrutement, leur perception des critères de sélection, la transparence du processus, ainsi que les opportunités et les défis rencontrés. - Interactions avec les systèmes d'information : comprendre comment ils ont interagi avec les systèmes d'information existants pendant le processus de recrutement, y compris la soumission de documents, le suivi des étapes du processus, et la communication avec les autorités universitaires.
Enseignants au grade d'Assistant ayant été recrutés dans le cadre de la première phase du recrutement spécial des 2000 titulaires du Doctorat/PhD.	16	- Expérience de recrutement : explorer leur expérience lors de la phase spéciale de recrutement, en se concentrant sur les défis spécifiques rencontrés, la transparence du processus et la satisfaction à l'égard du processus de recrutement. - Utilisation des informations : comprendre comment les informations sur le processus de recrutement ont été communiquées, ainsi que leur expérience concernant l'accès aux informations pertinentes tout au long du processus.
Total	33	///

Source : Données d'entretiens et enquêtes de terrain, 2022.

Même si le nombre d'interviewés dans le cadre de cette étude s'apparente limité, il faut reconnaître qu'il reste représentatif des huit (08) Universités car au total, quatre enseignants (dont deux enseignants recrutés avant le recrutement spécial et deux enseignants

au grade d'Assistant ayant été recrutés dans le cadre de la première phase du recrutement spécial des 2000 titulaires du Doctorat/PhD) ont été interviewés par université d'Etat. Grâce à ces entretiens approfondis, nous avons pu mieux appréhender les processus, les systèmes d'information et les expériences des acteurs clés impliqués dans le recrutement des enseignants des Universités d'État au Cameroun. Les entretiens se sont déroulés en plusieurs étapes successives :

→ **Étape 1 : Préparation**

Elle a porté sur la prise de contact initiale par e-mail ou appel téléphonique pour solliciter une réunion en présentiel d'une part avec le Chef de la Cellule de l'Evaluation et de la Promotion de l'Enseignant du MINESUP, et d'autres parts avec les enseignants de chaque université d'État (ceux recrutés avant et ceux au grade d'Assistant, recrutés dans le cadre de la première phase du recrutement spécial). Une fois les RDV pris, nous avons procédé à la préparation des guides d'entretien structurés comprenant des questions sur les processus de recrutement, les systèmes d'information et les politiques de sélection. Nous avons pour finir, envoyé à chaque acteur, un guide d'entretien pour le préparer aux sujets de discussion.

→ **Étape 2 : Rencontre en présentiel**

Nous avons eu à rencontrer en premier, le Chef CEPE du MINESUP qui lors de notre entretien nous a suffisamment éclairé en nous fournissant des informations approfondies sur le processus de recrutement des enseignants dans les universités publiques, les systèmes d'information utilisés et les politiques en vigueur. Toujours dans le cadre de notre entretien, nous avons eu un échange de vues sur la transparence du processus de recrutement et ses défis potentiels.

Par la suite, des visites planifiées dans chaque université pour rencontrer individuellement les enseignants recrutés ont été effectuées. Les discussions portaient sur leur expérience de recrutement, leur interaction avec les systèmes d'information, les défis rencontrés et leur appréciation du processus. Cela a permis une collecte d'informations contextuelles propres à chaque université.

→ **Étape 3 : Suivi**

Bien après notre entretien en présentiel, nous sommes repassés au bureau du Chef CEPE MINESUP des jours après pour solliciter un complément d'information. Par ailleurs, quelques appels téléphoniques pour des entretiens à distance avec des enseignants ont été effectués pour solliciter des informations complémentaires ou pour clarifier certains points abordés lors de la rencontre. Et pour finir, nous avons envoyé des mails de remerciements à chaque enseignant pour la collaboration et le soutien.

3.5.4. Le Système HERMAS

HESMAS (Higher Education Staff Management System) est un Système qui offre une interface à l'utilisateur à l'aide d'un navigateur WEB, conçu pour la gestion de la carrière du personnel enseignant du Ministère de l'Enseignement Supérieur. À cet effet, il facilite le traitement des actes de carrière et fournit de nombreuses statistiques du personnel enseignant. Il comprend 09 modules de gestion et 04 modules CLIENT WEB. Les modules de gestion permettent d'utiliser l'application. Parmi eux, on peut distinguer :

- ☞ Le module de gestion du courrier ;
- ☞ Le module de gestion des informations sur le personnel enseignant ;
- ☞ Le module de gestion des dossiers du CCIU ;
- ☞ Le module de gestion des actes de recrutement ;
- ☞ Le module de gestion des actes d'avancement ;
- ☞ Le module de gestion des actes de position ;
- ☞ Le module de gestion des actes de pension ;
- ☞ Le module d'archivage des documents ;
- ☞ Le module de paramétrage.

❖ **Cap sur le module de gestion des actes de recrutement**

Ce module permet de traiter tout dossier relatif au recrutement dans l'enseignement supérieur, notamment lors du recrutement spécial, (enregistrement et listes) les actes signés (contrat de travail et intégration), le remplacement numérique, la libération, mise en service, l'intégration et reversement. À cet effet, le schéma de traitement d'un dossier de traitement issu des universités est le suivant :

- **Arrivée du dossier de candidature** : il est constitué de 04 éléments (la Carte Nationale d'Identité, l'acte de naissance, la fiche de candidature dûment signée par le Recteur, le diplôme certifié et authentifié de Doctorat /PhD).
- **Enregistrement** : il se fait dans le volet enregistrement du sous module intitulé : RECRUTEMENT SPECIAL. Ce volet nous donne accès à des champs de saisies que l'on remplit. Une fois terminé on enregistre les informations renseignées et la candidature se retrouve dans la base de données de recrutement consultable à partir du volet LISTE du sous module RECRUTEMENT SPÉCIAL.
- **Lister et modifier** : ce volet permet de modifier les données de candidature de lister et d'imprimer au besoin, toutes les candidatures enregistrées, permettant ainsi de supprimer les erreurs qui auraient pu se glisser dans le processus d'enregistrement.

Les modules CLIENT WEB sont des comptes d'utilisateurs qui permettent d'accéder à l'application en fonction du niveau de privilège et via un mot de passe. Ici, on a :

- ☞ Le compte ADMINISTRATEUR : comme son nom l'indique, il est réservé aux administrateurs. Il est le complet et offre une navigation non restreinte a tous les modules de gestion de l'application.
- ☞ Le compte CONSULTANT : il est réservé aux cadres de la structure et offre un niveau de navigation restreint au traitement des dossiers cotés par le Chef Cellule.
- ☞ Le compte OPERATEUR COURANT : il est réservé au personnel du secrétariat du Chef Cellule et offre un privilège de navigation plus élevé que celui des cadres qui permet d'enregistrer, de coter les dossiers et de modifier les informations liées au personnel enseignant.
- ☞ Le compte OPERATEUR CCIU : qui est spécialisé dans le traitement des dossiers de changement de grade.

HESMAS a pu être un atout majeur dans notre étude en fournissant un accès centralisé et structuré aux données pertinentes liées au recrutement du personnel académique dans les universités d'État au Cameroun.

3.6. Traitement et analyse des données

Pour une étude aussi détaillée et complexe que la nôtre, il est essentiel d'adopter une approche méthodique pour l'analyse et le traitement des données collectées. Notre étude impliquant les techniques de collecte des données telles que la recherche documentaire, l'observation et les entretiens, nous avons fait recours à trois méthodes spécifiques pour analyser les données obtenues.

3.6.1. Analyse de contenu

L'analyse de contenu est une méthodologie souvent utilisée en sciences sociales, elle a pour objectif final de « connaître la vie sociale ». Cette méthodologie consiste en l'analyse de traces mortes (documents) pour interpréter des processus vivants (comportements humains). La définition de ce concept a changé dans le temps. Selon Bardin (1997/2018), mais aussi Alabarello (2003), Barelson définissait l'analyse de contenu comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». Bien que cette définition fût bien connue dans le milieu de la recherche, elle était considérée comme très limitée par les chercheurs postérieurs. Elle a été remplacée notamment du fait que les moyens de communication de masse et l'informatique ont beaucoup évolué et ont, entre autres, changé la manière de faire l'analyse de contenu (Bardin, 1997/2018). Aujourd'hui la définition qui semble être généralement acceptée est que l'analyse de contenu

est : « un ensemble de techniques d'analyse de communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 1997/2018).

Ces deux définitions ont des différences fondamentales, on voit d'abord dans la deuxième que l'analyse de contenu fournit au chercheur un ensemble de techniques et ne consiste donc pas en une seule technique comme dans la première définition. Aussi, dans la deuxième cette technique permet d'obtenir des indicateurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs alors que la première parle juste de quantitatif. Finalement, dans la première définition on parle de contenu manifeste, c'est à dire du contenu dont le sens apparaît dans un texte de façon « directe », alors que la deuxième pose l'accent sur le concept d'inférence, c'est à dire le fait de faire une déduction logique sur la base des informations qu'on a à disposition, mais qui ne sont pas nécessairement dans le contenu lui-même. Cependant, malgré ces différences, les deux définitions s'accordent sur une chose, c'est-à-dire que l'analyse de contenu doit être systématique et objective.

Bien que le nom « analyse de contenu » puisse nous faire penser qu'il s'agit d'une simple démarche, en réalité, il cache un domaine beaucoup plus vaste que ce qu'on pourrait penser à première vue. Albarello (2003), en citant Blanchet et Gotman (1992) distingue quatre types d'analyse de contenu :

❖ **L'analyse de l'entretien**

Comme on peut l'imaginer, ce type d'analyse se fait sur la base des entretiens, ceux-là peuvent être classifiés en différents types d'entretiens, comme par exemple directifs, semi-directifs ou libres. Cette méthode permet de récolter des données verbales qui peuvent être enregistrées à travers des dispositifs d'enregistrement audio, ou notés sur papier. Il ne s'agit pas d'une technique spécifique mais d'une pratique pour obtenir des données qualitatives. L'analyse de l'entretien peut être menée avec des techniques d'analyse de contenu « classiques » telles que l'analyse thématique. Mais cela risque de limiter l'analyse sur le sens de ce qui est dit, en risquant de laisser dans l'ombre une richesse d'informations qu'on peut déduire par autres signes (Bardin, 1997/2018), comme par exemple le ton de la voix, le contexte, l'utilisation de certains mots ou expressions. Il ne faut donc pas se limiter à ce type d'analyse, mais croiser plus en profondeur à travers ce que Bardin appelle le déchiffrement structurel, c'est à dire une procédure qui consiste à analyser des informations qui ne sont pas dites explicitement, comme les émotions, le ton de la voix... Ceux-là peuvent aider à compléter le sens de ce qui est dit.

❖ **L'analyse thématique**

Selon Negura (2006), « le but de l'analyse thématique comme méthode d'analyse de contenu est de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif de l'énoncé ». Il y a donc d'abord un repérage des idées significatives à réaliser, pour ensuite les catégoriser (Negura, 2006). Avec cette catégorisation, un traitement des données brutes est possible. C'est après la catégorisation qu'il faut porter attention à la composante affective de ces unités sémantiques. Ainsi, l'analyse thématique peut être considérée comme un outil d'analyse des unités de base qui ensuite peuvent être classifiées en opinions, attitudes et stéréotypes (Negura, 2006).

❖ **L'analyse propositionnelle du discours**

Cela consiste en le « découpage systématique du discours sur base d'unités sémantiques » (Albarello, 2003). Bardin la décrit comme une variante de l'analyse thématique, en cherchant à « dépasser certaines insuffisances ». En analyse propositionnelle du discours, on cherche à comprendre à travers quelles structures sémantiques s'expriment les acteurs.

❖ **L'analyse des relations par opposition**

L'objectif est de repérer « les relations qui existent à travers l'ensemble du matériau entre les signifiants [...] et les signifiés [...] de sorte que les signifiants et les signifiés s'opposent terme à terme ». (Albarello, 2003).

L'analyse de contenu dans le cadre de notre étude a aidé à extraire les informations clés des documents pertinents, à identifier les opinions des participants dans les entretiens, et à structurer les données pour une analyse plus approfondie de l'influence de l'utilisation des SI sur l'efficacité du processus de recrutement, en se focalisant sur la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les universités d'Etat du Cameroun. Toutefois, nous avons uniquement appliqué l'analyse des entretiens et l'analyse thématique. Ceci s'est fait suivant trois phases comme le recommande Bardin (2013) : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et, le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

Dans le cadre de notre travail, nous avons fait recours à la statistique descriptive en présentant aussi les faits stylisés sur l'utilisation des TIC dans le cadre de la première phase du recrutement des 2000 titulaires du Doctorat/PhD dans les huit universités d'Etat du Cameroun. Il est question ici de l'évaluation globale du modèle, de l'évaluation de la pertinence du modèle, de l'évaluation de la qualité de l'ajustement des données et enfin de l'évaluation de la variabilité expliquée par le lien entre SI et efficacité du processus de recrutement dans l'administration camerounaise.

3.6.2. Analyse des données qualitatives et quantitatives

Cette approche permet au chercheur de mobiliser aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite aide à maîtriser le phénomène dans toutes ses dimensions. Nous avons ainsi dans le cadre de cette étude, intégrer et analyser à la fois les données qualitatives (entretiens, observation) et quantitatives (données chiffrées, statistiques issues précisément des documents). Cette approche mixte nous a permis d'avoir une vision holistique en combinant les aspects qualitatifs et quantitatifs des données pour une compréhension approfondie du sujet étudié.

3.6.3. Analyse comparative

L'analyse comparative permet de comparer les différents points de vue, expériences ou pratiques entre les diverses sources de données pour mettre en évidence les similarités et les différences. Cette méthode nous a aidé à mieux comprendre les perspectives des enseignants recrutés et du personnel administratif, ainsi qu'à analyser les écarts éventuels entre les politiques et leur mise en œuvre.

3.6.4. Utilisation d'outils d'analyse de données

Pour effectuer les types d'analyses décrits plus haut, nous avons fait appel à plusieurs logiciels spécialisés :

- **HESMAS (Higher Education Staff Management System)** : Cette plateforme a permis une analyse plus approfondie et stratégique des données, contribuant ainsi à une compréhension plus approfondie des systèmes d'information liés au recrutement universitaire. Il nous a ressorti des statistiques descriptives et inférentielles pour identifier les tendances, les corrélations et les différences significatives.
- **Excel** : il nous a permis de faire l'encodage des données qui ont été ensuite importées dans **SPSS**.
- **NVivo** : c'est un logiciel d'analyse qualitative qui aide à organiser, coder et analyser des données qualitatives complexes. Pour analyser les entretiens et d'autres données qualitatives de notre étude, il nous a permis de coder les informations, d'identifier les thèmes récurrents, de générer des visualisations et de tirer des conclusions significatives à partir de nos données.

Au final, cette combinaison des méthodes d'analyse nous a permis d'obtenir une compréhension approfondie des systèmes d'information dans le contexte du recrutement universitaire au Cameroun. L'utilisation d'outils d'analyse de données comme des logiciels de traitement statistique a également facilité l'analyse et la visualisation des données collectées.

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter en détail la méthodologie de recherche utilisée dans notre étude basée sur l'analyse des systèmes d'information dans le cadre du recrutement dans les universités d'État au Cameroun, en mettant l'accent sur la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD. Nous avons identifié les méthodes et les procédures de collecte de données qui ont guidé notre étude, en expliquant les raisons derrière nos choix méthodologiques. La méthodologie de recherche adoptée est essentielle pour assurer la validité et la fiabilité de nos résultats. Nous espérons que cette partie de notre étude aidera à mieux comprendre notre approche et à apprécier la rigueur avec laquelle nous avons mené notre recherche sur ce sujet complexe. Le dernier chapitre que nous allons ci-dessous présenter vise à l'implémentation de cette méthodologie pour examiner nos questions de recherche et se prononcer sur les hypothèses de l'étude.

CHAPITRE IV :
LIENS ENTRE SYSTEMES D'INFORMATION ET EFFICACITE
DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS DANS
LES UNIVERSITES D'ETAT AU CAMEROUN

Introduction

Les chapitres précédents ont permis de présenter le cadre conceptuel, la revue de littérature théorique et empirique, ainsi que la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude. Dans le cadre de ce dernier chapitre, il est question d'analyser l'évolution de la composition du corps enseignant selon les grades, et ce en fonction de chaque université. Ceci a pour but de voir dans quelle mesure le recrutement spécial de 2000 titulaires de doctorat/PhD a contribué à la variation de cette composition. La rapidité, la fluidité et l'efficacité du processus de recrutement est par ailleurs expliquée au regard de l'implémentation des nouveaux systèmes d'information au sein du MINESUP.

4.1. Présentation de quelques faits stylisés

Les faits stylisés jouent un rôle essentiel dans la formulation et la compréhension des tendances, des modèles et des caractéristiques observés dans divers domaines d'étude. En économie, par exemple, les faits stylisés sont des observations empiriques généralement acceptées qui décrivent de manière concise et résumée le comportement des phénomènes économiques. Ces faits sont souvent considérés comme des points de départ pour formuler des théories et des modèles explicatifs. En les présentant de manière claire et structurée, les faits stylisés permettent aux chercheurs et aux décideurs de saisir rapidement les caractéristiques saillantes d'un phénomène, facilitant ainsi l'analyse et la prise de décision éclairée. En mettant en lumière les tendances dominantes et les régularités observées dans les données, les faits stylisés offrent un cadre conceptuel essentiel pour orienter la réflexion et la discussion autour d'un sujet donné. Dans le cadre de notre étude, les faits stylisés portent sur deux principaux aspects, qui sont d'ordre administratif et quantitatif.

4.1.1. Aspect administratif des faits stylisés

Afin de combler le déficit d'enseignants dans les universités au Cameroun, un recrutement spécial triennal a été initié en Décembre 2018 par le Chef de l'Etat, qui devrait couvrir les années académiques 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. A l'heure actuelle, les trois phases prévues se sont déjà déroulées. Eu égard de la disponibilité des données ou des informations, cette étude se limite à présenter la première phase, ainsi que l'efficacité de son

processus de déroulement, en lien avec l'adoption et l'utilisation des nouveaux systèmes d'informations, notamment les TIC.

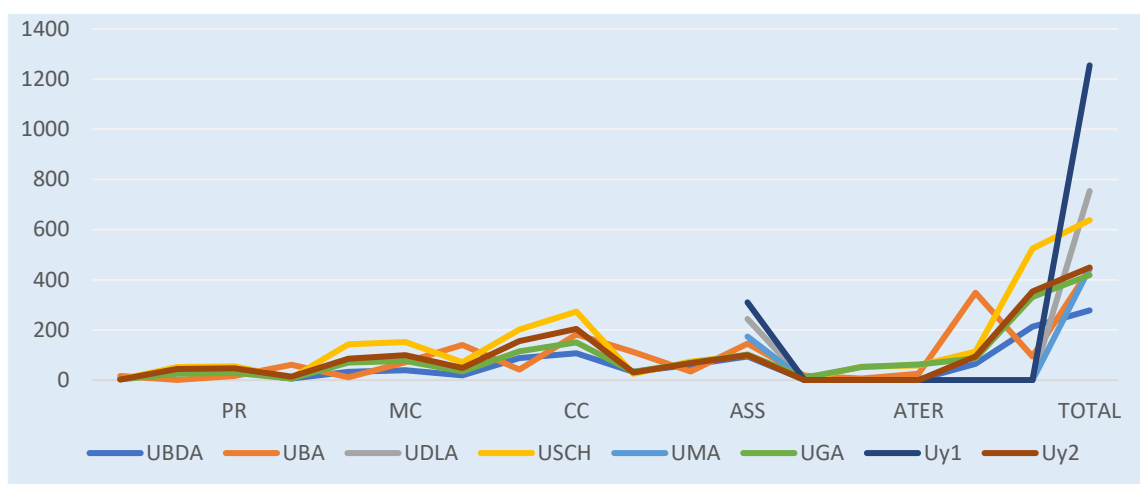
À titre de rappel, l'arrêté fixant le cadre organique de ce recrutement spécial des enseignants dans les universités d'État au titre de l'exercice 2019-2020 spécifiquement, est l'Arrêté N°132/CAB/PM DU_10_DEC_2018. Parmi les articles présentés au Chapitre II de ce document, l'article 3 en particulier indique que : la Commission centrale de supervision, ci-après désignée « la Commission centrale », est chargée de la coordination, du suivi et de l'évaluation de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les Universités d'État au titre des exercices 2019-2021. À ce titre, elle :

- approuve les Termes De Références et le chronogramme d'exécution de l'opération de recrutement soumis par le Comité technique de recrutement ;
- valide les autres critères de sélection des candidats ;
- veille au bon déroulement de toute l'opération de recrutement et prend les mesures correctives appropriées, le cas échéant ;
- connaît de tout contentieux né de l'opération de recrutement ;
- supervise la stratégie de communication relative à la conduite du recrutement ;
- approuve les rapports d'étape de l'opération de recrutement ;
- délibère sur les propositions présentées par le Comité technique de recrutement ;
- valide la liste des candidats présélectionnés par le Comité technique de recrutement ;
- publie la liste définitive des candidats retenus au terme du recrutement ;
- coordonne le processus d'intégration dans la fonction publique ou de changement de corps des enseignants définitivement recrutés ;
- mène toute activité en rapport avec sa mission.

4.1.2. Aspect statistique des faits stylisés

Cette section se donne pour objectif de présenter de façon descriptive les statistiques relatives à la composition du corps enseignant avant le recrutement spécial. Les comparaisons sont effectuées entre les huit (08) Universités d'État camerounais, en fonction des grades des enseignants, et ce, avant l'effectivité de la mise sur pied du recrutement spécial de 2018. On s'intéresse à l'évolution de ces indicateurs sur la période 2015-2017.

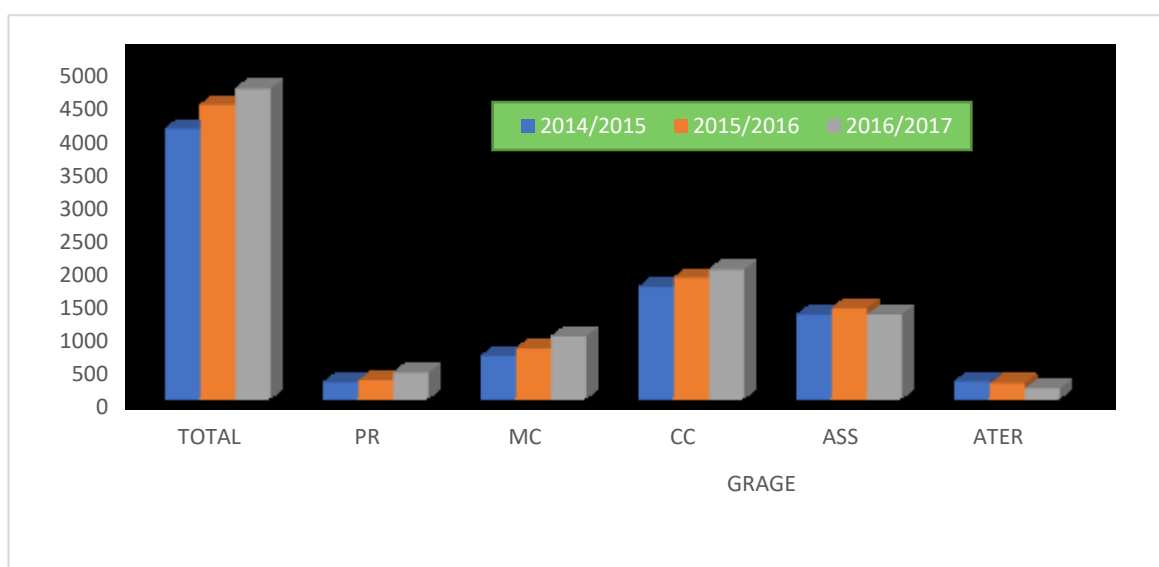
Figure 4 : Effectif des enseignants par Université d'État au Cameroun entre 2015-2017



Source : Conception, Tankoua (2022) ; données du MINESUP (2018).

De la figure 4 ci-dessus, il en ressort qu'en 2017, L'université de Yaoundé 1 constituait de loin, l'établissement qui comptabilisait un nombre plus important d'enseignants évalué à 1 255. Ensuite, viennent L'Université de Douala et L'université de Dschang, avec les effectifs estimés respectivement à 754 et 638 enseignants. Par ailleurs, l'Université de Yaoundé 2 occupe la quatrième place, eu égard du nombre d'enseignants qu'elle compte. En revanche, l'Université de Bamenda est celle qui comptabilise la plus faible proportion d'enseignants avec seulement 278 enseignants. Les disparités se font également ressentir en matière de grades des enseignants.

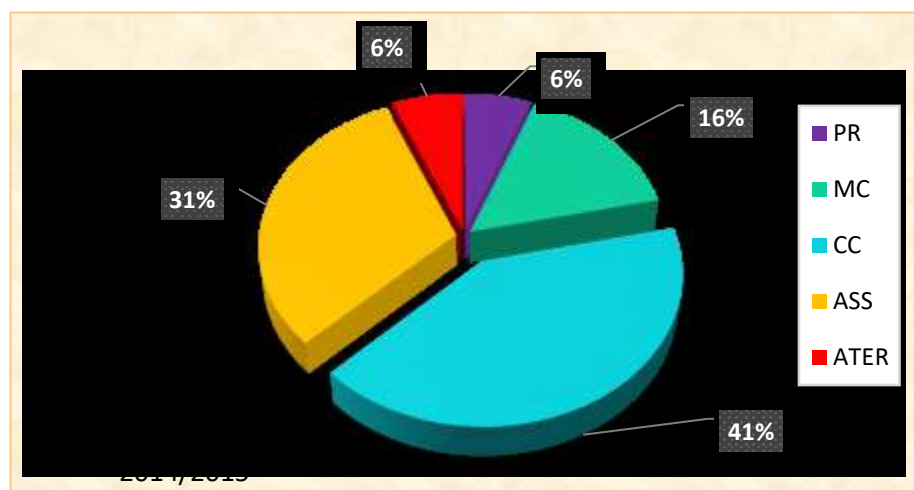
Figure 5 : Effectifs des enseignants en fonction des grades entre 2015-2017



Source : Conception, Tankoua (2022) ; données du MINESUP (2018).

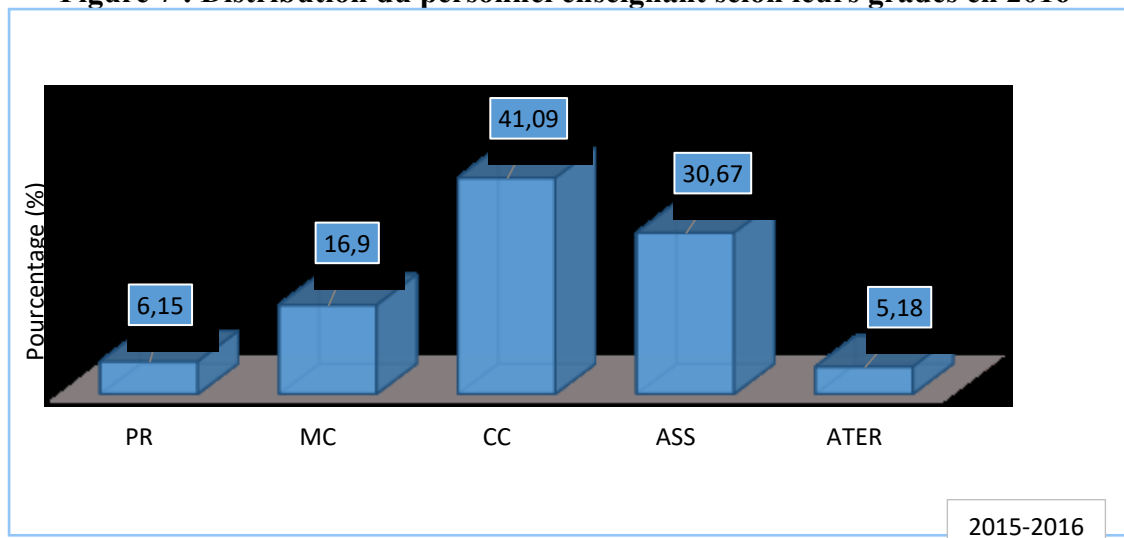
De ce graphe, il en ressort que l'effectif des enseignants a connu une augmentation entre 2015-2017, passant à près de 4 000 à plus de 5 000 enseignants tous grades confondus, en 2017. Par ailleurs, l'analyse de la composition du corps enseignant montre que les principaux grades représentés sont : Chargé de Cours et Assistant. Dans l'ensemble, les universités camerounaises comptent un nombre très limité des Attachés de Recherche (ATER), car il existe encore un bon nombre d'Universités dont ce poste n'a aucun effectif.

Figure 6 : Proportion des enseignants selon les grades respectifs en 2015



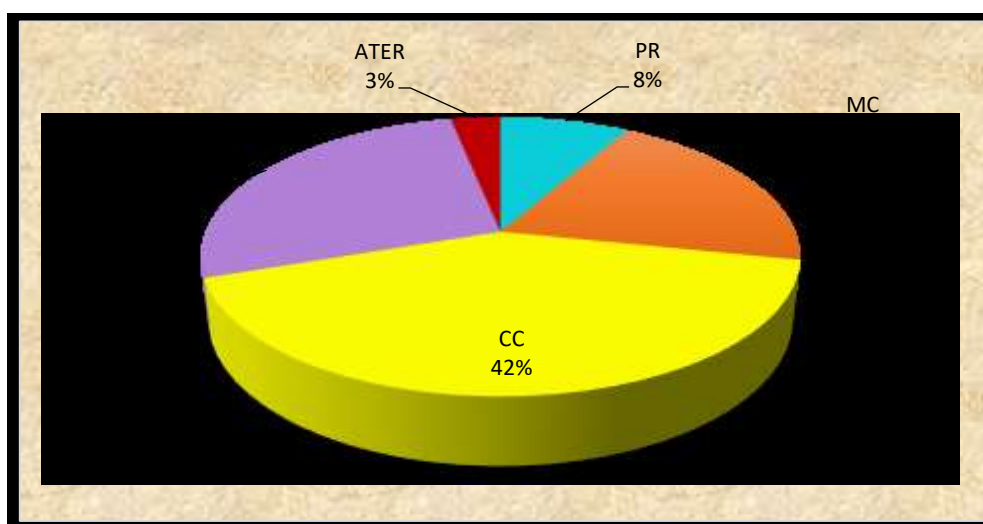
Source : Conception, Tankoua (2022) ; données du MINESUP (2018).

À partir de cette figure, nous pouvons dire que l'année académique 2014-2015 a été marquée par une proportion plus importante des enseignants « Chargé de Cours » (41%), parmi les différentes catégories du corps enseignant. Ensuite, le grade le plus représenté correspond aux « Assistants » avec une fréquence évaluée à 31%, suivie du personnel, Maîtres de Conférences, lesquels représentent 16%. De plus, la part du personnel, titulaire du grade de Professeur ou encore ATER, sont les couches les moins représentées avec chacune 6%.

Figure 7 : Distribution du personnel enseignant selon leurs grades en 2016

Source : Conception, Tankoua (2022) ; données du MINESUP (2018).

La figure 7 ci-dessus affiche la composition du corps enseignant par grade obtenu au cours de l'année académique 2015-2016. Comme en 2014-2015, le personnel au grade de Chargé de Cours reste de loin le corps le plus représenté parmi les 6 étudiés avec 41,09% d'enseignants, suivis des Assistants avec 30,67 d'enseignants, puis des Maîtres de Conférences et Professeurs, avec respectivement 16,9% et 6,15% d'enseignants. Enfin, la part des Attachés de Recherche est la moins représentée (5,18%) tout comme au cours de l'année académique précédente.

Figure 8 : Distribution du personnel enseignant selon leurs grades en 2017

Source : Conception, Tankoua (2022) ; données du MINESUP (2018).

Le digramme ci-dessus présente une tendance similaire qu'aux cours des deux dernières années précédentes, avec une proportion plus prononcée des Chargés de Cours (42%) suivis par

les Assistants (27%), puis les MC, les Professeurs et les Attachés de Recherche. Dans l'ensemble, il apparaît que de 2015 à 2017, le corps enseignant dans les Universités d'Etat est principalement dominé par le grade de Chargé de Cours, suivi de celui d'Assistant.

4.2. Dossiers de candidature pour la première phase du recrutement spécial

Les statistiques des candidatures reçues et proposées à la Commission Centrale de Supervision pour la première phase du recrutement spécial dans les Universités d'Etat du Cameroun sont consignées dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 : Statistiques par université des dossiers de candidature pour la première phase du recrutement spécial

Universités	Candidatures reçues		Candidatures proposées	
	Effectif	%	Effectif	%
UB	173	9,16	164	13,26
UBA	216	11,44	166	13,42
UD	242	12,81	162	13,09
UDS	254	13,45	144	11,64
UMA	185	9,80	137	11,07
UN	274	14,51	165	13,34
UYI	346	18,32	164	13,26
UYII	198	9,96	135	10,91
TOTAL	1 888	100	1 237	100

Source : Conception, Tankoua (2022) ; données du MINESUP (2019)

Les informations contenues dans le tableau 7 font état de ce que l'Université de Yaoundé I (UYI) a reçu le plus grand nombre de candidatures avec 346 dossiers, représentant 18,32% du total. L'Université de Ngaoundéré (UN) a suivi avec 274 candidatures, soit 14,51% du total. L'Université de Douala (UD), l'Université de Dschang (UDS) et l'Université de Bamenda (UBA) ont quant à elles reçu respectivement 242 (12,81%), 254 (13,45%) et 216 (11,44%) candidatures. Tandis que l'Université de Buéa (UB), l'Université de Yaoundé II et l'Université de Maroua (UMA) (UYII) ont reçu respectivement 173 (9,16%), 198 (9,96%) et 185 (9,80%) candidatures.

Pour ce qui est des Candidatures proposées à la Commission Centrale de Supervision, l'Université de Bamenda (UBA) a proposé 166 candidatures, soit 13,42% du total des candidatures proposées. Elle a été suivie par L'Université de Ngaoundéré (UN) et l'Université de Douala (UD) qui avaient respectivement proposé 165 (13,34%) et 162 (13,09%) candidatures. L'Université de Yaoundé I (UYI) et l'Université de Buéa (UB) avaient quant à

elles proposé chacune 164 candidatures, représentant 13,26% du total. S'en est enfin suivi les Universités de Dschang (UDS), Maroua (UMA) et Yaoundé II (UYII) avec respectivement 144 (11,64%), 137 (11,07%) et 135 (10,91%) candidatures.

Il en ressort de ces statistiques que la plupart des Universités montrent une proportionnalité entre les candidatures reçues et celles proposées à la Commission Centrale de Supervision. Cela suggère que le processus de sélection est relativement équitable et transparent. Toutefois, certaines Universités, comme l'Université de Dschang (UDS), montrent une différence notable entre les candidatures reçues et celles proposées, ce qui pourrait indiquer des critères de sélection plus stricts ou une qualité inférieure des dossiers.

Par ailleurs, il est à noter que certaines institutions universitaires ont reçu des nombres de candidatures assez importants. Ainsi, les Universités comme l'Université de Yaoundé I (UYI) et l'Université de Ngaoundéré (UN) qui ont reçu un grand nombre de candidatures, doivent disposer de ressources suffisantes pour traiter efficacement ces dossiers. Cela inclut des ressources humaines et matérielles pour évaluer les candidatures de manière équitable. Les différences dans le nombre de candidatures reçues et proposées peuvent également indiquer des besoins différents en termes de ressources pour chaque Université. Les Universités avec un grand nombre de candidatures pourraient nécessiter plus de soutien pour gérer le processus de sélection.

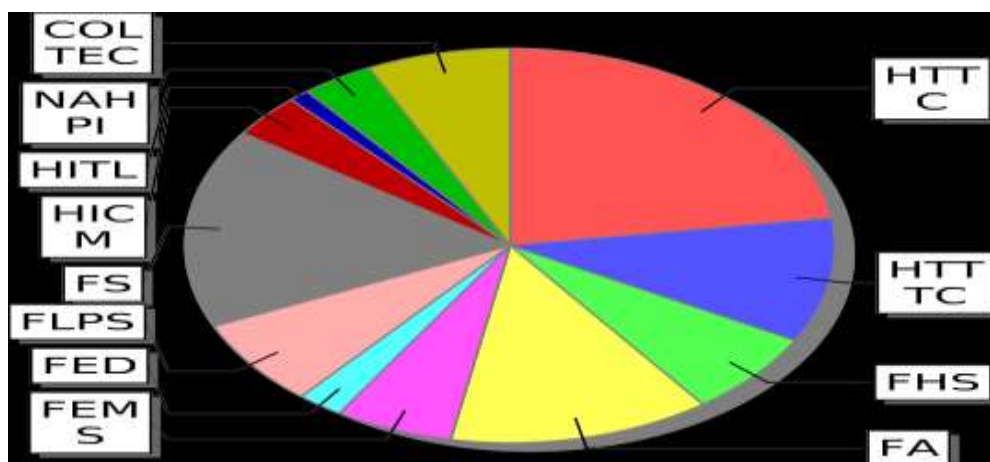
Au final, l'analyse des statistiques par Université montre des variations intéressantes dans la réception et la proposition des candidatures, reflétant potentiellement des différences dans la qualité des dossiers, les critères de sélection, ou d'autres facteurs institutionnels.

4.3. Distribution des enseignants après la première phase du recrutement spécial

On s'attardera dans cette partie comme son nom l'indique, sur la distribution des enseignants entre et au sein des Universités d'État, et notamment des ASS après la première phase du recrutement spécial.

4.3.1. Distribution des enseignants à l'Université de Bamenda (UBA)

Figure 9 : Distribution des enseignants à l'UBA par facultés et par grades en 2020



Source : MINESUP (2020)

De cette figure, il apparaît globalement que la Faculté des Sciences (FS) et l'École Normale Supérieure (HTTC) sont les deux principaux établissements qui détiennent le nombre d'enseignant le plus important. Par contre, L'Institut Supérieur des Transports et Logistique (HITL) et la Faculté des Sciences de l'Education (FSE) occupent la queue de l'échelle de distribution. Une présentation détaillée suivant la répartition des enseignants en fonction de leur grade est ci-dessous représentée.

Tableau 8 : Répartition des enseignants à l'UBA par facultés et par grades en 2020

	ASS	CC	MC	PR	Total
COLTEC	12	5	9	2	28
FA	23	5	19	4	51
FED	8	1	0	0	9
FEMS	13	3	6	1	23
FHS	17	4	2	4	27
FLPS	19	8	1	0	28
FS	28	26	9	1	64
HICM	9	3	2	0	14
HITL	3	1	0	0	4
HTTC	28	36	24	1	89
HTTTC	20	14	4	2	40
NAHPI	12	0	1	1	14
null	3	0	0	0	3
Total	195	106	77	16	394

Source : MINESUP (2020)

Ce tableau nous indique que les enseignants au grade d'Assistant (ASS) sont les plus nombreux, avec un effectif global de 195 sur les 394 enseignants, tous grades confondus, à l'Université de Bamenda. Cet effectif correspond d'une part, à près de 50% du corps enseignant, et d'autre part, elle est caractéristique d'une nette amélioration de la proportion des ASS par rapport au 34% enregistré en 2017 (C'est-à-dire, 94/278). Par ailleurs, une part plus importante de ces ASS est enregistrée plutôt à la Faculté des Arts (23), l'Ecole Normale Supérieure (28) et la Faculté des Science (28) ; et ce, au détriment de l'Institut Supérieur de Transport et Logistique (03), et la Faculté des Sciences de l'Education (08), qui sont moins représentés.

4.3.2. Distribution des enseignants à l'Université de Buea (UB)

Tableau 9 : Répartition des enseignants à l'UB par facultés et par grades en 2020

	ASS	CC	MC	PR	TOTAL
ASTI	11	3	4	0	18
CT	17	6	0	0	23
FA	20	23	20	2	65
FED	10	9	8	1	28
FET	12	5	1	1	19
FHS	25	10	6	8	49
FLPS	20	3	2	0	25
FS	38	61	29	14	142
FSMS	19	41	10	4	74
FVMA	16	4	5	1	26
HTTTC	19	23	2	3	47
null	27	11	0	0	38
Total	234	199	87	34	554

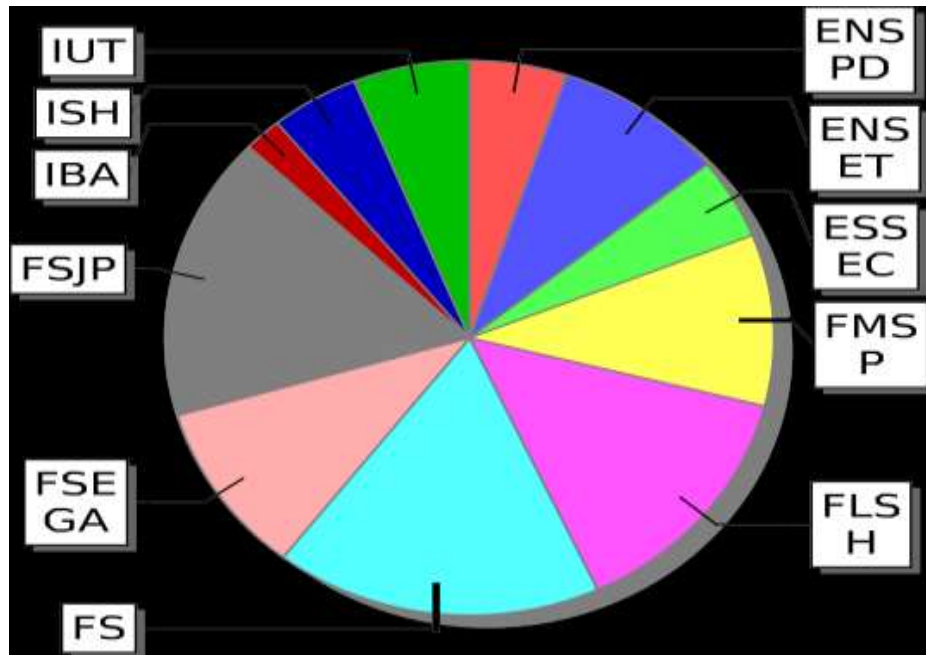
Source : MINESUP (2020)

L'Université de Buea compte globalement 554 enseignants qui sont repartis dans les différents établissements. Dans l'ensemble, la Faculté des Sciences (FS) et la Faculté des Sciences Médicales (FSMS) sont mieux représentées dans cette répartition, car elles cumulent à elles seules 216 enseignants sur les 554, soit une proportion de 39%. Par contre, l'Ecole Supérieure des Traducteur et Interprète (ASTI), la FIT et la CT, sont faiblement représentées. En effet, Selon le tableau ci-dessus, le total des enseignants que comptent ces trois établissements n'est que de 60, soit une proportion de 10,38 points de pourcentage. Toutefois, on observe une amélioration remarquable par rapport à l'année académique 2017, où l'Université comptabilisait 443 enseignants, soit une hausse enregistrée de 20% entre 2017 et 2020. Cette hausse est essentiellement due à l'accroissement du nombre des enseignants « Assistant », qui constitue le corps enseignant le plus représenté avec un effectif de 234

personnes, soit près de 42%. En effet, le nombre d'enseignants Assistant est passé de 146 en 2017 à 234 en 2020, et la FSMS et la Faculté des Sciences Humaines détiennent les parts principales de ces enseignants.

4.3.3. Distribution des enseignants à l'Université de Douala (UD)

Figure 10 : Distribution des enseignants à l'UD par facultés et par grades en 2020



Source : MINESUP (2020)

À l'Université de Douala, la Faculté des Sciences Juridiques et Politique (FSJP), la Faculté des Sciences (FS) et la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH) sont les établissements qui se situent au sommet de l'échelle de distribution des enseignants au sein de cette Université. Par contre, l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) et l'Institut des Beaux-Arts (IBA) occupent la queue de l'échelle de distribution. Une présentation succincte de la distribution des enseignants en fonction de leur grade est ci-dessous représentée.

Tableau 10 : Statistiques des enseignants à l'UD par facultés et par grades en 2020

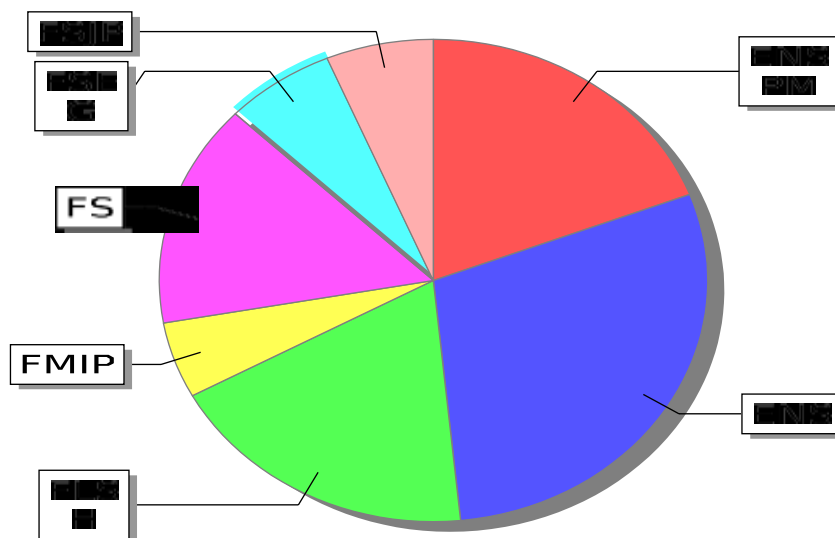
	ASS	CC	MC	PR	Total
ENSET	31	34	12	4	81
ENSPD	23	18	4	1	46
ESSEC	15	19	7	1	42
FLSH	39	58	21	8	126
FMSP	27	35	23	4	89
FS	36	51	43	25	155
FSEGA	32	39	12	6	89
FSJP	45	69	26	8	148
IBA	8	9	1	0	18
ISH	18	19	3	2	42
IUT	22	22	9	2	55
null	10	0	0	0	10
Total	306	373	161	61	901

Source : MINSUP (2020)

L'Université de Douala dans son ensemble, comptabilise 901 enseignants, repartis inégalement entre ses 11 facultés. Parmi ces enseignants, 306 détiennent le grade d'Assistant (ASS) et sont les plus nombreux, derrière les enseignants, Chargés de Cours (CC). Par ailleurs, une progression remarquable est enregistrée au niveau de chaque grade, mais elle est plus importante chez les ASS, puisque la différence entre leur effectif actuel (2020) et celui de 2017 est de 62 ASS (306-244) ; alors que cette différence n'est que 3 chez les CC, et de 61 et 14 pour le corps des enseignants Maîtres de Conférences, et Professeur, respectivement.

4.3.4. Distribution des enseignants à l'Université de Maroua (UMA)

Figure 11 : Distribution des enseignants à l'UMA par facultés et par grades en 2020



Source : MINSUP (2020)

L'Université de Maroua compte 07 établissements. L'Ecole Normale Supérieure et la Faculté des Arts, des Lettres et des Sciences Humaines comptent à elles seules près de la moitié des enseignants. La FMIP et la FSJP occupent cependant, la queue de la distribution.

Tableau 11 : Distribution des enseignants à l'UMA par grades et facultés en 2020

	ASS	CC	MC	PR	Total
ENS	33	90	39	4	166
ENSPM	47	44	15	3	109
FLSH	40	45	20	1	106
FMIP	13	11	5	0	29
FS	29	39	15	2	85
FSEG	19	15	1	2	37
FSJP	18	14	3	1	36
null	6	0	0	0	6
Total	205	258	98	13	574

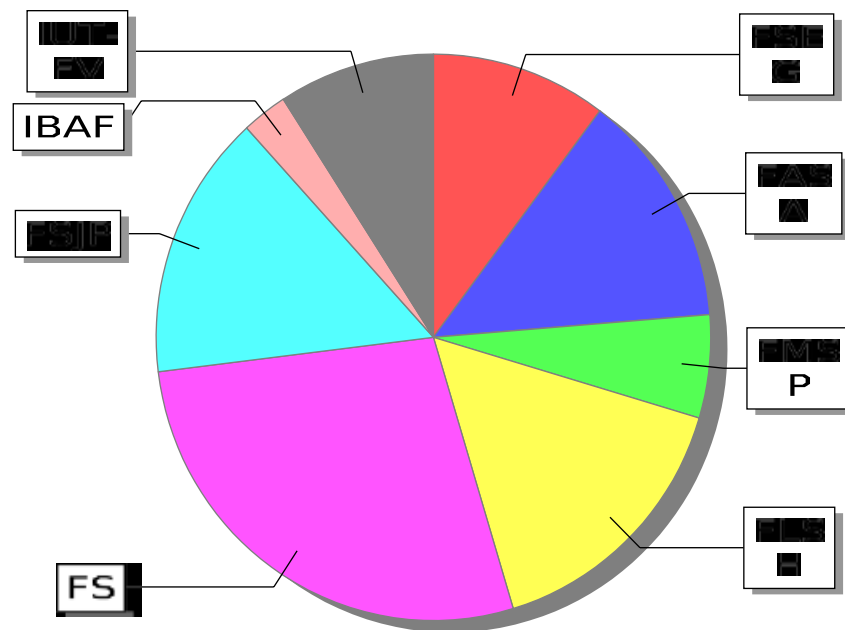
Source : MINESUP (2020)

Le corps enseignant compte au total 574 enseignants à l'Université de Maroua. Ceux-ci sont inégalement distribués entre ses Sept (07) établissements. La taille des enseignants au grade d'ASS est de 205/574, soit une proportion de 35,7 points de pourcentage, et seconde celle des CC. Par ailleurs, ces 205 enseignants Assistants appartiennent principalement au corps des enseignants de l'Ecole Normale Supérieure Polytechnique de Maroua (ENSPM), suivie de

l'École Normale Supérieure (ENS) et de la Faculté des Sciences (FS). Entre 2017 et 2020, le corps des enseignants Assistants a connu une progression plus importante parmi les autres grades, avec une évolution passant de 173 en 2017, à 205 en 2020, soit une hausse de 32 ASS au cours de ces trois dernières années.

4.3.5. Distribution des enseignants à l'Université de Dschang (UDS)

Figure 12 : Distribution des enseignants à l'UDS par facultés et par grades en 2020



Source : MINESUP (2020)

Le diagramme circulaire ci-dessus présente la répartition des enseignants aux différentes facultés et écoles de l'Université de Dschang en 2020. Il s'avère que la Faculté des Science (FS) est la faculté qui détient le plus d'enseignants, suivis de la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques (FSJP) et de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH). La composition du corps enseignant en fonction de leurs grades, est ci-dessous examinée.

Tableau 12 : Statistique des enseignants à l'UDS par grades et facultés en 2020

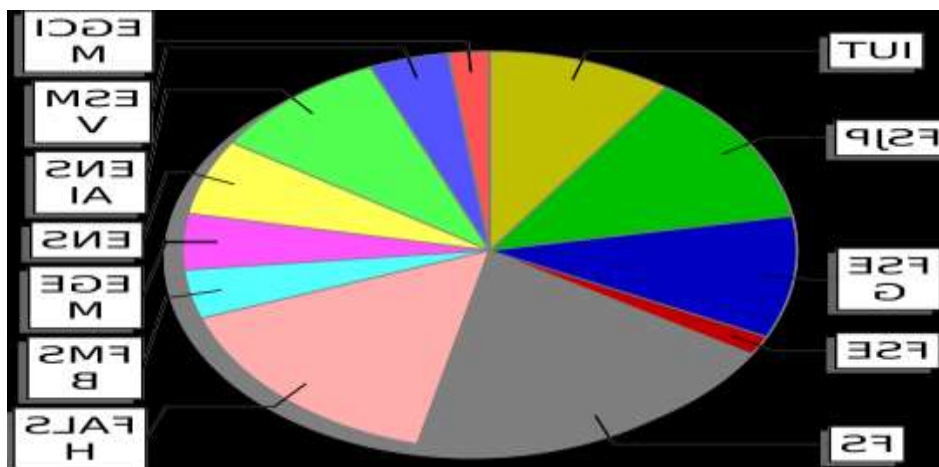
	ASS	CC	MC	PR	Total
FASA	16	24	28	3	71
FLSH	21	32	17	13	83
FMSP	28	1	2	0	31
FS	19	55	46	26	146
FSEG	23	20	6	5	54
FSJP	22	30	16	12	80
IBAF	8	6	0	0	14
IUT-FV	12	20	11	5	48
null	33	43	11	3	90
Total	182	231	137	67	617

Source : MINESUP (2020)

D'après ce tableau, il apparaît que le corps enseignant dominant est celui des Chargés de Cours (CC), avec 231 enseignants. C'est à la deuxième position que se trouve le corps des enseignants Assistants avec un effectif de 182, soit une proportion de 29,5%, contre 18,5% en 2017. En effet, si en 2017 l'UDS comptait 538 enseignants, tous grades confondus, avec 99 ASS, il faut noter que ces chiffres se situaient en 2020 à 617, et 182, respectivement.

4.3.6. Distribution des enseignants à l'Université de Ngaoundéré (UN)

Figure 13: Distribution des enseignants à l'UN par faculté et par grades en 2020



Source : MINESUP (2020)

Ce diagramme nous montre que parmi les 12 facultés et écoles que compte l'Université de Ngaoundéré. La Faculté des Sciences et celle des Arts, Lettres et Sciences Humaines, accaparent à elles seules, plus du quart des enseignants. Par contre, la Faculté des Sciences de l'Education, et l'École de Géologie et de l'Exploitation Minière (EGEM) sont faiblement représentées. Nous présentons ci-dessous la distribution des enseignants, et notamment ceux du grade d'Assistant.

Tableau 13 : Répartition des enseignants à UN par facultés et par grades en 2020

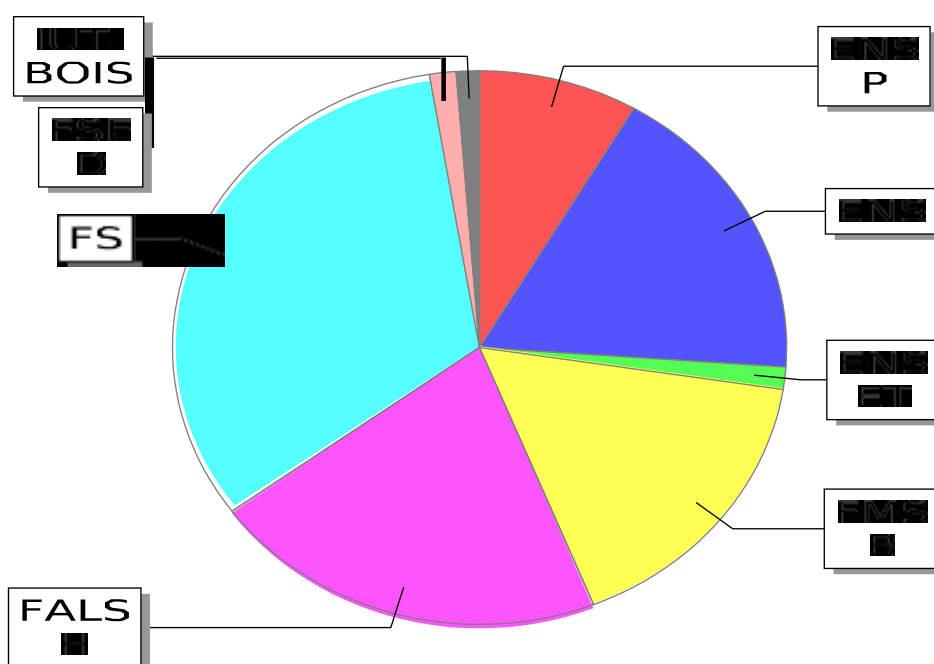
	ASS	CC	MC	PR	Total
EGCIM	10	1	0	0	11
EGEM	15	5	3	0	23
ENS	30	0	1	0	31
ENSAI	14	12	15	7	48
ESMV	11	6	3	1	21
FALSH	27	28	17	7	79
FMSB	19	0	1	0	20
FS	17	42	21	21	101
FSE	8	0	0	0	8
FSEG	15	19	13	3	50
FSJP	23	25	12	3	63
IUT	16	18	10	5	49
null	9	1	0	0	10
Total	214	157	96	47	514

Source : MINESUP (2020)

Le tableau (12) ci-dessus montre que parmi les 12 établissements que compte l'Université de Ngaoundéré en 2020, près de 20% des enseignants sont affectés à la Faculté des Sciences, alors que moins de 2% d'entre eux enseignent à la Faculté des Sciences de l'Education. Par ailleurs, le corps enseignant est essentiellement composé des Assistants dont leur proportion est estimée à près de 42% des enseignants. Parmi ces derniers, l'École Normale Supérieure (qui ne lui appartient plus) et la Faculté de Sciences Juridiques et Politique cumulent à elles seules près de 25%.

4.3.7. Distribution des enseignants à l'Université de Yaoundé I (UYI)

Figure 14 : Répartition des enseignants de l'UYI par faculté en 2020



Source : MINESUP (2020)

Parmi les établissements sous-tutelle de l'Université de Yaoundé I, la Faculté des Sciences (FS), la Faculté des Arts, Lettres et des Sciences Humaines (FALSH) et l'École Normale Supérieure (ENS) sont les principaux établissements dans lesquels sont concentrés l'essentiel des enseignants. Et ce, au détriment de la Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE) et de l'Institut Universitaire et Technologique de Bois.

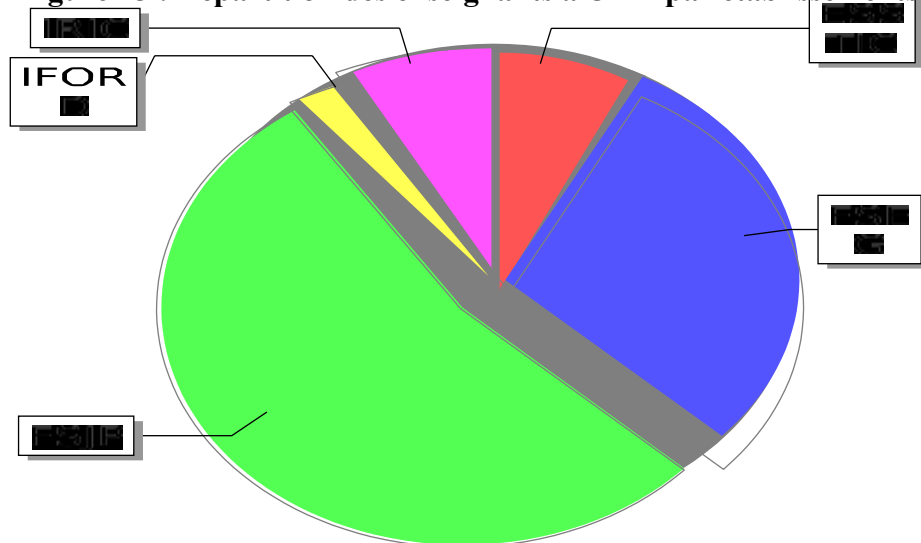
Tableau 14 : Distribution des enseignants à l'UYI par grades et par facultés en 2020

	ASS	CC	MC	PR	Total
ENS	25	68	72	25	190
ENSET	14	0	0	0	14
ENSP	14	31	31	14	90
FALSH	48	73	68	36	225
FMSB	40	49	41	47	177
FS	53	121	103	71	348
FSE	9	5	1	0	15
IUT-BOIS	9	4	0	0	13
null	14	6	0	0	20
Total	226	357	316	193	1092

Source : MINESUP (2020)

À partir de ce tableau, nous pouvons dire que les Assistants apparaissent comme la seconde composante la plus importante dans le corps enseignant à l'Université de Yaoundé I. En effet, sur les 1.092 enseignants que compte cette Université en 2020, 226 ont le grade d'Assistant, soit une proportion de 20,7%. Si cette proportion est bien en dessous de celles de certaines universités (Douala, Dschang), il faut néanmoins souligner que l'effectif des ASS a connu une hausse remarquable car en 2017, cette proportion était estimée à 17%. Par ailleurs, les enseignants Assistants étaient plus représentatifs à la Faculté des Sciences (53), puis à la FALSH (48) et à la Faculté des Sciences Biomédicales (40) ; au détriment des établissements comme l'IUT-BOIS (09) et la FSE (09).

4.3.8. Distribution des enseignants à l'Université de Yaoundé II (UYII)

Figure 15 : Répartition des enseignants à UYII par établissements en 2020

Source : MINESUP (2020)

En ce qui concerne l'Université de Yaoundé 2, elle assure la tutelle de 6 établissements. La Faculté des Sciences Juridiques et Politique est de loin l'établissement qui loge l'essentiel du personnel enseignant. Elle est suivie par la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion. Par contre, l'IFORD est l'établissement qui a la plus faible proportion d'enseignant.

Tableau 15: Répartition des enseignants à UYII par grades et établissements en 2020

	ASS	CC	MC	PR	Total
ESSTIC	7	23	11	1	42
FSEG	46	66	32	14	158
FSJP	109	110	40	33	292
IFORD	1	2	6	1	10
IRIC	15	11	11	4	41
null	11	2	0	0	13
Total	189	214	100	53	556

Source : MINESUP (2020)

L'Université de Yaoundé 2 compte globalement 556 enseignants, mais qui sont inégalement répartis entre ses 06 établissements. Parmi ces enseignants, 189 ont le grade d'Assistant, soit une proportion de 34% en 2020, contre 30% environ en 2017. Par ailleurs, l'on peut remarquer que parmi ces ASS, la FSJP emploie plus de la moitié (57%), suivie de la FASEG (24,33%). Cependant, le grade de Chargé de Cours est le plus représenté avec 214 enseignants sur les 556 que compte cette université.

Tableau 16 : Distribution des enseignants par grades dans les 8 Universités d'État

	ASS	CC	MC	PR	Total
UBA	195	106	77	16	394
UB	234	199	87	34	554
UD	306	373	161	61	901
UM	205	258	93	13	574
UDS	182	231	137	67	617
UN	214	157	96	47	514
UYI	226	357	316	193	1092
UYII	189	214	100	53	556
Total	1751	1895	1067	484	5202

Source : MINESUP (2020)

En étudiant la distribution des enseignants par grade entre les huit Universités d'État concernés, plusieurs observations intéressantes peuvent être relevées :

- **Professeurs** : L'Université de Yaoundé I compte le plus grand nombre de Professeurs (193), suivi par l'Université de Dschang (67) et l'Université de Douala (61). Ces trois Universités se distinguent par leur effectif plus élevé de Professeurs, indiquant une expertise académique développée à ces niveaux.
- **Maîtres de Conférences** : L'Université de Yaoundé I présente le plus grand nombre de Maîtres de Conférences (316), suivie par l'Université de Douala (161) et l'Université de Dschang (137). Ce résultat suggère un fort engagement dans l'enseignement et la recherche aux niveaux de Maître de Conférences dans ces Universités.
- **Chargés de Cours** : L'Université de Douala détient le plus grand nombre de Chargés de Cours (373), suivie de l'Université de Yaoundé I (357) et de l'Université de Maroua (258). Cela met en lumière un besoin notable d'enseignants à ce niveau intermédiaire dans ces Universités.
- **Assistants** : L'Université de Douala affiche le plus grand nombre d'Assistants (306), suivi de l'Université de Buea (234) et de l'Université de Yaoundé I (196). Ces Universités montrent une concentration d'Assistants, soulignant peut-être un renforcement des ressources académiques à ce niveau.

Au final, on observe une diversité dans la répartition des enseignants par grade, avec chaque Université présentant ses propres spécificités et priorités en termes de composition du corps enseignant. Certaines Universités se démarquent par une concentration plus élevée de Professeurs, mettant en avant une expertise avancée, tandis que d'autres affichent une prévalence de Chargés de Cours, indiquant peut-être un focus sur l'encadrement pédagogique. La répartition des enseignants par grade révèle ainsi des forces et des domaines d'expertise spécifique au sein de chaque Université, offrant alors un aperçu significatif de la structure académique et des orientations institutionnelles.

4.4. Systèmes d'information et efficacité du processus de recrutement des enseignants du MINESUP

Les systèmes d'information sont venus rendre plus souple le processus de recrutement des enseignants au MINESUP. En utilisant des systèmes informatisés pour gérer les candidatures, les données des postulants peuvent être facilement collectées, stockées et analysées. Cela permet d'identifier rapidement les profils correspondant aux besoins spécifiques des établissements d'enseignement supérieur, facilitant ainsi la sélection des candidats les plus qualifiés. De plus, les systèmes d'information automatisent certaines tâches administratives

liées au recrutement, ce qui permet aux responsables de se concentrer davantage sur l'évaluation des compétences et des aptitudes des candidats, améliorant ainsi la pertinence des recrutements.

Le système HESMAS (Human Resources Management System) a eu un impact significatif sur l'efficacité du processus de recrutement des enseignants au MINESUP. En centralisant et en standardisant la gestion des ressources humaines, le système HESMAS permet une meilleure coordination entre les différentes étapes du processus de recrutement. Les informations sur les postes vacants, les critères de sélection et les profils recherchés sont accessibles en temps réel à tous les acteurs impliqués dans le recrutement, ce qui facilite la prise de décision et réduit les risques d'erreurs. De plus, le système HESMAS peut générer des rapports analytiques sur les performances des candidats recrutés, ce qui permet d'évaluer l'efficacité des processus de recrutement et d'identifier d'éventuelles pistes d'amélioration pour optimiser la sélection des enseignants au sein du MINESUP.

Le système HESMAS a apporté plusieurs avantages à la première vague du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD au MINESUP. Voici quelques-uns des principaux apports du système dans ce contexte spécifique :

4.4.1. Centralisation des informations

Le système HESMAS a permis de centraliser toutes les informations relatives aux postes vacants disponibles pour les titulaires du Doctorat PhD. Les responsables du recrutement ont pu facilement consulter et mettre à jour les données sur les postes à pourvoir, les critères de sélection et les profils recherchés, assurant ainsi une gestion efficace des candidatures.

4.4.2. Automatisation des procédures

Le système HESMAS a automatisé certaines tâches administratives liées au recrutement des titulaires du Doctorat PhD, telles que la collecte et la vérification des documents requis, la planification des entretiens et la communication avec les candidats. Cela a permis d'accélérer le processus de recrutement et d'optimiser l'efficacité des opérations.

4.4.3. Suivi et évaluation des performances

Grâce au système HESMAS, il a été possible de suivre et d'évaluer les performances des candidats recrutés dans le cadre de cette première vague spéciale. Les données générées par le système ont permis d'analyser l'adéquation des profils sélectionnés avec les besoins des huit Universités d'État étudiées, facilitant ainsi l'identification des bonnes pratiques et des axes d'amélioration pour les recrutements futurs.

Au final, le système HESMAS a contribué à la réussite de la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD en offrant une gestion centralisée, une automatisation des processus et une évaluation des performances plus efficaces. Ces avantages

ont permis d'optimiser le processus de recrutement et de garantir la sélection des meilleurs candidats pour les postes disponibles au sein du MINESUP.

4.5. Vérification des hypothèses et critique des résultats

Comme l'indique le titre de cette partie, l'objectif ici est de procéder à la vérification de l'hypothèse centrale de recherche. Cette vérification passe par les résultats obtenus lors du traitement et de l'analyse des données. D'autre part, nous essayerons de discuter les résultats obtenus dans le cadre de cette étude en les confrontant avec les points de vue d'autres auteurs. De nouvelles perspectives seront enfin présentées pour une meilleure implication des systèmes d'information dans le processus de recrutement des enseignants du MINESUP en particulier, et des employés de la fonction publique camerounaise en général.

4.5.1. Vérification des hypothèses

L'hypothèse centrale de notre étude stipulait que « L'intégration de systèmes d'information dans le processus de recrutement dans les universités d'État au Cameroun augmente l'efficacité et la transparence de ce processus ». De cette réponse anticipée à la question générale de recherche découlaient trois hypothèses spécifiques qui feront donc logiquement l'objet d'une vérification.

4.5.1.1. Vérification de l'hypothèse 1

A la question spécifique « Quelle est l'évolution historique du recrutement à la fonction publique au Cameroun, en particulier en ce qui concerne le recrutement d'enseignants dans les universités d'État ? », nous avons émis comme hypothèse : « L'évolution historique du recrutement à la fonction publique au Cameroun a été influencée par des facteurs tels que les besoins en personnel qualifié, les politiques gouvernementales et les exigences du marché du travail, ce qui s'est reflété dans les modalités de recrutement des enseignants dans les universités d'État ».

Il ressort de la littérature existante sur le sujet et des entretiens menés sur le terrain que, le processus de recrutement et d'organisation des concours donnant droit à l'accès à la fonction publique au Cameroun a été consolidé par plusieurs textes de lois et repose aujourd'hui sur six étapes allant de l'appel à candidature à la titularisation. Il s'adosse sur des concours externes et internes et a progressivement intégré l'outil internet en vue de sa modernisation. L'opération de « recrutement spécial » de 2000 enseignants titulaires du doctorat/PhD qui a débuté le 10 décembre 2018 suite à la publication par le PM de l'Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant le cadre organique de ladite opération, va en étroite ligne avec les besoins en personnel qualifié, les politiques gouvernementales en matière d'éducation supérieure, et les

exigences du marché du travail. Sur la base de ces résultats, nous pouvons dire que l'hypothèse spécifique n°1 est validée.

4.5.1.2. Vérification de l'hypothèse 2

En réponse à la deuxième question spécifique de cette recherche (Comment a évolué la distribution des enseignants dans les universités d'État au Cameroun suite à la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD ?), nous avons pensé que « Suite à la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD, on observe une concentration des nouveaux enseignants dans les grandes villes ou les institutions universitaires les mieux classées au détriment des régions plus excentrées ou des établissements moins renommés ».

Notre étude nous a révélé que l'effectif des enseignants a connu une augmentation entre 2015-2017, passant à près de 4 000 à plus de 5 000 enseignants tous grades confondus. Par ailleurs, l'Université de Yaoundé I constituait de loin en 2017, l'établissement qui comptabilisait un nombre plus important d'enseignants évalué à 1 255. Ensuite, venaient l'Université de Douala et l'Université de Dschang, avec les effectifs estimés respectivement à 754 et 638 enseignants. L'analyse de la composition du corps enseignant montre également que les principaux grades représentés en cette date sont les Chargé de Cours et Assistant.

Suite au recrutement spécial en 2019, le nombre d'enseignants des huit Universités d'État concernés a connu une hausse. L'université de Yaoundé I conserve la plus grande proportion d'enseignants avec un effectif de 1 092 enseignants tous grades confondus sur l'ensemble des 5 202 enseignants affectés dans les huit Universités. Viennent ensuite successivement les Universités de Douala (901 enseignants), Dschang (617 enseignants), Maroua (574 enseignants), Soa (556 enseignants), Buea (554 enseignants), Ngaoundéré (514 enseignants) et Bamenda (394 enseignants). Il est à reconnaître une concentration des enseignants dans les institutions universitaires les mieux classées au détriment des établissements moins renommés. Cette situation est tout à fait similaire à celle liée à la répartition des nouveaux enseignants recrutés dans le cadre du recrutement spécial des titulaires du Doctorat PhD. En effet, les Universités de Yaoundé I, Douala et Dschang sont celles ayant bénéficié des plus grandes parts des nouveaux enseignants recrutés, ce qui a par ricochet eu des implications dans la répartition des enseignants par grades dans les Universités. Dans l'ensemble, les enseignants au grade d'Assistant (1 751) sont les plus nombreux après les "Chargé de Cours" (1 895).

Au regard de ces résultats, nous pouvons dire sans risque de nous tromper que l'hypothèse 2 est aussi validée tout comme la première.

4.5.1.3. Vérification de l'hypothèse 3

A la question de savoir « Quel est l'effet de l'utilisation des TIC sur le processus de recrutement de 2000 enseignants assistants dans les universités d'Etat au Cameroun en 2019 ? », la réponse présumée était que : « L'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus de recrutement de 2000 enseignants assistants dans les Universités d'Etat au Cameroun en 2019 a entraîné une réduction significative du temps nécessaire pour compléter le processus de recrutement et l'amélioration de la qualité des candidats sélectionnés ».

Les résultats montrent que le système HESMAS (Human Resources Management System) a eu un impact significatif sur l'efficacité du processus de recrutement des enseignants au MINESUP. Il a contribué à la réussite de la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD en offrant une gestion centralisée, une automatisation des processus et une évaluation des performances plus efficaces. Ces avantages ont permis d'optimiser le processus de recrutement et de garantir la sélection des meilleurs candidats pour les postes disponibles dans les Universités. D'où la confirmation de l'hypothèse 3 de recherche.

4.5.2. Critique des résultats

La recherche scientifique est un domaine très exigeant qui obéit à un certain nombre de canons et qui nécessite de la part du chercheur, une certaine rigueur. A la fin de tout travail scientifique, il est nécessaire de faire un bilan critique afin de ressortir les éléments importants pouvant permettre d'améliorer les futures recherches. De ce fait, nous avons relevé dans cette partie les manquements constatés dans ce travail de recherche qui d'une manière ou d'une autre, ont influencé les résultats de nos travaux.

4.5.2.1. Orientation du sujet

Au cours de la rédaction de ce travail, nous avons eu à produire un modèle opératoire sur le sujet de recherche. En réalité, l'élaboration d'un modèle opératoire sur un sujet de recherche donne la possibilité au chercheur de couvrir toutes les variables, les dimensions et les indicateurs. Ceci permet au chercheur de se rendre compte du degré et de la fréquence avec laquelle un phénomène se produit dans un espace donné. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas pu intégrer la totalité des indicateurs afin de mieux représenter nos variables (dépendante et indépendante) dans chacune de leurs dimensions. Dès lors, nous regrettons de ne les avoir pas intégrés car, leur prise en compte aurait certainement pu nous éclairer davantage sur les implications des systèmes d'information dans le processus de recrutement des enseignants du MINESUP.

4.5.2.2. Limites méthodologiques

Bien qu'utile dans la conduite de cette recherche, il faut reconnaître que la démarche méthodologique appliquée à notre étude présente quelques manquements.

➤ Choix de la population cible

Nous avons mentionné dans la délimitation que l'étude devait concerner uniquement huit des universités d'Etat. Ce qui a été fait sauf que, notre population cible concernait essentiellement 04 enseignants de chacune de ces universités. Par conséquent, notre échantillon était réduit et a conduit à un taux de représentativité bas. Nous aurions pu constituer un échantillon assez large pour pouvoir couvrir l'ensemble de la population. Cependant, les fonds mobilisés et le temps qui nous a été imparti pour notre recherche s'est révélé assez limité pour que nous puissions mener réellement de fond en comble notre étude sur un échantillon plus large. Nous espérons que les études futures feront mieux que nous en prenant en compte des échantillons plus grands.

➤ Dépouillement et analyse des données

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, nos données qualitatives ont été analysées par leur contenu à partir du logiciel NVivo. Ceci fut une contrainte dans la mesure où le codage de certaines de ces données qualitatives n'a pas été aisé. Nous nous sommes ainsi limités à une simple interprétation de certaines données qualitatives brutes obtenues grâce aux entretiens. En outre, le logiciel HESMAS qui a été exploité pour procéder au recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat PhD reste critiquable. Plusieurs auteurs ont déploré les dysfonctionnements de ce système créant souvent des doublons, des interruptions dans le fonctionnement du site web du MINESUP.

4.5.2.3. Résultats obtenus

Les résultats obtenus dans le cadre de ce travail peuvent être critiqués aussi bien dans la qualité que dans la quantité. En effet, nous avons basé une bonne partie de cette étude sur nos propres observations et les données issues des entretiens. Un fort risque de subjectivité subsiste à cet effet. Ce qui ne remet pourtant pas en cause les résultats de cette recherche.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats et de vérifier l'hypothèse de notre étude. Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse quantitative basée sur la statistique descriptive en recourant aux données issues de l'Annuaire Statistique du Ministère de l'Enseignement Supérieur (2021). Par ailleurs, l'analyse de l'évolution de la composition du corps

enseignant a été significative aux lendemains de la première phase du recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD au grade d'enseignant Assistant. En examinant la distribution des enseignants par grade dans les différentes Universités au Cameroun, il est clair que le système d'information joue un rôle crucial dans l'efficacité du processus de recrutement. L'utilisation de données centralisées et organisées, comme celles potentiellement gérées par des systèmes tels que HESMAS, permet au MINESUP de mieux planifier et gérer ses besoins en personnel enseignant. Les tendances observées, telles que la prédominance de certains grades dans certaines universités, indiquent une certaine orientation stratégique dans le recrutement et la répartition des enseignants. L'efficacité du processus de recrutement est étroitement liée à la disponibilité d'informations précises et actualisées, ainsi qu'à une analyse profonde des besoins académiques des institutions.

CONCLUSION GENERALE

L'innovation a pris une place centrale dans l'analyse socio-économique depuis les travaux de Schumpeter, mais surtout dans les développements de l'analyse de la dynamique économique les trente dernières années, notamment dans les théories de croissance endogène (Aghion et Howitt 1998). Entre autres, elle se matérialise via la modernisation des outils de travail, le développement des services en ligne, la numérisation du patrimoine national. L'état des lieux des TIC au Cameroun montre que la plupart des services et produits y afférents sont présents même s'ils ne sont pas accessibles à tous. Les usages révèlent que seuls les produits et services basiques (téléphonie, messagerie électronique) sont les plus consommés, et cet état de chose n'est pas sans effet sur l'efficacité de gestion des affaires privées ou publiques. C'est dans cette optique que la présente étude s'est donnée pour objectif principal d'examiner le lien entre le recours aux systèmes d'innovations et le recrutement dans la fonction publique camerounaise. Notamment, une étude de cas axée sur le recrutement spécial de 2000 titulaires du Doctorat/PhD a été effectuée. En effet, un programme triennal de recrutement des titulaires de Doctorat/PhD au grade des Enseignant Assistants (ASS) sur la période 2019-2022 a été initié par le chef de l'Etat camerounais, et dont la première a porté sur 2000, d'entre eux. En restant dans le cadre de la théorie d'e-gouvernance, nous avons alors mis un accent important sur la contribution des TIC à l'efficacité du processus de ce recrutement, en exploitant les informations statistiques issue du MINESUP entre 2015-2021.

Si l'évolution de la composition du corps enseignant au profit des ASS a été significative aux lendemains de la première phase du recrutement spécial (car le corps enseignant est essentiellement dominé par les titulaires du grade de Chargé de Cours), la rapidité, la fluidité et l'efficacité de l'ensemble du processus de recrutement peut être associée au recours et à l'utilisation des TIC et des techniques innovantes. En revanche, il s'est avéré que ce processus reste sous-optimal, car le logiciel HESMAS qui a été exploité pour procéder à ce recrutement reste critiquable. On y reproche encore plusieurs dysfonctionnements, relatives à la présence des doublons, des interruptions dans le fonctionnement du site web du MINESUP... Dès lors, il convient pour le MINESUP en particulier, et le gouvernement camerounais en général, de procéder à une implémentation et à l'utilisation effective et sécurisée des systèmes information innovantes.

BIBLIOGRAPHIE

- Ababasi, F., Khajouei, R & Mirzaee, M. (2020). The efficiency and effectiveness of surgery information systems in Iran, *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 20(229).
- Abel, F., Maya, B & Bounie, D. (2011). Existe-t-il une fracture numérique dans l'usage de l'administration en ligne ? *Revue Économique*, 62(2), 215-235.
- Akoka, J. (1981). A framework for decision support systems evaluation, *Information And Management*, 4 : 133-141
- Albarello, L. (2003). *Apprendre à chercher - L'acteur social et la recherche scientifique* (2e édition). De Boeck.
- Algan, Y., Bacache-Beauvallet, M. & Perrot, A. (2016). Administration numérique. *Conseil d'analyse économique*, 34(7), 1-12.
- Allen, J., Engert, W., & Liu, Y. (2006). Are Canadian Banks Efficient? A Canada U.S. comparison, *Bank of Canada working paper* 2006-33
- Alpar, P., & Kim, M. (1989). A Framework for decision support system evaluation, *Information and management*, 4, 133-141
- Alves, M.S., Silva, S, & Lima, G.C. (2017). The Role of Information Systems in Human Resource Management, *management Review*
- Andersen, O.J. (2008). A bottom-up perspective on innovations. *Administration and Society*, 40(1), 54-78.
- Anna, J-Ch. (2011). *Du Recrutement Papier-Pressé au Recrutement Médias sociaux*, site recrutement mobile et social
- Antipova, T. (2019). “Digital Public Sector Auditing: a look into the future”. *Calitatea*, 20(1), pp : 441-446.
- Arrêté du 16 novembre 2010 portant organisation et fonctionnement de la commission scientifique spécialisée et fixant les critères de recrutement et de promotion aux différents grades du corps des personnels des institutions de l’enseignement supérieur du Cameroun.
- Arrêté du 16 novembre 2010, portant organisation et fonctionnement de la commission scientifique spécialisée et fixant les critères de recrutement et de promotion aux différents grades du corps des personnels des institutions de l’enseignement supérieur du Cameroun.

- Arrêté N° 03/0050/MINESUP/DDES du 30 juillet 2003 fixant les critères de recrutement et de promotion du personnel enseignant des institutions universitaires publiques au Cameroun.
- Arrêté N° 03/0050/MINESUP/DDES du 30 juillet 2003 fixant les critères de recrutement et de promotion du personnel enseignant des institutions universitaires publiques au Cameroun.
- Arrêté N° 253 Du 31 Octobre 1994 portant organisation et fonctionnement du CCIU
- Arrêté N° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'Etat.
- Arrêté N°132/CAB/PM du 10 décembre 2018 fixant cadre organique de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les universités d'Etat au titre des exercices 2019-2021.
- Arthur, D. (2001). *The employee recruitment and retention handbook*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Autissier,D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A & Johnson, K. (2018). *Dans Conduite du changement : concepts clés*, 23-31, in Alter, N., chapitre 1.
- Baker, T.S. (2007). Ressources in play: bricolage in the toy store(y). *Journal of Business Venturing*, 22(5), 694-711.
- Baker, T.S., Miner, G. et Eesley, D.T. (2003). Improvising firms: bricolage, account giving, and improvisational competency in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276.
- Barber, A.E., (1988). Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives, *Foundations for Organizational Science, California, SAGE Publications*,
- Barber, L. (2006). E-recruitment Developments. Brighton: *Institute for Employment Studies*.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. (2e édition.). PUF.
- Barrette, J. (2002). Human Resources Architecture: Theoretical Perspectives and New Research Avenues? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 213–243
- Benghozi, J-P. (2001). Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation. *Revue gestion*, vol 2, 61-80
- Bernier, A. et Monchatre, S. (2018). Introduction : Emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique ». *Lien social et Politiques*, vol 81, 4-20
- Bessy, C et Marchal,E. (2006).« La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La Revue de l'Ires* , 3(52), 11-39
- Bouchard, J. (2011). L'économie sociale, vecteur d'innovation. *Montréal : Presses de l'Université du Québec*.

- Breaugh, J.A., Greising, L.A., Taggart, J.W & Chen, H. (2003). *The relationship of recruiting source and Pre-Hire outcome: examination of yield ratio and applicant quality*, journal of apply psychology, 33(11), 2267-2287.
- Brown, A. (2020). *Role of Information Systems in Optimizing the Recruitment Process for Academic Staff in Higher Education Institutions: A Study in Cameroon*. Thèse de Doctorat, Université de Buea.
- Bruyère, M., Espinasse, J-M & Fourcade, B. (2005). Trajectoires professionnelles, compétences et construction du signal (232-249), dans J-F. Giret, A. Lopez et J. Rose (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte.
- Buffat, A. (2015). Street-level bureaucracy and e-government. *Public Management Review*, 17(1), 149-161.
- Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité : un essai de typologie du Web 2.0», 25p
- Catellani, A & Versel, V. (2011), Les applications de la sémiotique à la communication des organisations, *Communication & Organisation*, vol 39, 114p
- Chunmei, R., Hualing, H. & Haihua, Z. (2018). Design and application of nursing CDSS based on structured EMR. *Stud Health Technol Inform*, vol 250, 238–9.
- Coutant, A. & Domenget, J.C. (2015). Le communicateur bousculé par le numérique : quelles compétences à transmettre ? *Cahiers du RESIPROC*. Vol, 3, 5-20.
- Décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant les dispositions du Décret N° 94/199 du 07 octobre 1994.
- Décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant les dispositions de l'Arrêté N° 94/199 du 07 octobre 1994.
- Décret N° 2012/433 du 01/10/ 2012 portant organisation du MINESUP
- Décret N° 2012/537 du 19 novembre 2012 portant organisation du MINFOPRA.
- Décret N° 93/035 DU 19 JANVIER 1993 Portant Statut Spécial des Personnels de l'Enseignement Supérieur
- Décret N° 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial du personnel de l'enseignement supérieur
- Décret N° 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial du personnel de l'enseignement supérieur.
- Décret N° 94/199 du 07 octobre 1994, portant statut général de la Fonction Publique de l'État.
- Degryse, C. (2016). Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie. *Working Papers*. Bruxelles, Belgique: Institut syndical européen.

- Demyanova, O.V., Andreeva, E.V., Sibgatullina, D.R., Kireeva-Karimova, A.M., Gafurova, A. & Zakirova, C.S. (2018). Evaluation of effectiveness of information systems implementation in organization (by example of ERP-systems), International Conference Information Technologies in Business and Industry, Journal of Physics: Conf. Series 1015, doi: 10.1088/1742-6596/1015/4/042009
- Desa, G. (2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrep Thory and Practice*, 36(4), 727-751.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26-49.
- Doe, J. (2018). *Impact of Information Systems on Academic Recruitment Process: A Case Study of Public Universities in Cameroon*. Thèse de Doctorat, Université de Douala.
- Doueïhi, M. (2011). *Pour un humanisme numérique*. Éditions du Seuil, p. 13.
- Doueïhi, M. (2013). Qu'est-ce que le numérique ?(Ed) : Hors collection, *Presses Universitaires de France*
- Duymedjian, R. et Rüling, C.C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- Evers A., Anderson N & Smit-Voskuil, O. (2005), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, New Jersey, Wiley-Blackwell, 48p.
- Faliagka, E., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). *An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking*. Internet research, 22(5), 551-568. <https://doi.org/10.1108/10662241211271545>
- Fondeur, Y & Tuchszirer, C. (2005), Internet et les intermédiaires du marché du travail, *Rapport pour l'ANPE*, 108 p.
- Fondeur, Y. (2006), Internet, Recrutement Et Recherche D'emploi : Une Introduction, *la revue de l'IRES*, n°52, 3-10
- Frey, C. & Osborne, M. (2013). The Future of Employment, How Susceptible are Jobs to Computerisation? *The Future of Employment*.
- Gadille, M. & D'Iribarne, A. (2000). La diffusion d'Internet dans les PME, motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées. *Réseaux*, 18 (104), 59-92
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, Vol. 7, 243-251.
- Galinon-Melenec, B & Monseigne, A. (2012). La sémiotique des 'signes-traces' appliquée au recrutement : le cas de la recherche du 'bon candidat' via les traces numériques, dans Girard A., & Fallery, B. (2009), E-recruitment: new practices, new issues. An

- exploratory study, *3rd International Workshop on Human Resource Information Systems, Milan*, 2-144
- Georgsson M, & Staggers, N. (2016). Quantifying usability: an evaluation of a diabetes mHealth system on effectiveness, efficiency, and satisfaction metrics with associated user characteristics. *J Am Med Inform Assoc*, 23(1), 5–11.
- Goos, M. (2018). The impact of technological progress on labour markets: policy challenges. *Oxford Review of Economic Policy*, 34(3), 362-375.
- Gorry, G. A., & Morton, M.S. (1972). A framework for management information system, *Sloan Management Review* (fall): 55-70
- Grossman, G.M. & Helpman, E. (1991). Quality ladders in the theory of growth, in *The Review of Economic Studies*, 58(1), 43–61.
- Gupta, Uma G. & Collins. W. (1997). "The impact of information systems on the efficiency of banks: an empirical investigation", *Industrial Management & Data Systems*, MCB university press 97(1), 10-16
- Guy R. I. (2020). *Évaluation de la répartition des compétences en éducation de base dans les CTD : Une étude exploratoire menée près des acteurs de la communauté éducative locale de l'Arrondissement de Yaoundé 7ème*, Mémoire de master, Université de Yaoundé I.
- Hamilton, S., & Chervany, N.L. (1981). Evaluating information system effectiveness, part I: comparing evaluation approaches, *MIS Quarterly*, 55-69.
- Handan, M.W. (2018). *The impact of accounting information systems (AIS) development life cycle on its effectiveness and critical success factors*, *European Sc Jour*, 8(6), 1857 – 7881
- Hardenbol., A.X, Knols, B., Louws, M., Askari, M & Meulendijk., M. (2020). Usability aspects of medication-related decision support systems in the outpatient setting: a systematic literature review. *Health Informatics J*, 26(1), 72–87.
- Hariyati, R.T.S., Yani, A., Eryando, T., Hasibuan Z, & Milanti, A. (2016). The effectiveness and efficiency of nursing care documentation using the SIMPRO model. *Int J Nurs Knowlk*, 27(3), 136–42.
- Harris, S.E. and Katz, J.L (1991). Organizational performance and information technology intensity in the insurance industry, *Organizational Science*, 2(3), 263-295
- Hofmann, S. & Ogonek, N. (2018). Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences. *The Electronic Journal of e-Government*, 16(2), 127-135.

- Islam, M. M. (2016). Analysis of E-recruitment Trend and Effectiveness, *Business Management*, Vol. 30, 1-2.
- Jacob, S & Ouellet, S. (2019). Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique. *Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique Québec*, n° 1, 39.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236.
- Jaouen, A. & Nakara, W. A. (2014). Les systèmes d'information en microfirme : une approche par le bricolage organisationnel. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 225–260. <https://doi.org/10.7202/1028047ar>
- Jean Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public Money & Management*, 25(1), 27-34
- Johnson, D. (2017). *Analysis of Recruitment Systems in Cameroonian Universities: A Focus on the Role of Information Technology*. Thèse de Doctorat, Université de Ngaoundéré.
- Kauffman, R. J., & Kriebel, C. H. (1990). Modeling and measuring the business value of information technology, measuring the business value of information technologies. ICIT Press.
- Khan, N. R., Awang, M., & Ghouri, A. M. (2013). *Impact of E-Recruitment and Job-Seekers Perception on Intention to Pursue the Jobs*.
- Khan, N. R., Taha, S. M., & Ghouri, A. M. (2011). *Bridging the gap through e-recruitment: Evidences from private employment sector in Karachi*. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(6), 40.
- Khan, NR, Awang, M., & Ghouri, AM (2013). *Impact of E-Recruitment and Job-Seekers Perception on Intention to Pursue the Jobs*. *Management & Marketing*, 11(1), 47-57.
- Kristi, Y., & Martha M. E. (1995). An Experimental evaluation of measurements of information system effectiveness, *Journal of Information Systems*, (1995), 69.
- Kuhn P. (2000), Policies for an Internet Labor Market, *Policy Options*, 42-47.
- Kuhn, P. (2000). Policies for an internet labour market. *Policy Options-Montreal*, Vol.21, 42-47.
- Laberon, S et Bernaud, J-L., Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles », dans Sonia Laberon (dir.), *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*. Édition De Boeck, 23.
- Lievens, F., Van Dam, K & Anderson N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection, *Personnel Review*, 31(5), 580.

- Lockhart, L. (2017). I don't know how to use a computer: the stories of our most dangerous public servants. *Profile of Leah Lockhart*.
- Maat, B., Rademaker, C.M.A., Oostveen, M.I., Krediet, T.G., Egberts, T.C.G., & Bollen, C.W. (2013). The effect of a computerized prescribing and calculating system on hypoand hyperglycemias and on prescribing time efficiency in neonatal intensive care patients. *JPEN J Parenter Enteral Nutr*, 37(1), 85–91.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P & Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. *McKinsey Global Institute*.
- Mashhour, A. & Zaatreh, Z. (2008). A Framework for Evaluating the Effectiveness of Information Systems at Jordan Banks: An Empirical Study, *Journal of Internet Banking and Commerce*, 13(1), <https://www.researchgate.net/publication/237367821>
- Mathrani, S. & Viehland, D. (2009). Business benefits from enterprise systems implementation in small and medium-sized enterprises. *Australasian Jour of Information Systems*, 16(1), 31-50
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov, *Public Management Review*, 20(5), 726-745.
- Miner, A.S., Bassoff, P. et Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: a field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Mitra, S. & Chaya, A.K. (1996). Analyzing cost-effectiveness of organizations: the impact of information technology spending, *Journal of Management Information Systems*, 13(2), 29-57
- Mucchielli, R. (1998). *L'analyse de contenu des documents et des communications* (8e édition). ESF éd.
- Negura, L. (2006). *L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales*. Sociologie.
- Nitrosi, A., Bertolini, M., Notari, P., Botti, A., Ginocchi, V & Tondelli G. (2013). Efficiency and effectiveness of an innovative RIS function for patient information reconciliation directly integrated with PACS. *J Digit Imaging*. 26(3), 412–8.
- Nwokorie, E.C. (2018). *Effects of Corruption on Managers Communication and Networking Behaviours: Implications for Nigeria and Ghanaian Public Sector Effectiveness*, 20.
- Osborne, S., Zoe, R & Greta. N. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach », *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

- Osborne, Stephen. P. (dir.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Paquet, G. (2011). *Gouvernance collaborative*. Liber.
- Parry, E. & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18, 257-274.
- Parry, E. & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, Vol. 38, 655-673.
- Pehlivan, H. & Kirpatric, C. (1990). *The impact of transactional banks on developing countries' banking sector: An analysis of the Turkish experience, 1980-89*.
- Piva, E., Sciacovelli L., Zaninotto M., Laposata M, & Plebani M. (2009). Evaluation of effectiveness of a computerized notification system for reporting critical values. *Am J Clin Pathol*, 131(3), 432–41.
- Poba-Nzaou P. (2017). *Technologie et ressources humaines : évolution de l'emploi et des compétences à l'ère de l'intelligence artificielle*.
- Pollitt, C & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform, A Comparative Analysis - New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State (3e édition). *Oxford Univ Press*.
- Rahm, D. (1997). The role of information technology in building public administration theory, *Knowledge and Policy*, 10, 71–80
- Raymond, L. (2001). Determinants of Web site implementation in small businesses. *Internet Research*, 11(5), 411-424.
- Rees A. (1966). Information Networks in Labor Markets, *American Economic Review*, 56(1/2), 559-566.
- République du Cameroun (2021). *Statistiques Des Enseignants De L'université Par Établissement*. Ministères de Enseignement Supérieur
- République du Cameroun. (2018). ARRETE N°132 /CAB/PM DU 10 DEC 2018 fixant le cadre organique de l'opération de recrutement spécial des enseignants dans les Universités d'État au titre des exercices 2019-2021.1, *service du premier ministre*
- Romer, P. (1990). Endogenous technological change, *Journal of Political Economy*, 98(5), 71–102.
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. Dans Gautier B. (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (5e édition, 415-444).

- Smith, J. (2019). *Enhancing Efficiency in Academic Staff Recruitment Through Information Systems: Lessons from Cameroonian Universities*. Thèse de Doctorat, Université de Yaoundé I.
- Snellen, I et van de Donk, W. (1998). Towards a Theory of Public Administration in an Information Age. In *Public Administration in an Information Age: A Handbook*, sous la dir. de I. Snellen & W. van de Donk (Eds.), p.3-20. *Amsterdam; Berlin [etc.] : Ios Press Inc*
- Snellen, I. (2001). CTs, Bureaucracies, and the Future of Democracy, *Communications of the ACM*, 44(1)
- Stürzlinger, H., Hiebinger, C., Pertl, D, & Traurig P. (2009). Computerized Physician Order Entry - effectiveness and efficiency of electronic medication ordering with decision support systems. *GMS Health Technol Assess*, vol 5, Doc07.
- Sultana, N, & Sultana, N. (2014). Analyzing the Effectiveness of Online Recruitment: A Case Study on Recruiters of Bangladesh, *Asian Business Consortium*, 79-84, <https://doi.org/10.18034/abr.v7i2.14>
- Taylor, S. (2017). *Efficiency of Academic Staff Recruitment Process Through Information Systems: A Comparative Study of Cameroonian Universities*. Mémoire de Master, Université de Maroua.
- Ughetto, P & Lochard, Y. (2006). Comment les directeurs de magasin recrutent : critères et modalités de l'embauche, *Document de travail, n° 06.03, IRES*.
- Université de Yaoundé I, 2008. Normes de présentation et d'évaluation des Mémoires et des Thèses, 20.
- Université Laval, (2014). La formation à l'Université Laval à l'ère du numérique. *Québec, Canada : Université Laval, Commission des études*.
- Valenduc, G. & Vendramin, P. (2016). Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures. *Working Paper*. No. 3. *Institut syndical européen*.
- Veger, M. (2006). How does Internet recruitment have effect on recruitment performance? In *Fourth Twente Student Conference on IT*, Vol. 30.
- Vultur, M. (2009). Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec, *Revue Interventions économiques*, Vol 40.
- Vuong, S. (2010). Evolution de l'E-recrutement Français, *Thèse professionnelle, Paris, HEC*
- White, M. (2015). *Impact of Information Systems on Academic Staff Recruitment in Higher Education Institutions in Cameroon*. Mémoire de Master, Université de Dschang.

- Williams, G. (2016). *Information Systems and Academic Recruitment Practices: A Case Study of University Systems in Cameroon*. Thèse de Doctorat, Université de Maroua.
- Woznica, J. & Healy, K. (2009). The level of information systems integration in SMEs in Irish manufacturing sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 115-130.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, *de Applied Social Research Methods*, Vol.5
- Zanda J.-L. (2005). Les employeurs qui recrutent par Internet, *Observatoire de l'ANPE*, 28.
- <http://www.observation-cameroun.info> (consulté en juin 2020)
- <https://www.minfopra.gov.cm> (consulté en mars et mai 2020)
- <https://www.spm.gov.cm> (consulté en septembre et novembre 2019 et mai 2020).
- .

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre légal du Recrutement des Enseignants De L'enseignement Supérieur

Décret N° 93/035 DU 19 JANVIER 1993 Portant Statut Spécial des Personnels de l'Enseignement Supérieur.

Chapitre I : Dispositions Générales

ARTICLE 1 :

- 1) Le présent Statut Spécial régit les personnels du Corps de l'Enseignement Supérieur.
- 2) En cas de silence du présent décret, il est appliqué aux personnels visés ci-dessus les dispositions du Statut Général de la Fonction Publique et de ses textes d'application.

ARTICLE 2 :

- 1) Le Corps de l'Enseignement Supérieur comporte un cadre unique, comprenant par ordre hiérarchique, les grades suivants :
 - a) Professeur ;
 - b) Maître de Conférences ;
 - c) Chargé de Cours.
- 2) Les règles de préséance des grades ci-dessus sont fixées par arrêté du Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur.

ARTICLE 3 : Les Personnels visés à l'article 2 ci-dessus sont proposés à l'intégration au Corps de l'Enseignement Supérieur, conformément aux dispositions du Statut Général de la Fonction Publique et à celles du présent Statut Spécial.

ARTICLE 4 :

- 1) Conformément aux conventions en vigueur, et en tant que de besoin, il peut être fait appel, pour assurer les fonctions dévolues aux personnels du Corps de l'Enseignement Supérieur, à des personnels de nationalité étrangère, en raison de leurs compétences.
- 2) Ces enseignants délégués, sont régis par les dispositions du présent statut, en ce qui concerne les conditions de recrutement et de service.

ARTICLE 5 :

1) Le Corps de l'Enseignement Supérieur comprend en outre des Enseignants Contractuels et des Enseignants Associés.

2) Les Enseignants Contractuels sont des personnels remplissant les conditions académiques prévues par le présent Statut pour être nommés aux grades de Professeur, de Maître de Conférences ou de Chargé de Cours, mais ne remplissant pas toutes les conditions d'accès à la Fonction Publique.

3) Les Assistants constituent des enseignants contractuels, ils sont recrutés par contrat d'une durée de deux années, renouvelables deux fois. Toutefois ceux qui, au moment du recrutement, n'étaient pas titulaires d'un Doctorat, pourraient 'ils ont obtenu au terme des 06 ans, bénéficier d'une période supplémentaire de deux (2) ans, pour pouvoir produire leurs publications

4) Les Enseignants Associés sont des personnels qui apportent une contribution aux prestations pédagogiques des Institutions Universitaires.

Ils peuvent être chargés de tout ou partie d'un cours, des travaux dirigés ou des travaux pratiques dans le cadre de leurs spécialités.

Ils reçoivent en raison de leurs qualifications, les grades ci-après :

- Professeur Associé ;
- Maître de Conférences Associé ;
- Chargé de Cours Associé.

ARTICLE 6 :

1) Il est institué une dignité de Professeur Emérite. Cette dignité peut être décernée par décret du Président de la République sur proposition d'une Commission Spéciale aux Professeurs arrivés en fin de carrière et dont la qualité des travaux et des enseignements ainsi que le comportement ont contribué au rayonnement scientifique de l'Institution Universitaire.

2) La composition et le fonctionnement de ladite commission ainsi que les conditions d'attribution de la dignité de Professeur Emérite sont fixés par arrêté du Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur.

3) Le Professeur Emérite continue à jouir des honneurs attachés à son grade.

ARTICLE 7 : Les personnels du Corps de l'Enseignement Supérieur, quelle que soit leur discipline de spécialisation, assurent essentiellement une mission :

- d'enseignement ;
- de recherche ;

- de promotion scientifique ;
- d'appui au développement

ARTICLE 8 :

- 1) Les activités d'enseignement visent les prestations pédagogiques imparties à l'enseignant
 - 2) Les activités de recherche et de promotion scientifique visent d'une part, les travaux personnels ou collectifs de l'enseignant et, d'autre part, l'animation, l'encadrement et la direction des travaux de recherche individuels ou collectifs des étudiants.
 - 3) Les. Activités d'appui au développement portent sur les missions particulières qui leur sont confiées par les services et organismes publics ou privés.
- Ces activités peuvent être rémunérées dans des conditions fixées d'accord parties.

ARTICLE 9 :

Le Professeur et le Maître de Conférences sont des enseignants de rang magistral :

- 1) Le Professeur assume des responsabilités du plus haut niveau dans le cadre de sa discipline.
- Il assure, notamment dans tous les cycles de l'Enseignement Supérieur :
- l'animation et la coordination d'une ou de plusieurs unités d'enseignement et de recherche ;
 - l'encadrement des Chargés de Cours et des Assistants ;
 - les enseignements dans une ou plusieurs spécialités ;
 - la présidence des Jurys d'examens ou la participation à ces jurys ;
 - l'encadrement, l'orientation des étudiants et la direction de leurs travaux ;
 - l'accomplissement de travaux individuels et/ou collectifs de recherche ;
 - l'organisation, la direction et l'animation des sessions de recyclage et de perfectionnement.

Il participe éventuellement aux conseils, unités et commissions des diverses Institutions Universitaires, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

- 2) Le Maître de Conférences est un enseignant confirmé.

Il assiste le Professeur dans l'exercice de sa mission.

A défaut de Professeur, il peut lui être confié tout ou partie des prérogatives dévolues à ce dernier.

ARTICLE 10.

Le Chargé de Cours exerce ses fonctions sous la responsabilité des Professeurs et des Maîtres de Conférences.

Il organise et dispense les enseignements dirigés, des exercices et des enseignements pratiques.

Il peut participer aux jurys d'examens.

Il participe à l'encadrement des Assistants et des étudiants.

Il accomplit des travaux individuels et/ou collectifs de recherche.

Il peut être chargé, dans le cadre de sa spécialité, d'un ou de plusieurs cours.

ARTICLE 11 : L'Assistant exerce ses fonctions pédagogiques et de recherche sous la responsabilité des Professeurs, des Maîtres de Conférences et des Chargés de Cours.

Il est chargé des travaux dirigés ou des exercices et travaux pratiques aux jurys d'examens.

Annexe 2 : Organisation du processus de Recrutement des Assistants dans les Universités d'État

Fonctionnement des commissions consultatives de recrutement des assistants (CCRA)

ARTICLE 15 :

Il est institué par le présent statut, au sein du Conseil d'Administration de chaque Institution Universitaire, une Commission Consultative de recrutement des Assistants comprenant :

- la plus haute autorité académique de l'Institution Universitaire, Président ;
- les Chefs d'Etablissements, membres ;
- les Chefs de départements des disciplines concernées, membres ;
- quatre (4) enseignants ayant au moins le grade de Maître de Conférences dont deux (2) appartenant à d'autres Institutions Universitaires, désignés pour trois (3) ans par le Conseil d'Administration de l'Institution Universitaire concernée, Membres ;
- le Directeur chargé de l'Enseignement Supérieur ou son représentant, Membre ;
- le Directeur chargé de la recherche Scientifique ou son représentant, Membre.

ARTICLE 16 :

- 1) Les dossiers de recrutement des Assistants sont instruits préalablement par :
 - a) le Chef de l'unité d'enseignement et de recherche de la spécialité du candidat ;
 - b) le Conseil du département de la discipline concernée, le Conseil de l'Etablissement concerné.
- 2) Dans le cas d'une discipline non structurée dans l'Institution Universitaire, il peut être requis des avis des instances compétentes d'une autre Institution Universitaire.
- 3) Il est établi à chaque niveau un rapport confidentiel avec avis motivé sur la candidature.
- 4) L'ensemble du dossier est présenté au Chef de l'Institution Universitaire pour décision, après avis de la Commission Consultative prévue à l'article 15 ci-dessus.

Le comité consultatif des institutions universitaires (CCIU)

- **Le rôle des CCUI est régi par l'article 12, qui précise que :**

1) Il est institué par le présent décret au sein du Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur, un Comité Consultatif des Institutions Universitaires doté d'un Secrétariat Permanent.

Le Comité Consultatif est chargé :

- de l'examen des dossiers de recrutement des enseignants titulaires, associés ou contractuels, à l'exception des Assistants ;
- de l'établissement des listes d'aptitude en vue de leur promotion aux grades de Chargé de Cours, de Maître de Conférences et de Professeur.

2) Sa composition et les modalités de son fonctionnement sont fixées par arrêté présidentiel.

- **Organisation et fonctionnement du CCIU**

Arrêté N° 253 Du 31 Octobre 1994 portant organisation et fonctionnement du CCIU

Critères de recrutement et de promotion des personnels enseignants

Ces critères sont fixés par Arrêté N°03/0050/MINSUP/DDPES du 30 juillet 2003 fixant les critères de recrutement et de promotion des personnels enseignants des instituts publiques d'enseignement supérieur au Cameroun.

*Annexe 3 : Organisation du MINESUP :
décret n° 2012/433 du 01/10/ 2012*

❖ **De la Division des Systèmes d'Information**

Article 15 :

(1) Placée sous l'autorité d'un Chef de Division, la Division des Systèmes d'Information est chargée :

- de la conduite de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre du schéma directeur informatique du Ministère ;
- du pilotage des Systèmes d'Information du Ministère ;
- de la conception, du développement et de la maintenance des applications et des bases de données relatives aux différents sous-systèmes du Ministère ;
- des études de développement, de l'exploitation et de la maintenance des applications et du réseau informatique du Ministère ;
- du développement et de l'administration technique des sites Web du Ministère, en liaison avec la Cellule de la Communication ;
- de la sécurité du système informatique du Ministère ;
- du traitement informatique et la diffusion des données ;
- du suivi du travail collaboratif en ligne dans le cadre de la mise en œuvre de l'e-gouvernement, en liaison avec les administrations concernées ;
- de la numérisation des documents du Ministère et de leur conservation ;
- du conseil en matière d'investissement dans le domaine des technologies de l'information et de la communication conformément à la politique du Gouvernement en matière de l'enseignement supérieur ;
- du suivi des activités de coopération interuniversitaire dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ;
- de la maintenance des équipements et des réseaux informatiques du Ministère ;

- d'assurer la surveillance, la détection et la fourniture de l'information sur les risques informatiques et les actes des cybercriminels ;
- de la veille technologique en matière informatique ainsi que de la veille du cyberspace de l'enseignement supérieur. (2) Elle comprend :
- la Cellule du Développement des Systèmes d'Information ;
- la Cellule Réseaux et Gestion du Matériel Informatique.

❖ **Paragraphe 1 De la Cellule du Développement des Systèmes d'Information**

Article 16.- (1) :

Placée sous l'autorité d'un Chef de Cellule, la Cellule du Développement des Systèmes d'Information est chargée :

- de l'élaboration et la mise en œuvre du schéma directeur informatique du Ministère ;
- de l'étude et les avis techniques sur le fonctionnement des systèmes d'information du Ministère ;
- de la conception, du développement et de la maintenance des applications et des bases de données relatives aux différents sous-systèmes du Ministère ;
- du développement et de l'administration technique des sites web du Ministère, en liaison avec la Cellule de Communication ;
- de l'archivage et de la conservation des données numériques du Ministère, en liaison avec les structures compétentes concernées ;
- de la veille technologique en matière des systèmes d'information ;
- de la conduite du travail collaboratif en ligne dans le cadre de la mise en œuvre de l'e-gouvernement, en collaboration avec les administrations concernées ;
- du conseil en matière d'investissement dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, en conformité à la politique du gouvernement en matière de développement de l'informatique dans l'enseignement ;
- du suivi des activités de coopération interuniversitaire dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, en liaison avec les structures concernées. (2) Elle comprend, outre le Chef de Cellule, deux (02) Chargés d'Etudes Assistants.

❖ Paragraphe 2 : De la Cellule Réseaux et Gestion du Matériel Informatique**Article 17 :**

- (1) Placée sous l'autorité d'un Chef de Cellule, la Cellule Réseaux et Gestion du Matériel Informatique est chargée :
- de la sécurité, l'administration et l'intégrité du réseau informatique du Ministère ;
- du suivi des intranets du Ministère, des institutions universitaires et interuniversitaires ;
- de l'élaboration, du suivi et du contrôle de la politique de routage du Ministère ;
- de la maintenance des équipements et des réseaux informatiques du Ministère ;
- du contrôle de la qualité des équipements, matériels et consommables informatiques du Ministère ; - de la mise en place d'un système de veille du cyberspace du Ministère ;
- de la veille technologique en matière de la cyber-sécurité et administration des réseaux informatiques du Ministère. (2) Elle comprend, outre le Chef de Cellule, deux (02) chargés d'Etudes Assistants.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	II
SOMMAIRE	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES	VII
RESUME.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCTION GENERALE	1
0.1. Contexte et justification du sujet	2
0.2. Délimitation de l'étude	4
0.2.1. Délimitation thématique.....	4
0.2.2. Délimitation spatio-temporelle	5
0.3. Formulation du problème.....	5
0.4. Question de recherche.....	6
0.4.1. Question principale	7
0.4.2. Questions spécifiques.....	7
0.5. Objectifs de recherche	7
0.5.1. Objectif principal	7
0.5.2. Objectifs spécifiques	7
0.6. Hypothèses de recherche	8
0.6.1. Hypothèse principale	8
0.6.2. Hypothèses spécifiques.....	8
0.7. Intérêt de l'étude	8
0.7.1. Intérêt scientifique et académique	8
0.7.2. Intérêt social.....	9
0.7.3. Intérêt économique et pratique.....	9
0.8. Plan de l'étude	10
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....	12
CHAPITRE I : RECRUTEMENT À LA FONCTION PUBLIQUE AU CAMEROUN :	
CONCEPTUELISATION ET ÉVOLUTION HISTORIQUE.....	13

1.1. Recrutement à la fonction publique au Cameroun	13
1.1.1. Évolution historique de la fonction publique camerounaise.....	13
1.1.2. Arrêté fixant les procédures d'organisation des concours de recrutement à la Fonction Publique.....	16
1.1.2.1. La règle de base de l'organisation des concours	16
1.1.2.2. Les outils à élaborer préalablement et les étapes du processus de recrutement .	17
a) Les outils à élaborer préalablement	17
b) Les étapes du processus de recrutement	18
1.1.3. Analyse des dossiers de candidature et détermination des critères de sélection....	21
1.1.3.1. L'analyse des dossiers de candidature	21
1.1.3.2. La détermination des critères de sélection	21
1.1.4. Processus de sélection et publication des résultats	21
1.1.4.1. Le processus de sélection	21
1.1.4.2. Le suivi des dossiers de candidature et la publication des résultats.....	22
1.1.5. Modernisation de l'administration publique camerounaise et de sa réglementation.....	22
1.1.5.1. La modernisation de l'administration publique camerounaise : étapes décisives.....	22
1.1.5.2. La modernisation de la réglementation et de la gestion de la Fonction Publique.....	24
1.2. Caractéristiques et conceptualisation d'e-recrutement	26
1.2.1. Cadre général de l'e-recrutement.....	26
1.2.2. e-recrutement comme un outil technologique.....	27
1.2.3. e-recrutement comme un système.....	27
1.2.4. e-recrutement comme un processus	28
1.2.5. e-recrutement comme un service	28
1.2.6. e-recrutement comme un répertoire/ support/ programme	28
1.2.7. e-recrutement comme un proxy	28
1.3. Recrutement spécial de 2000 enseignants titulaires du PhD	29
1.3.1. Les objectifs visés	29
1.3.1.1. Objectif général	29
1.3.1.2. Objectifs spécifiques	29
1.3.2. Résultats attendus.....	30
1.3.3. Cadre organique	30

1.3.4. Méthodologie	30
1.3.5. Chronogramme	31
1.3.6. Recrutement effectif de 2000 titulaires de doctorat/PhD.....	32
CONCLUSION.....	34
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ETUDE	35
2.1. Systèmes d'information et processus de recrutement : cadre théorique	35
2.1.1. Théorie de la méthodologie fondée	35
2.1.2. Vers une approche systémique et communicationnelle de l'innovation.....	37
2.1.3. Système d'information et diversité du processus de recrutement	39
2.1.3.1. Les modèles théoriques d'innovation technologique.....	39
2.1.3.2. L'e-recrutement : un processus théorique à plusieurs phases.....	40
2.2. Efficacité de l'e-recrutement et des systèmes d'information : état du débat théorique.....	42
2.2.1. Le bricolage organisationnel	42
2.2.2. L'efficacité du système d'information	43
2.2.3. L'impact du système d'information sur l'efficacité du processus de recrutement.....	46
2.3. Système d'information et cas spécifique du secteur public	47
2.3.1. Digitalisation et efficacité de la gestion publique	47
2.3.2. Système d'information et efficacité de la gestion publique : quelques études de cas	48
CONCLUSION.....	54
DEUXIEME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE	56
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	57
3.1. Mode d'investigation.....	57
3.2. Démarche méthodologique.....	57
3.3. Définition du cas	58
3.4. Processus d'échantillonnage.....	58
3.4.1. Population de l'étude	58
3.4.1.1. La population mère ou univers	58
3.4.1.2. La population cible	59
3.5. Méthode de collecte des données.....	59
3.5.1. La recherche documentaire.....	59

3.5.2. L'observation.....	60
3.5.3. L'entretien	60
3.5.4. Le Système HERMAS.....	63
3.6. Traitement et analyse des données	64
3.6.1. Analyse de contenu.....	64
3.6.2. Analyse des données qualitatives et quantitatives.....	67
3.6.3. Analyse comparative	67
3.6.4. Utilisation d'outils d'analyse de données	67
CONCLUSION.....	68
CHAPITRE IV :	69
LIENS ENTRE SYSTEMES D'INFORMATION ET EFFICACITE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS DANS LES UNIVERSITES D'ETAT AU CAMEROUN.....	69
INTRODUCTION.....	69
4.1. Présentation de quelques faits stylisés.....	69
4.1.1. Aspect administratif des faits stylisés.....	69
4.1.2. Aspect statistique des faits stylisés	70
4.2. Dossiers de candidature pour la première phase du recrutement spécial	74
4.3. Distribution des enseignants après la première phase du recrutement spécial.....	75
4.3.1. Distribution des enseignants à l'Université de Bamenda (UBA).....	76
4.3.2. Distribution des enseignants à l'Université de Buea (UB).....	77
4.3.3. Distribution des enseignants à l'Université de Douala (UD)	78
4.3.4. Distribution des enseignants à l'Université de Maroua (UMA).....	80
4.3.5. Distribution des enseignants à l'Université de Dschang (UDS).....	81
4.3.6. Distribution des enseignants à l'Université de Ngaoundéré (UN)	83
4.3.7. Distribution des enseignants à l'Université de Yaoundé I (UYI).....	84
4.3.8. Distribution des enseignants à l'Université de Yaoundé II (UYII)	85
4.4. Systèmes d'information et efficacité du processus de recrutement des enseignants du MINESUP	87
4.4.1. Centralisation des informations	88
4.4.2. Automatisation des procédures.....	88
4.4.3. Suivi et évaluation des performances	88
4.5. Vérification des hypothèses et critique des résultats.....	89
4.5.1. Vérification des hypothèses.....	89

4.5.1.1. Vérification de l'hypothèse 1	89
4.5.1.2. Vérification de l'hypothèse 2.....	90
4.5.1.3. Vérification de l'hypothèse 3	91
4.5.2. Critique des résultats	91
4.5.2.1. Orientation du sujet.....	91
4.5.2.2. Limites méthodologiques.....	92
4.5.2.3. Résultats obtenus	92
CONCLUSION.....	92
CONCLUSION GENERALE	93
BIBLIOGRAPHIE	93
ANNEXES.....	93