

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION

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

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
DE L'ÉDUCATION ET INGENIERIE
ÉDUCATIVE



THE UNIVERSITY OF YAOUNDÉ I

FACULTY OF EDUCATION

POSTGRADUATE SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL UNIT OF RESEARCH
AND TRAINING IN SCIENCES OF
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING

**STRATEGIES DE MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS
L'ENSEIGNEMENT NORMAL AU CAMEROUN ET QUALITE
DE L'ÉDUCATION: VERS UNE ANALYSE DE LA
PLANIFICATION DE PROSPECTIVE**

Mémoire présenté et soutenu le 24 Juillet en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de l'Éducation

Spécialité : Management de l'Éducation Option: Planification des Systèmes Éducatifs

Par :

HADJAR ALHADJI MAHAMAT ALLAMINE

Licence en Sociologie Politique

Matricule : 21V3068



Jury :

QUALITES	NOMS ET PRENOMS	UNIVERSITES
Président	FONKOUA Pierre, Pr.	UY1
Rapporteur	NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel, Pr.	UY1
Membre	MAPTO KENGNE Valèse, CC	UY1

Juillet 2023

A mon cher papa, parti trop tôt.

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à tous ceux ont participé à la préparation et à la réalisation dudit mémoire.

Nous exprimons ainsi notre profonde gratitude en particulier au **Pr. NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel**, directeur de notre mémoire, pour sa magnanimité, son sens du travail bien fait et bien accompli et la sérénité dans laquelle il nous a amené à conduire ce travail.

De même, nos remerciements s'adressent également au **Pr. BELA Cyrille Bienvenu**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé 1 pour l'opportunité d'une telle formation; ainsi qu'au **Pr. MAINGARI DAOUDA**, Chef de département de Curricula et Evaluation à ladite Faculté pour son accompagnement, son sens du leadership et ses conseils incessants.

Nous exprimons notre reconnaissance à tous les enseignants de la Faculté des Sciences de l'Education et de la Filière « Management de l'Education » en particulier, pour leur encadrement tout au long des années d'étude.

Nous remercions aussi **M. BAYAOLA Boniface**, Secrétaire d'Etat auprès du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) chargé de l'Enseignement Normal (EN) pour son avis favorable concernant l'autorisation d'accès au lieu de stage ainsi que tous les directeurs, délégués et responsables qui nous ont permis avec leurs autorisations respectives d'accéder aux personnes à interroger dans le cadre de l'enquête d'étude, (voir les autorisations N°A, placés en annexes).

Nous sommes reconnaissants à la grande **Famille Allamine**, qui a participé activement dans l'accompagnement, le soutien psychologique et la mise en forme de ce travail. Qu'elle puisse trouver ici, l'expression de notre profonde gratitude.

Enfin, nous ne saurons terminer sans remercier de manière générale, nos camarades de formation et en particulier, tous les membres du laboratoire scientifique provisoire dénommé « **Gouvernator 9** », qui par leurs conseils, leurs encouragements et leur apport financier, ont œuvré sans relâche à nous porter soutien.

Sommaire

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS	x
RESUME	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA MAITRISE DES EFFECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT NORMAL AU CAMEROUN	15
CHAPITRE 1. PANORAMA DE LA SITUATION DE L'ENSEIGNEMENT NORMAL AU CAMEROUN.....	16
CHAPITRE 2. MAITRISE DES EFFECTIFS SCOLAIRES ET QUALITE DE L'EDUCATION : APPROCHE CONCEPTUELLE, INSERTION THEORIQUE ET ETAT DE L'ART.	35
CHAPITRE 3. CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	57
DEUXIEME PARTIE. CONTRIBUTION DE LA MAITRISE DES EFFECTIFS SCOLAIRES A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE L'EDUCATION : RESULTATS ET DISCUSSIONS.	70
CHAPITRE 4. ANALYSE DES EFFETS DE LA MAITRISE DES EFFECTIFS DANS L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE L'EDUCATION.....	71
CHAPITRE 5. PROPOSITION D'UN MODELE DE PLANIFICATION DES EFFECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT NORMAL	106
CONCLUSION GENERALE.....	119
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	122
ANNEXES	129
TABLE DES MATIERES	143

Liste des sigles, abréviations et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AFFOM	Atouts et Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
ANOVA	Analysis Of Variance
APA	American Psychology Association
BACC	Baccalauréat
BEPC	Brevet d'Etudes de Premier Cycle
BM	Banque Mondiale
C2D	Contrat Désendettement Développement
CAB	Cabinet
CAPIEMP	Certificat d'Aptitude Pédagogique des Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire
CAPIET	Certificat d'Aptitude Pédagogique des Instituteurs de l'Enseignement Technique
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l'Education Nationale
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DDES	Délégation Départementale des Enseignements Secondaires
DEN	Direction de l'Enseignement Normal
DPPC	Division de la Planification, des Projets et de la Coopération
DRES	Délégation Régionale des Enseignements Secondaires
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSSEF	Document de Stratégie pour le Secteur de l'Education et de la Formation
EN	Enseignement Normal
ENI	Ecoles Normales des Instituteurs
ENIA	Ecoles Normales des Instituteurs Adjoints
ENIEG	Ecoles Normales des Instituteurs de l'Enseignement Général
ENIET	Ecoles Normales des Instituteurs de l'Enseignement Technique

EPT	Education Pour Tous
FMI	Fonds Monétaire International
GESTPREV	Gestion prévisionnelle des effectifs scolaires
GPE	Gestion Prévisionnelle des Effectifs
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IEG	Instituteurs de l'Enseignement Général
IPE	Institut International de Planification de l'Education de l'UNESCO
IP-EN	Inspection Pédagogique chargée de l'Enseignement Normal
IVACS	Instituteurs Vacataires
MINEDUB	Ministère de l'Education de Base
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
MINESUP	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
ODD	Objectifs du Développement Durable
ODD4	Objectifs du Développement Durable Numéro 4
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAENI	Professeur Adjoint des Ecoles Normales d'Instituteurs
PAREC	Programme d'Appui à la Réforme de l'Education au Cameroun
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN
PENI	Professeur des Ecoles Normales d'Instituteurs
PLEG	Professeur des Lycées d'Enseignement Général
PLET	Professeur des Lycées d'Enseignement Technique
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PROB	Probatoire
QUAL	Qualité de l'éducation
RH	Ressources Humaines
SEESEN	Secrétaire d'Etat auprès des Enseignements Secondaires chargé de l'Enseignement Normal
Sig	Significativité
SIGE	Système d'Information et de Gestion de l'Education

SIGIPES	Système Informatique de Gestion Intégrés des Personnels de l'État et de la Solde
SND 30	Stratégie Nationale du Développement à l'Horizon 2030
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
STRADISP	Stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNESCO	United Nations for Education, Science and Culture Organization
VIH SIDA	Virus de l'Immunodéficience humaine- Syndrome de l'Immunodéficience Acquise

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des effectifs de 2016 à 2021 dans l'Enseignement Normal de la Région du Centre.....	5
Tableau 2 : Nombre d'instituteurs contractualisés depuis 2006.....	33
Tableau 3 : Opérationnalisation des variables en indicateurs.....	59
Tableau 4 : tableau synoptique des questions, hypothèses, variables, indicateurs et modalités de l'étude.....	60
Tableau 5 : récapitulatif de la composante de la population mère.....	63
Tableau 6 : répartition de la population source selon les critères d'inclusion et d'exclusion .	64
Tableau 7 : répartition de l'échantillon selon le type d'institution ou d'exercice	65
Tableau 8 : répartition de l'échantillon selon le statut.....	65
Tableau 9 : fiabilité du questionnaire.....	68
Tableau 10 : Croisement des indicateurs des institutions des enquêtés et leurs statuts.....	71
Tableau 11 : Croisement des niveaux de réflexion des enquêtés par institution sur l'Enseignement Normal au Cameroun.....	73
Tableau 12 : répartition de l'échantillon en fonction du département de fonction ou de fréquentation	74
Tableau 13 : Répartition de l'échantillon en fonction du département ministériel et du lieu dans lequel les enquêtés exercent ou fréquentent	75
Tableau 14 : croisement des indicateurs concernant l'opinion des institutions sur le niveau d'implication des CTD.....	76
Tableau 15 : croisement de l'opinion des enquêtés en fonction du niveau de proximité des instances de décision avec les populations locales.	77
Tableau 16 : croisement du degré d'expression du besoin de formation en fonction des institutions.....	78
Tableau 17 : croisement des indicateurs de demande en fonction des statuts	78
Tableau 18 : croisement des indicateurs de connaissance de la carte scolaire en fonction des institutions.....	79
Tableau 19 : croisement des indicateurs de l'engagement de l'Etat à la formation en fonction des statuts des enquêtés.....	80

Tableau 20 : croisement des indicateurs d'adéquation de l'encadrement en fonction des institutions.....	80
Tableau 21 : croisement des indicateurs de prévision de formation en fonction des statuts ...	81
Tableau 22 : croisement des indicateurs de recrutement en fonction des statuts.....	83
Tableau 23 : croisement des indicateurs de formation initiale en fonction des institutions ...	84
Tableau 24: croisement des indicateurs de répartition en fonction des statuts	84
Tableau 25: croisement des indicateurs d'affectation en fonction des statuts	85
Tableau 27 : croisement des indicateurs de promotion en fonction des statuts	87
Tableau 28 : croisement des indicateurs d'égalité et justice sociale en fonction des statuts ...	89
Tableau 29: croisement des indicateurs de conditions de travail en fonction des institutions	89
Tableau 30: croisement des indicateurs de régulation en fonction des statuts	90
Tableau 31: croisement des indicateurs de l'analyse de la carte scolaire en fonction des institutions.....	91
Tableau 32: croisement des indicateurs d'emplois alternatifs en fonction des statuts	91
Tableau 33: croisement des indicateurs de l'opérationnalité en fonction des statuts	93
Tableau 34: croisement des indicateurs de politique de formation en fonction des statuts.....	93
Tableau 35: croisement des indicateurs de déficit en fonction des statuts	94
Tableau 36: croisement des indicateurs de suspension de la formation en fonction des statuts	94
Tableau 37: croisement des indicateurs de continuité en fonction des statuts.....	95
Tableau 38: croisement des indicateurs de produits en fonction des statuts.....	96
Tableau 39: croisement des indicateurs de résultats en fonction des statuts	96
Tableau 40: croisement des indicateurs de niveau des apprenants en fonction des statuts	97
Tableau 41: croisement des indicateurs de compétences des enseignants en fonction des statuts	98
Tableau 42 : récapitulatif des modèles de croisement de la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (VI1) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD).....	99
Tableau 43 : présentation du test d'ANOVA sur la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (VI1) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD).....	100
Tableau 44 : présentation des coefficients de corrélation entre la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (VI1) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)	100

Tableau 45 : récapitulatif des modèles de croisement de la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (VI2) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)	101
Tableau 46 : présentation du test d'ANOVA sur la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (VI2) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)	101
Tableau 47: présentation des coefficients de corrélation entre la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (VI2)et amélioration de la qualité de l'éducation (VD).....	102
Tableau 48: récapitulatif des modèles de croisement de la variable équilibre entre offre et demande de formation (VI3) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD).....	102
Tableau 49 : présentation du test d'ANOVA sur la variable équilibre entre offre et demande de formation (VI3) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)	103
Tableau 50 : présentation des coefficients de corrélation entre la variable équilibre entre offre et demande de formation (VI3) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD).....	103
Tableau 51 : mise en œuvre du cadre logique du modèle de planification des effectifs de l'Enseignement Normal	107

Liste des figures et illustrations

Figure 1: dates clés de l'évolution historique de l'Enseignement Normal au Cameroun.....	17
Figure 2 : schéma des approches conceptuelles de la qualité de l'éducation	37
Figure 3 : schéma des méthodes utilisées pour la prospective selon Godet, Fonkoua, Kamunzini	44
Figure 4 : schématisation de la prospective selon Godet	55
Figure 5 : répartition de l'échantillon selon le lieu fréquenté	66
Figure 7 : croisement Genre et Statut	72
Figure 8 : Croisement des indicateurs de tranche d'âge en fonction du statut des enquêtés ...	74
Figure 9 : Graphique du croisement des indicateurs de capacité d'absorption en fonction des institutions.....	82
Figure 10 : croisement des indicateurs de disparités en fonction des statuts.....	86
Figure 11 : croisement des indicateurs d'innovation en fonction des institutions.....	88
Figure 12 : croisement des indicateurs de correspondance en fonction des statuts	92
Figure 13: croisement des indicateurs de rendement en fonction des statuts	98
Figure 14 : schéma du cadre d'intervention.....	113

Résumé

Ce travail traite du problème de l'absence de maîtrise réelle des effectifs de l'Enseignement Normal dans une perspective d'amélioration de la qualité de l'éducation. Partant du fait que la maîtrise des effectifs est une condition pour une planification réussie de l'éducation, nous nous sommes posé la question de savoir si sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. Ainsi, nous avons émis l'hypothèse générale selon laquelle, il existe un lien significatif entre les stratégies de maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun et l'amélioration de la qualité de l'éducation. Suivant la méthode prospective de Berger (1964), Découflé (1980) et Godet (2007), trois hypothèses secondaires correspondantes à trois postulats théoriques ont été manipulées : le paradigme de la décentralisation et sa gestion de proximité par Hayek (1948) et Oates (1972) qui établissent que la gestion de proximité est idoine pour mieux gérer les effectifs scolaires ; la théorie positiviste contingente de Thiétart (1999) qui induit une bonne répartition des ressources humaines (RH) teintée de moins de disparités et intégrant la distribution équitable des effectifs scolaires et la théorie de l'équilibre général de Keynes et Marshall cités par Echaudemaison (2001), qui milite pour une planification mieux organisée et plus systématique de l'offre et de la demande d'enseignants. Suivant une démarche exploratoire et hypothéticodéductive, un échantillon non probabiliste de 160 répondants a été constitué auprès des responsables d'administration, d'enseignants et d'élèves maîtres (ses) de notre population cible. L'analyse inférentielle des résultats du test de la régression multiple sous SPSS 25 nous a permis d'établir que toutes les hypothèses ont été confirmées avec un intervalle de confiance de 95%. Concrètement, la gestion prévisionnelle des effectifs scolaires, les stratégies de réduction des disparités ainsi que de gestion rationnelle des effectifs et l'équilibre entre l'offre et la demande d'enseignants constituent des éléments importants pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. Fort de ces conclusions, un cadre d'intervention basé sur la gestion prévisionnelle, rationnelle et équilibrée des effectifs a été proposé suivant une méthode des scénarios importée de l'analyse prospective.

Mots-clés : planification de prospective -stratégies de maîtrise des effectifs scolaires - Enseignement Normal - gestion décentralisée des effectifs - qualité de l'éducation.

Abstract

This work deals with the problem of the lack of real control of the Teacher Training workforce with a view to improving the quality of education. Starting from the fact that the control of workforce is a condition for successful educational planning, we asked ourselves whether, from a prospective angle, the control of workforce in Teacher Training in Cameroon constitutes a considerable asset for education for improving the quality of education. Thus, we have put forward the general hypothesis that there is a significant link between the strategies of the numbers of Teacher Training control in Cameroon and the improvement of the quality of education. Following the prospective method of Berger (1964), Découflé (1980) and Godet(2007), three secondary hypotheses corresponding to three theoretical foundations were manipulated: the paradigm of decentralization and its local management by Hayek (1948) and Oates (1972) who establish that local management is suitable for better managing school workforce; the contingent positivist theory by Thiétart (1999) that induces a good distribution of human resources (HR) tinged with fewer disparities and integrating the equitable distribution of school *workforce* and the general equilibrium theory from (Keynes and Marshall cited by Echaudemaison, 2001) which militates for better organized planning and more systematic of teacher supply and demand. Following an exploratory and hypotheticodeductive approach, a non-probability sample of 160 respondents was drawn from administration officials, teachers and student teachers from our target population. The inferential analysis of the results of the multiple regression test under SPSS 25 enabled us to establish that all the hypotheses were confirmed with a confidence interval of 95%. In concrete terms, forward-looking management of school workforce, strategies for reducing disparities and rational management of workforce, and the balance between supply and demand for teachers are important elements for improving the quality of education. Based on these conclusions, an intervention framework based on forward-looking, rational and balanced workforce management was proposed using a scenario method imported from prospective analysis.

Keywords: forward planning – strategies of school workforce mastering - Teacher Training - decentralized workforce management - quality of education

Introduction générale

1 Contexte et justification de l'étude

Cette étude s'inscrit dans un contexte général de la qualité de l'éducation qui tient sa source de l'Objectif du Développement Durable 4 (ODD4) à savoir « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » (Unesco, sd, p.7).

Aujourd'hui, de nombreux pays consacrent d'importants moyens pour assurer à leurs populations une éducation de qualité qui tienne compte de l'évolution exponentielle de la technologie et surtout du boom démographique. La réponse aux difficultés liées au financement adéquat pour atteindre cet objectif consiste à développer sans cesse des cadres de réflexion urgente sur les meilleures pratiques et stratégies afin de développer davantage le secteur de l'éducation. En appui, les principaux organismes internationaux tels que l'United Nations for Education, Science and Culture Organization (UNESCO), l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), la Banque Mondiale (BM), l'Agence Française de Développement (AFD)... militent dans l'accompagnement des mesures gouvernementales pour améliorer localement les secteurs éducatifs des pays.

L'idée de cette recherche naît de deux considérations essentielles : d'une part, la volonté affichée du gouvernement camerounais d'améliorer en priorité la qualité de l'éducation sur le plan national suivant les orientations internationales en matière de politiques éducatives et d'autre part, le souci de mettre à contribution la prise en compte et la valorisation des ressources humaines éducatives considéré comme un paramètre essentiel pouvant concourir à atteindre cet objectif supranational d'atteinte de l'amélioration positive de la qualité de l'éducation.

Dans cet ordre d'idées, depuis qu'elle a permis d'améliorer le monde économique, la *qualité* est entrée progressivement dans les administrations publiques et est devenue un concept phare du gouvernement camerounais dans la gestion de l'éducation en général. En effet, la cible 4c de l'objectif ODD4 qui vise d'ici 2030, à « accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement surtout dans les pays moins avancés et les petits Etats insulaires en développement » (Unesco, sd, p.7). Une visée qui est interpellatrice quant à la place importante que revêt la valeur humaine dans la poursuite de cet

objectif. C'est dire que la ressource enseignante est une condition préalable à la quête permanente de qualité. D'ailleurs, le gouvernement Camerounais accorde une place de choix à l'enseignant dans le système éducatif car l'article 4 de la loi d'orientation de l'éducation considère ce dernier comme le garant de la qualité de l'éducation. Dans cette perspective, étant donné que les indicateurs macroéconomiques sont difficiles à contrôler pour réussir le pari d'une éducation de qualité, des capacités adaptatives peuvent être mises en avant dans une vision contingente de la situation. La prise en compte des réalités locales devient donc incontournable dans la mise en place et en œuvre des politiques éducatives visant la qualité.

Poussant plus loin la réflexion, la plupart des chercheurs en planification de l'éducation s'accordent sur le fait qu'elle devrait s'appuyer sur les prévisions démographiques afin de répondre efficacement aux besoins de la *clientèle*. Ne dit-on pas aussi que la planification consiste à prévoir un futur désiré ? comme le souligne Ackoff cité par Godet (2007). Alors le planificateur de l'éducation joue désormais un double rôle, s'assurer de combler les attentes des populations en cours et de prévoir ou mieux, d'anticiper les sollicitations futures. C'est ainsi que l'UNESCO, instance mondiale de promotion de l'éducation à travers son site de l'Institut International de Planification de l'Education (IIPÉ), postule que tous les pays devraient mettre en place des stratégies efficaces conçues localement et inspirées des politiques éducatives du monde entier pour maintenir le cap et relever le défi de la qualité (Unesco, 2006). Les priorités gouvernementales intégreront aussi le genre, l'équité, l'inclusion, le développement des infrastructures, l'alphabétisation, ... mais surtout la décentralisation éducative, élément phare pouvant irrémédiablement conduire à une éducation de qualité.

L'ODD4 en particulier ne saurait se réaliser sans les effectifs scolaires qui constituent d'ailleurs la ressource humaine éducative de référence et qui fondent l'existence même de la relation éducative. Kant ne disait-il pas que *l'homme ne devient homme que par l'éducation* dans une citation devenu célèbre? Ainsi, du point de vue managérial et de celui de la projection en planification, les prises de décision sur les meilleures pratiques de gestion en général ne sauraient de ce fait, se réaliser complètement que par une mainmise sur les effectifs à manipuler. Outre les éléments de statistiques, les besoins exprimés et l'offre correspondante tiennent compte des caractéristiques des effectifs à l'intérieur de chaque ordre d'enseignement et si possible des relations entre systèmes d'enseignement.

Aussi, à la suite de Coombs, « tous ceux qui, à travers le monde, s'intéressent à l'avenir de l'éducation - dirigeants politiques, administrateurs, enseignants, étudiants et

citoyens de toute sorte - se posent aujourd'hui maintes questions pertinentes sur la planification de l'éducation » (1968, p.11). Les questions de gestion et de planification des ressources humaines éducatives ont toujours été au centre des débats tant sur le plan national qu'international. Selon un diagnostic établi par les équipes d'élaboration du Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation (DSSEF), l'un des défis auquel le système éducatif camerounais faisait face en 2006, était « le caractère imprécis de la gestion de la répartition des enseignants dans les écoles » (2013, p.46), défi qui persistera une décennie plus tard dans « l'affectation et la régulation des flux » (2013, p.46). Or, l'atteinte de l'ODD4 à savoir « assurer une éducation inclusive et équitable de qualité ... », ne saurait être possible que par une maîtrise réelle des effectifs pour garantir la qualité des enseignements.

Dans le cadre général du développement humain et afin de donner en particulier aux ressources humaines de la Nation les capacités nécessaires pour bâtir une économie camerounaise émergente à l'horizon 2035, le Gouvernement entend mettre un accent important sur la formation du capital humain, à travers la mise en œuvre avec détermination de la Stratégie Sectorielle de l'Education. Les réformes prévues dans cette stratégie et mises à jour par rapport aux objectifs de la Vision 2035 devraient aboutir, au terme de la période de mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), à un système d'éducation et de formation professionnelle efficace. Mais le tableau en qui concerne l'Enseignement Normal reste préoccupant.

En effet, pour Temkeng (2020), l'Enseignement Normal semble « ouvrir une impasse » (p.44), du fait des difficultés non seulement à le rendre compétitif mais surtout rentable et efficient. Pour remédier à cette situation, l'un des axes stratégiques du DSSEF est la gouvernance, le pilotage de la gestion des ressources humaines et le renforcement des capacités de planification du système.

Le choix porté sur la maîtrise des effectifs scolaires comme sujet d'étude n'est donc pas anodin, il répond à une réflexion d'ensemble sur les meilleures pratiques en termes d'amélioration de la qualité de l'éducation étant entendu que l'enseignant et son action ont une incidence particulière sur le vécu et les acquis des apprenants. Ce sujet se propose donc, à la lumière des logiques qui interviennent dans la mise en place et le fonctionnement du système, d'analyser la maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun comme paramètre majeur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

1 Problématique

Après avoir connu une croissance régulière de 1965 à 1985, le Cameroun est rentré à partir de 1985 dans une profonde récession économique. A l'époque, les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) et les Ecoles Normales d'Instituteurs Adjointes (ENIA) étaient les lieux où le gouvernement formait les instituteurs. Elles resteront fermées entre 1987 et 1999 à cause de la crise économique. Par conséquent, il y'aura un arrêt de la formation des instituteurs au Cameroun. Seulement au même moment, nous assistions à une forte croissance démographique provoquant par la même occasion une augmentation de la demande sociale d'éducation que le gouvernement devrait satisfaire. Une crise de sous-effectif de la ressource enseignante naît et affecte considérablement le fonctionnement du système éducatif en général et en particulier celui de la composante de l'éducation de base (Renard, 2003). De ce fait, l'Etat recommencera la formation des instituteurs à partir des années 2000 et les responsables d'écoles multiplieront des doléances en besoin d'enseignants pour améliorer leur rendement. La formation accélérée des élèves maîtres et maîtresses était une solution nécessaire en cette période et en réponse à la crise pour combler le déficit criard en enseignants qui avait cours, pour renforcer les effectifs et pour réduire l'aléa de la répartition des instituteurs sur le territoire national. A la réouverture des écoles de formation, il fallait également respecter les politiques d'expansion de l'accès à l'éducation à tous, d'où la formation étendue à tous les niveaux (BEPC, PROB, BACC). Par contre, une absence évidente de planification de prospective de la formation des instituteurs émerge et à l'état actuel, le chiffre des diplômés non absorbés par un emploi public est d'environ 100 000 pour les titulaires de diplôme général et de 25 000 pour le diplôme technique (annuaires statistiques du MINESEC de 2016 à 2021). Une question se pose donc, quelle est l'opportunité et la pertinence de former tant de personnes sans issue, sans espoir d'être absorbé à travers un emploi ?

Pour un souci d'apprentissage de qualité dans une perspective durable appelé en anglais *lifelong learning for all*, la maîtrise des effectifs permet de connaître :

Les différentes grandeurs du système éducatif (effectifs d'élèves, de personnel, classes, etc.) sur une période de dix à vingt ans, afin de déterminer l'évolution des besoins, humains, matériels et financiers du système éducatif, [...]. Ils permettent, par ajustements progressifs des objectifs et des paramètres, de respecter une contrainte budgétaire imposée par la croissance économique et les Finances publiques ». (Rasera, 2014, p. 2)

Pour planifier, il est indispensable de maîtriser les effectifs. Une absence en amont de planification en fonction des effectifs engendrerait des déséquilibres dans leur gestion efficace. La maîtrise des effectifs scolaires est un préalable pour une bonne prévision/anticipation et planification des ressources humaines scolaires : elle permet de connaître les besoins et de minimiser les coûts (dimension efficiente). Pour Ndjebakal, « il faut éviter les disproportions, [le coût de l'éducation doit tenir compte de] la distribution des chapitres des dépenses et respecter un certain nombre de proportions ». (2022, p. 23). Mais cela ne peut être possible que si l'administration maîtrise ses effectifs :

Si l'on veut pouvoir évaluer et planifier plus intelligemment la quantité de maîtres à recruter, leur coût et leur utilisation, il est nécessaire que des indicateurs fassent connaître les tendances de la répartition du personnel enseignant par âge, par qualifications, par échelles de salaires et par ancienneté, ainsi que les changements survenus dans le nombre d'élèves par classe dans chaque partie du système et dans le nombre d'heures de service. (Coombs, 1968, p. 70)

C'est dire au travers de cette assertion, que pour espérer améliorer la qualité de l'éducation, il est nécessaire, voire indispensable de prendre en compte les stratégies de la planification des ressources humaines disponibles et à prévoir. Pour concilier cet aspect avec les aspects de répartition des ressources au sein de l'institution, un accent peut être mis sur les conditions d'enseignement, le coût, les conditions de réussite (enseignants, enseignement dispensé, fournitures, accès à l'établissement...). Une lecture du paysage des effectifs scolaires relié à la région du Centre nous porte à établir le tableau ci-après :

Tableau 1 : Evolution des effectifs de 2016 à 2021 dans l'Enseignement Normal de la Région du Centre

Critères/années	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Effectif élèves maîtres (esses)	4490	4461	2716	2669	2431
Pourcentage de baisse	-	-0.64%	-39,51%	-40,55%	-45,85%
Personnel enseignant	611	514	663	636	608
Pourcentage de baisse/augmentation	-	-15,87%	+8,51%	+4,09	-0,49
Ratio élèves maîtres /enseignants	7.34	8.67	4.09	4.19	3.99
Salles de classe	334	354	275	325	273
Ratio élèves maîtres /Salles de classe	13.44	12.60	9.87	4.19	3.99

Diplômés CAPIEMP/CAPIET	2343	1681	1480	1632	1730
Recrutements publics	en cours 3000	0	0	0	0
Ratio Diplômés/recrutements publics	24%	0%	0%	0%	0%

Source : annuaires statistiques MINESEC 2016-2021

A partir des données obtenues sur l'évolution récente des effectifs de l'Enseignement Normal, l'analyse montre qu'il y a discordance dans leur équilibre : malgré la baisse drastique des candidats à former, près de 45,85% entre 2017 et 2021, le nombre d'enseignants affectés reste stable de plus en plus (seulement 0.49% en baisse). Le constat fait sur le terrain montre que les enseignants sont sous employés dans les Ecoles Normales des Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG), comme le relève l'étude réalisée par Temkeng (2020). Ainsi, la plupart migre du ministère de tutelle (MINESEC) à un autre et certains enseignants, depuis 2020, sont affectés dans les Lycées au détriment des ENIEG (Ecoles Normales des Instituteurs de l'Enseignement Général ; pourtant avant 2012, les ENI étaient gérées par le Ministère de l'Education de Base (MINEDUB) et les Professeurs d'ENI étaient stabilisés sur place.

C'est un contraste qui prouve également que l'administration perd énormément puisqu'elle met à disposition des emplois et des infrastructures inutiles avec ce qui s'accompagne comme absentéisme des enseignants (Temkeng, 2020). Pendant que l'UNESCO demande de rationaliser les effectifs enseignants/élèves à 25-50, l'Enseignement Normal est à 3,99. Ce qui démontre que les enseignants sont en surnombre dans les ENI, ce qui justifie peut-être à la fois l'arrêt de la formation des Professeurs des Ecoles Normales des Instituteurs (PENI) en 2022 et l'affectation de ceux formés dans les Lycées (depuis 2020). Pour les infrastructures, nous avons 4 (3.99) élèves en 2021 par classe d'une capacité de 50. L'offre éducative est largement supérieure à la demande.

Lorsque les problèmes de la condition enseignante sont posés, ce qui vient à l'esprit concerne les conditions salariales et de rémunération. Plusieurs critiques sur le niveau de d'admission dans les ENIEG et les procédures qui semblent au rabais sont relevées ; la désuétude des textes qui organisent les ENI (décret N°80/195 du 09 Juin 1980 portant statut des Ecoles Normales d'Instituteurs) ; le sous-emploi causant des absences répétées aux postes des formateurs, la poursuite des activités parallèles, le problème de la précarité de la vie, un emploi du temps léger ; des disparités dans les affectations (surcharge dans certaines zones et

désœuvrement dans d'autres). D'ailleurs, suite à la gestion très disproportionnée des effectifs, un récent arrêté du Ministre des Enseignements Secondaires a instruit une harmonisation des effectifs afin de pallier aux problèmes de maîtrise des effectifs. (Arrêté N°2124/22/N/MINESEC/CAB du 20 Octobre 2022 portant harmonisation de la répartition du personnel enseignant)

Autant de difficultés qui peuvent être résolues si l'effectif est maîtrisé dans son ensemble. A quoi sert-il de former en grand nombre sans capacité d'absorption et d'emploi avec un pourcentage de recrutement de 0% dans le secteur public pendant près de 6 ans d'attente et de 24% lorsqu'on lance le recrutement (2022) après cinq ans ? (pour les diplômés de 2017)? Pourquoi continuer de former en quantité d'une main d'œuvre inutilisée sur le moment ou en incapacité d'utilisation immédiate ?

D'un autre angle de vue, plusieurs ministères sont impliqués dans la gestion des effectifs de l'Enseignement Normal : le MINESEC lance le concours pour former les élèves maîtres dans les ENI, et le MINESUP forme les enseignants d'ENIEG, le MINEDUB recrute les enseignants formés par le MINESEC et le MINESEC utilise ceux formés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP). Le constat établi est un manque de solidarité gouvernementale et de coordination apparente : on assiste alors à une sorte de dilution de l'Enseignement Normal dans l'Enseignement secondaire puisque l'Enseignement normal ne gère pas lui-même ses effectifs pour la formation, c'est le MINESEC qui anime tout à l'image de ce qui se passe dans les Lycées.

Le caractère dynamique de la planification empêche une maîtrise totale des effectifs mais s'appuyer sur des données actualisées est nécessaire pour faire des projections efficaces. Au regard de tout ce qui précède, la maîtrise réelle des effectifs n'est-elle pas un préalable obligatoire pour bien planifier surtout dans une dimension de prospective ?

En ce qui concerne en particulier l'Enseignement Normal au Cameroun, le tableau présente une offre de formation de près de 10000 effectifs chaque année scolaire qu'il n'est pas systématiquement possible de recruter directement après la formation du fait d'une offre de recrutement insuffisante. Cette option de gestion des effectifs permet de déceler une évolution disproportionnée entre les *formateurs*, les *formés* et les *recrutés*. Une curiosité s'installe à la question de savoir où se dirige cette opportunité ou cet intérêt à réaliser une telle opération. Cette gestion s'inscrit-elle dans la logique d'amélioration de la qualité de l'éducation ? Est-elle pertinente ? Peut-on maîtriser les effectifs scolaires dans cette perspective? Les difficultés à maîtriser ces effectifs ne donneront-elles pas lieu à des

crises futures ? N'entraîneraient-elles pas vers une impasse comme le stipule Temkeng (2020). C'est à se demander quelle place occupe réellement l'Enseignement Normal dans le plan global de l'éducation au Cameroun ?

Selon l'Organisation de la Coopération pour le Développement Economique (OCDE), « le capital humain est l'ensemble des connaissances, des qualifications des compétences et des caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien être personnel et économiques » (OCDE, 1995). Les problématiques de l'offre et de la demande scolaire sont empruntées dans le vocabulaire économique et s'exprimaient par le passé en termes d'adéquation et d'inadéquation. De ce fait, les questions de capitalisation de l'investissement dans la formation des instituteurs, de rentabilité des formateurs et des problèmes de compétitivité se posent donc avec acuité. Si nous faisons face à un secteur qui n'attire plus et dont l'offre est largement supérieure à la demande ; il y'a nécessité de renouvellement et de transformation voire de changement. Quelle est dès lors, la capacité de l'Enseignement Normal à se maintenir dans la durabilité ?

2 Problème

La maîtrise des effectifs scolaires est incontournable pour une bonne planification de l'éducation visant l'équilibre entre les objectifs fixés, les ressources disponibles et les besoins de la population. Face au manque de visibilité claire dans les effectifs de l'Enseignement Normal ainsi qu'aux déséquilibres entre l'offre et la demande. Face au manque de rendement et de productivité dans l'offre de formation massive des maîtres. Face à l'absence de planification de prospective dans la gestion des effectifs scolaires. Le problème qui nous interpelle est celui de l'absence de maîtrise réelle des effectifs l'Enseignement Normal dans une perspective d'amélioration de la qualité de l'éducation afin de parvenir à les prévoir, les former, les réguler et les utiliser efficacement pour la pérennité du système éducatif camerounais.

3 Objet de l'étude

Notre étude se propose d'analyser les questions relatives aux stratégies adéquates et prospectives pour maîtriser les effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun et porte donc sur les élèves maîtres et maîtresses ainsi que leurs formateurs/enseignants.

4 Questions de recherche

Les questions de recherche sont de deux catégories : d'une part la question principale de recherche et d'autre part, les questions spécifiques encore appelées questions secondaires.

4.1 Question principale

Sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue-t-elle un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation?

4.2 Questions secondaires

La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est-t-elle un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation?

Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont-elles perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation?

L'équilibre entre l'offre et la demande de formation est-il un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation?

5 Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont de deux catégories : d'une part l'hypothèse principale de recherche et d'autre part, les hypothèses spécifiques encore appelées hypothèses secondaires.

5.1 Hypothèse principale

Sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation.

5.2 Hypothèses spécifiques

La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

L'équilibre entre l'offre et la demande de formation est un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

6 Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche sont de deux catégories : d'une part l'objectif principal de recherche et d'autre part, les objectifs spécifiques encore appelées objectifs secondaires.

6.1 Objectif général

Cette étude vise à proposer un modèle de planification des effectifs de l'Enseignement Normal basé sur l'analyse de prospective prenant en compte les besoins réels et s'inscrivant dans l'amélioration de la qualité de l'éducation. Il ne s'agit donc pas d'une simple enquête sur le fonctionnement de l'Enseignement Normal, encore moins exclusivement une réflexion sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines mais une sorte de compréhension d'un problème de maîtrise d'effectifs scolaires et de proposition d'une solution améliorative basée sur l'analyse des effets qu'une gestion maîtrisée des effectifs peut avoir sur l'amélioration de la qualité éducative.

6.2 Objectifs spécifiques

Nous présentons trois objectifs spécifiques en rapport avec les questions de recherches présentées plus haut et correspondants aux hypothèses spécifiques formulées dans le cadre de ce travail. Il s'agit donc de :

Vérifier que la gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Examiner les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Investiguer sur l'équilibre entre l'offre et la demande comme de moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

7 Intérêts de l'étude

Selon le dictionnaire Petit Robert (1993), l'intérêt se définit comme étant ce qui retient l'attention par son importance. En nous inscrivant dans la même lancée, nous présentons l'intérêt de notre étude à travers ses trois aspects à savoir académique et managérial, scientifique et sociopolitique.

7.1 Intérêt académique et managérial

Ce sujet est pertinent pour la formation en ce qui concerne les problématiques traitées dans la planification de l'éducation et dans le management de l'éducation. Suffisamment

documenté, il permettra de conduire une recherche aboutissant à l'obtention d'un diplôme de master ouvrant ainsi la voie à l'étude de problématiques spécifiques futures liées à la planification de l'éducation en termes de prévision, gestion et évaluation des systèmes éducatifs s'inscrivant dans l'amélioration de la qualité de l'éducation. Outre son caractère pratiquement appliqué au domaine épineux de la formation des instituteurs, il touche également le domaine de la planification de la main d'œuvre. Sa visée prospective permettra de dérouler un pan de la réalité de la gestion des instituteurs au Cameroun celui du recrutement et de la politique d'emploi. Une ouverture sur la nécessité de poursuivre une formation effrénée des produits de l'éducation sans perspective d'absorption par un emploi décent mérite d'être étudié afin d'y apporter des réponses idoines.

7.2 Intérêt scientifique

Les questions de maîtrise des effectifs de formation entre déficit et surnombre restent des questions d'actualité dans un monde où le capital humain constitue un moteur de la croissance économique, l'intérêt scientifique de ce thème d'étude repose sur sa contribution significative à la découverte d'un problème peu ou pas exploré dans la littérature existante au Cameroun. De ce fait, il permettra de délimiter le problème de la gestion en général des effectifs scolaires, de conduire une réflexion sur la formation des instituteurs, de découvrir les éléments de dysfonctionnement et de rassembler une documentation en lien avec le sujet de l'Enseignement Normal au Cameroun. En plus, il servira à analyser l'information obtenue d'un regard critique et exprimer par écrit les résultats de planification axée sur la qualité sous un regard éclairé résultant des enquêtes de terrain. En cas d'hypothèses de recherches confirmées, la voie sera ouverte sur les pistes de solutions quant aux stratégies de maîtrise des effectifs scolaires pouvant conduire à la publication des articles scientifiques et à éclairer les recherches futures sur ce sujet.

7.3 Intérêt socio-politique

Sujet intéressant pour reformer le secteur de l'Enseignement Normal face aux efforts croissants du gouvernement à trouver des stratégies idoines pour répondre efficacement aux besoins de tous dans un contexte relatif d'austérité, ce travail peut contribuer à éclairer davantage les décideurs sur le rôle que peut jouer une maîtrise des effectifs scolaires afin d'engager des réformes profondes ou du moins d'en tenir compte. Les conclusions d'une telle étude peuvent non seulement sensibiliser sur l'urgence de prendre particulièrement en compte ce domaine mais aussi d'orienter des actions significatives visant la prospérité. Cette étude

dépasse donc le débat théorique sur la planification de l'éducation pour s'ancrer dans les logiques de pratiques de planification de prospective appliquées à un domaine en particulier, celui de la formation des maîtres.

8 Cadre de l'étude

Pour traiter un sujet, il est indispensable de bien délimiter le cadre dans lequel il s'inscrit. Pour la présente recherche, trois cadres sont délimités à savoir : les cadres temporel, géographique et thématique.

8.1 Temporel

L'étude portant sur la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal s'inscrit dans un horizon temporel relativement récent portant sur les cinq dernières années (2016-2021). Seulement, pour comprendre la profondeur du problème, il a été nécessaire de faire un détour historique pour comprendre les différentes crises auxquelles ont fait face les différents administrateurs pour résoudre les fluctuations d'effectifs d'instituteurs et de personnel encadrant l'éducation de base. Il faut signaler que pendant près de dix années consécutives, il y'a eu un arrêt total et une fermeture des ENI/ENIA, formant les élèves maîtres pour des raisons évidentes. Ce qui n'a pas d'ailleurs manqué de causer des déséquilibres néfastes pour la conduite aisée des générations d'alors. Une autre facette de ces déséquilibres se présente aujourd'hui non pas en termes de déficit mais plutôt de surnombre.

8.2 Géographique

Cette étude se déroule au Cameroun, dans la région du Centre, et plus précisément au niveau des structures centrales de décision du MINESEC ainsi que dans sa structure déconcentrée de la délégation de la Région du Centre couvrant dix départements de ladite région où nous avons 32 établissements de formation des instituteurs/institutrices publiques et privées. Il s'agit d'ENIEG publiques et privées et d'ENIET publique et privée. Il faut noter que l'enquête sera effectuée dans trois départements étant donné le délai relativement court pour rendre les travaux mais pourrait s'étendre dans les recherches futures. Ce choix se justifie par une nécessité d'impliquer au plus près les bénéficiaires et les centres de décision autour de la nécessité de prendre en compte la gestion décentralisée des effectifs en vue de permettre une stabilité relative des indicateurs de sureffectif et surnombre. De ce fait, il est opportun de viser un équilibre parfait entre la demande réelle et l'offre de formation pour éviter au Gouvernement de continuer à perdre en formant des « *chômeurs qualifiés* ».

8.3 Thématique

Plusieurs recherches en Management de l'Education entendu comme l'ensemble des techniques, des méthodes et des moyens que l'on utilise pour atteindre les objectifs fixés dans une organisation (Mbog, 2018) se focalisent sur la gouvernance scolaire, financière, infrastructurelle... La présente recherche est circonscrite dans le cadre des thématiques du management des Ressources Humaines. Elle cible un thème précis à savoir la planification des ressources humaines dans une visée de prospective, avec un accent mis sur la gestion des effectifs scolaires. Etant entendu que les ressources humaines constituent l'élément moteur d'une organisation, leur répartition, leur gestion, leur développement et leur valorisation obéit d'abord aux stratégies mises en place pour les prévoir. Ainsi, un équilibre entre les ressources nécessaires et celles prévues est primordial pour éviter les déséquilibres, c'est dans cette perspective que nous nous inscrivons pour attirer les décideurs sur cette nécessité absolue en ce qui concerne les effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun.

9 Plan de travail

Notre étude se présente en deux parties, en cinq chapitres, avec une introduction et une conclusion générales.

L'introduction générale plantera le décor sur la justification et les motivations du choix du sujet ainsi que la spécification de la problématique de l'étude, du problème de recherche, de l'objet, des questions, hypothèses, objectifs, de recherche et de la délimitation du sujet d'étude. De même, elle s'intéressera aux éléments d'intérêts de l'étude et de la présentation du plan global de travail.

La première partie du travail est intitulée : *cadre théorique et méthodologique de la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun*. Il est question dans cette partie de présenter les bases théoriques de notre étude afin de comprendre la perspective dans laquelle nous comptons mener nos investigations. Elle est divisée de manière équilibrée en trois chapitres.

Le premier chapitre a pour titre : *panorama de la situation de l'Enseignement Normal au Cameroun*. Il est question dans ce chapitre de présenter de manière générale l'état et la situation actuelle de l'Enseignement Normal au Cameroun. Ceci avec pour objectif de découvrir les défis auxquels il est confronté et de situer clairement le problème soulevé à l'introduction dans ses différents contours.

Le deuxième chapitre a pour titre : *maîtrise des effectifs scolaires et qualité de l'éducation : approche conceptuelle, insertion théorique et état de l'art*. Il est question dans

ce chapitre de poser les jalons de la réflexion à partir des résultats des prédécesseurs sur le sujet étudié. Il sera donc question d'établir une précision des concepts fondamentaux du thème étudié ainsi que leurs caractéristiques opératoires dans cette présente étude. Egalement, il sera question, de présenter le cadre théorique de l'étude à travers les théories explicatives de notre propos et enfin, une mise en débat des différentes contributions autour du sujet sera faite dans l'état de l'art, une sorte de revue critique de la littérature existante.

Le troisième chapitre a pour titre : *cadre méthodologique de l'étude*. Il est question dans ce chapitre de placer les référents méthodologiques nécessaires pour conduire notre étude. Il sera loisible de découvrir dans ce chapitre, les caractéristiques de la population d'étude, la justification du choix des outils et instruments d'enquête et bien d'autres paramètres méthodologiques entourant le cadre d'analyse de nos hypothèses de travail.

La deuxième partie du travail est intitulée : ***contribution de la maîtrise des effectifs scolaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation : résultats et discussions***. Il est question dans cette partie de présenter les données récoltées sur le terrain concernant notre sujet d'étude, d'analyser les résultats auxquels nous sommes parvenus et de proposer un cadre d'intervention en rapport avec le problème de départ identifié et la synthèse des conclusions d'étude.

Le quatrième chapitre a pour titre : *analyse des effets de la maîtrise des effectifs dans l'amélioration de la qualité de l'éducation*. Il est question dans ce chapitre de présenter de manière générale les différentes données de terrain pour ensuite éprouver nos hypothèses, les confirmer ou les infirmer de manière éclairée. Ce chapitre aboutira à une synthèse des résultats d'étude qui d'ailleurs vont inspirer la proposition des mesures à prendre.

Le cinquième chapitre a pour titre : *proposition d'un modèle de planification des effectifs de l'Enseignement Normal*. Il est question dans ce chapitre de partir des résultats d'étude et du problème de départ pour proposer un cadre d'intervention en vue de résoudre le problème de la maîtrise des effectifs scolaires.

La conclusion générale présentera un bilan général de l'étude à partir du rappel du problème, de la problématique, des hypothèses et des résultats. Elle ouvrira aussi une voie sur la contribution de cette étude à la thématique générale et proposera des ouvertures possibles pour des recherches futures.

Première partie : cadre théorique et méthodologique de la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun

La première partie du travail est intitulée : *cadre théorique et méthodologique de la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun*. Il est question dans cette partie de présenter les bases théoriques de notre étude afin de comprendre la perspective dans laquelle nous comptons mener nos investigations. Pour y arriver, le cadre théorique d'une part, comporte deux chapitres en accord avec l'esprit de la démarche de planification. Ainsi, le premier chapitre établit le diagnostic de la situation de l'Enseignement Normal afin de permettre d'identifier les éléments de dysfonctionnement liés à la gestion des effectifs dans cet ordre d'enseignement. Le deuxième chapitre quant à lui s'intéresse aux éléments théoriques proprement dits allant de la définition des concepts clés de l'étude, à la présentation, des théories explicatives du sujet et à la revue de littérature. En ce qui concerne le cadre méthodologique, le troisième chapitre lui est consacré pour décrire clairement la démarche d'enquête et de vérification des hypothèses de recherche.

Chapitre 1. Panorama de la situation de l'Enseignement Normal au Cameroun

Introduction

Plusieurs ordres d'enseignement coexistent dans le système éducatif camerounais suivant les articles 16 et 17 de la Loi d'Orientation de l'Education au Cameroun (1998) et précisément pour ce qui est de la composante primaire et secondaire. Dans cet ordre d'idées, l'Enseignement Normal occupe une place légale et conventionnelle dans l'échiquier national. Seulement, cette place aussi importante soit-elle, confère-t-elle aussi une certaine assise et stabilité pour mener à bien les missions assignées d'amélioration continue et effective de la qualité de l'éducation ? Tant l'on sait aussi qu'il s'agit ici d'un secteur important dans l'encadrement et dans la formation des maîtres scolaires. Dans ce chapitre, nous tenterons de faire une étude générale de la place de cet enseignement à l'intérieur de la macrosociété et des éléments qui le caractérisent de l'intérieur.

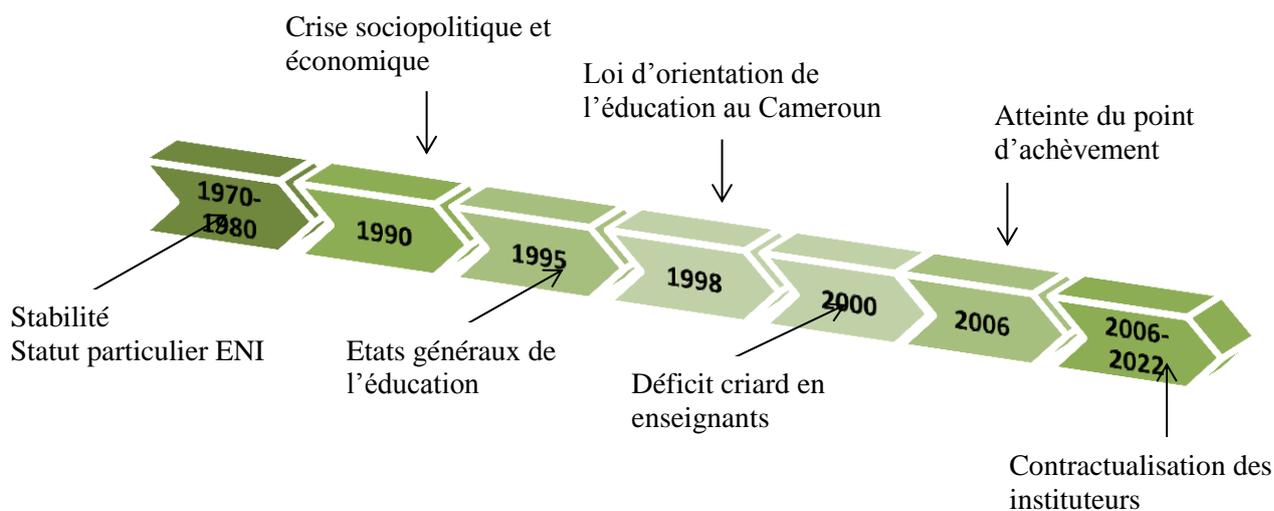
1 Etat des lieux de l'Enseignement Normal au Cameroun

Cette partie est consacrée à la revue du contexte dans lequel évolue l'Enseignement Normal depuis un certain nombre d'années. Pour mieux comprendre la situation actuelle à laquelle nous aboutissons, il est nécessaire de prendre en compte tout ce qui entoure le fonctionnement de ce dernier et qui est susceptible d'avoir une incidence ou un impact à ne pas négliger dans la compréhension des déséquilibres observés de nos jours.

1.1 Sur le plan historique

La genèse de l'évolution de l'Enseignement Normal dès le lendemain des indépendances et de l'autonomie politico-administrative des institutions étatiques nous place au cœur de la compréhension actuelle de la situation de la formation des maîtres. Il n'est donc pas fortuit d'effectuer un détour historique pour comprendre les logiques réelles qui soutendent les éléments de déséquilibre des effectifs observés sur la scène. En effet, la figure ci-dessous permet de retracer l'évolution chronologique de la situation de l'Enseignement Normal au cours des années qui ont suivi les indépendances au Cameroun. Précisément à partir de cette période correspondante au transfert des compétences à chaque pays de leur souveraineté sur tous les plans bien que les relents de l'héritage colonial continuaient de rythmer le quotidien.

Figure 1: dates clés de l'évolution historique de l'Enseignement Normal au Cameroun



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Un détour historique de la situation de l'Enseignement Normal au Cameroun permet de se rendre compte que les prémises de la crise aujourd'hui porte des germes anciens. En effet, dès les années 70-80, le Cameroun se portait bien au lendemain des indépendances concernant son système éducatif avec un héritage colonial perceptible dans toutes les sphères de l'éducation en général et en particulier au niveau de la formation des instituteurs, d'ailleurs un statut particulier leur sera servi en 1980. Seulement, durant les années 90, une crise sociopolitique et économique éclate avec la montée de la démocratie, la dévaluation du CFA, le gel des salaires des fonctionnaire, la montée du VIH SIDA, une espérance de vie en baisse, un déficit de ressources sur tous les plans, un déficit en enseignants conséquent à la fermeture des ENI/ENIA et l'arrêt de la formation des instituteurs, des départs massifs en retraite surtout des enseignants, l'arrêt évident des intégrations automatiques à la fonction publique, la réduction drastique des effectifs de l'Etat causant une paralysie presque du système éducatif.

Cette situation n'a pas manqué de susciter des interrogations multiples d'où une convocation, dès l'année 1995, des Etats généraux de l'éducation suite à une profonde crise de l'éducation. Ceci a donc aboutit en 1998 à la promulgation par le Chef de l'Etat du Cameroun, d'une loi d'orientation de l'éducation pour fixer le cap en tenant compte de toutes les observations et les recommandations de sortie de crise contenues dans les rapports des Etats Généraux de l'éducation tenues en 1995. Dans cette perspective, les mesures commenceront à être appliquées, les écoles d'instituteurs transformées en ENIEG/ENIET recommenceront à fonctionner pour combler le déficit en enseignants et, une aubaine dans les

années 2000 : l'atteinte du point d'achèvement et les retombées des fonds Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) servant à relancer l'éducation sur tous les plans. Dès lors, en 2006 une option sera mise en place pour la contractualisation des instituteurs avec plusieurs vagues dans la fonction publique, cela a permis partiellement de résoudre le problème de déficit en instituteurs de recruter de manière planifiée et organisée les instituteurs formés et de créer un regain chez les plus jeunes d'aller se former davantage.

Par ailleurs, en année 2012, on enregistre le passage de l'Enseignement Normal du MINEDUB au MINESEC. Pourtant jusque-là, les ENIEG étaient directement rattachées au MINEDUB et aux écoles primaires d'application pour un souci de congruence de la formation et une stabilisation des mesures éducatives visant la qualité. Cette transition ou mutation n'a pas été totalement facile car comme le déclare une enquêtée, « en quittant d'un milieu où on était valorisé, on se retrouve dans un milieu où nos réalités sont diluées dans des réalités différentes de nos prérogatives » (résultats d'enquête sur l'Enseignement Normal effectué durant le stage pratique). Désormais, en 2012-2023, la formation des maîtres rentre dans le domaine exclusif réservé au MINESEC.

1.2 Sur le plan de la gestion

La gestion des effectifs de l'Enseignement Normal peut être appréhendée suivant trois variables : son organisation et son fonctionnement, l'évolution des effectifs scolaires et la gouvernance scolaire et managériale

1.2.1 Organisation et fonctionnement de l'Enseignement Normal

Pour rendre compte de l'organisation et du fonctionnement de l'Enseignement Normal au Cameroun, il est nécessaire de prendre en compte trois éléments essentiels : le statut des Ecoles Normales d'Instituteurs, la Loi d'Orientation de l'Education au Cameroun et l'Organigramme du MINESEC.

1.2.1.1 Un texte juridique ancien : statut des Ecoles Normales d'Instituteurs

Le Décret N° 80/ 195 du 09 Juin 1980 portant Statut des Ecoles Normales, encadrait il y'a plus de 40 ans le fonctionnement des Ecoles Normales des Instituteurs et des Instituteurs Adjoints. A l'époque, après leur formation, les lauréats étaient intégrés à la fonction publique soit à la catégorie B ou à la catégorie C. Il faut noter pour le remarquer aujourd'hui qu'aucun statut ne régit clairement les lauréats provenant des ENIEG-ENIET. Plusieurs dispositions relatives au fonctionnement des ENI ne peuvent donc plus être applicables stricto sensu d'où

la nécessité d'accorder un nouveau statut à ces écoles reformées. Cette entreprise permettrait d'ailleurs d'avoir une visibilité sur le cheminement de la carrière d'un candidat qui s'apprête à intégrer ces structures de formation. Temkeng (2020) se propose d'ailleurs que la disposition concernant le diplôme d'entrée soit revue à la hausse pour redorer le blason de ces écoles afin de les rendre plus compétitives.

1.2.1.2 Statut spécial du personnel de l'éducation

Comme tous les enseignants du Cameroun ou les personnels travaillant dans le secteur de l'éducation, un statut particulier leur est consacré dans la fonction publique. Suivant le Décret N° 2000/359 DU 05 Décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale, le Président de la République signe donc un cadre véritablement juridique qui présente clairement trois éléments reliés aux effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun : le profil de l'enseignant, le dispositif de recrutement, le circuit de nomination et le plan de carrière. A travers ce statut, une lecture claire des caractéristiques des effectifs étudiés dans le cadre de cette étude sont bien matérialisés. Ainsi, dans l'article 2, une précision est faite en ce qui concerne la place du corps de l'Enseignement Maternel, Primaire et Normal parmi les fonctionnaires de l'Education Nationale. Il faut noter que ce statut ne détache pas encore les instituteurs de leurs formateurs, ils constituaient un même corps de métier auparavant.

Le profil de l'enseignant

Suivant l'article 6, le corps de l'Enseignement Maternel, Primaire et Normal comprend deux cadres: le cadre des Professeurs d'Ecoles Normales d'Instituteurs, catégorie A; et le cadre des Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire, catégorie B. il faut noter que depuis les décrets de 2012 organisant le MINESEC et le MINEDUB, ce corps est détaché l'un de l'autre sans qu'il y ait clairement une clause claire qui le stipule.

Le dispositif de recrutement

Le recrutement dans ces deux corps est bien organisé et matérialisé clairement dans ce statut. Les articles 15 et 16 sont consacrés aux Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire et aux Instituteurs Principaux de l'Enseignement Maternel et Primaire. Ils stipulent que ces derniers sont compte tenu des postes de travail prévus par le cadre organique du Ministère de l'Education Nationale et des disponibilités budgétaires de l'Etat, recrutés suivant

trois mécanismes : sur titre, par voie de concours professionnel et par voie d'avancement de grade.

Les conditions de recrutement sont pour les candidats sur titre: il faut être titulaire du diplôme de fin de second cycle et de fin de premier cycle ou d'un diplôme en Sciences de l'Education reconnu équivalent d'un diplôme de fin de second cycle de l'Ecole Normale Supérieure d'une part en qualité de professeur et d'autres parts, pour les instituteurs à savoir Les Instituteurs Principaux de l'Enseignement Maternel et Primaire et Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire. ceux-ci sont recrutés, parmi les candidats titulaires du diplôme de fin de second cycle des Ecoles Normales d'Instituteurs, parmi les Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire titulaires d'une Licence ou d'un diplôme reconnu équivalent, parmi les Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire titulaires d'un diplôme de formation du niveau de leur grade, obtenu après deux (02) années d'études et parmi les candidats titulaires du diplôme du premier cycle des Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire, ou d'un diplôme reconnu équivalent.

Pour le concours professionnel, il faut être Professeur - Adjoint d'Ecoles Normales d'Instituteurs justifiant d'une ancienneté de cinq (05) années au moins de service révolues dans ce grade à la date du concours ou Instituteurs titulaires à la fois du diplôme de fin de formation délivré par une Ecole Normale d'Instituteurs et d'un diplôme en Sciences de l'Education. Les instituteurs doivent justifier d'une ancienneté de cinq (05) années au moins de service révolues dans ce grade à la date du concours, ou remplir les conditions prévues par le Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat ou encore par dérogation aux dispositions du Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat.

Pour ce qui est de l'avancement de grade, sont préposés à cette disposition les Professeurs - Adjoints d'Ecoles Normales d'Instituteurs dans les conditions prévues par le Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat et les instituteurs Principaux de l'Enseignement maternel et Primaire, réunissant une ancienneté de seize (16) années au moins de service dans ce grade. Aussi les instituteurs Adjoints de l'Enseignement Maternel et Primaire, réunissant une ancienneté de seize (16) années au moins de service dans ce grade. Il faut noter que les candidats recrutés par voie de concours professionnel ou par voie d'avancement de grade sont astreints à un stage probatoire.

Le circuit de nomination et le plan de carrière

La nomination est fonction du recrutement et est matérialisée dans l'article 11. En ce qui concerne les candidats recrutés au grade de Professeur d'Ecoles Normales d'instituteurs

nous avons les candidats sur titre qui sont nommés titulaires en qualité de Professeurs d'Ecoles Normales d'Instituteurs de 2ème classe 1 échelon ; les candidats recrutés par voie de concours professionnel ou par voie d'avancement de grade sont nommés titulaires en qualité de Professeurs d'Ecoles Normales d'Instituteurs de 2ème classe 1er échelon. Pour ce qui est des candidats recrutés au grade de Professeurs - Adjoints d'Ecoles Normales d'Instituteurs, les nominations sont réparties ainsi : les candidats recrutés sur titre sont nommés titulaires en qualité de Professeurs - Adjoints d'Ecoles Normales d'Instituteurs de 2ème classe 1er échelon et les candidats recrutés par voie de concours professionnel ou par voie d'avancement de grade, sont nommés en qualité de stagiaires et ne peuvent être titularisés qu'après avoir effectué un stage d'une (01) année au moins. Pendant la durée de stage, ils perçoivent éventuellement une indemnité compensatrice.

Pour les candidats recrutés au grade d'Instituteur Principal de l'Enseignement Maternel et Primaire, ils sont nommés de la manière suivante: les candidats recrutés sur titre sont nommés titulaires en qualité d'Instituteurs Principaux de l'Enseignement Maternel et primaire de 2ème classe 1er échelon. Ceux qui au moment de leur intégration, sont titulaires du diplôme de fin de second cycle des écoles Normales d'Instituteurs ou d'un diplôme reconnu équivalent, et d'une Licence en Sciences de l'Education ou d'un diplôme reconnu équivalent, sont nommés en qualité d'Instituteurs Principaux de l'Enseignement Maternel et Primaire de 2ème classe 2ème échelon. Les candidats recrutés par voie de concours professionnel ou par voie d'avancement de grade sont nommés titulaires en qualité d'Instituteurs Principaux de l'Enseignement Maternel et Primaire de 2ème classe 1 échelon.

Les candidats recrutés au grade d'instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire sont nommés de la manière suivante : les candidats recrutés sur titre sont nommés titulaires en qualité d'Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire de 2ème classe 1 échelon. Les candidats recrutés par voie de concours professionnel ou par voie d'avancement de grade sont nommés en qualité de stagiaires et ne peuvent être titularisés qu'après avoir effectué un stage d'une (01) année au moins. Pendant la durée de ce stage, ils perçoivent éventuellement une indemnité compensatrice.

1.2.1.3 Une Loi d'Orientation de l'Education au Cameroun organisant l'Enseignement Normal

Dans son titre intitulé les dispositions générales, cette loi permet de recadrer l'Enseignement Normal dans ses limites juridiques et légales. Dans l'article premier, alinéa 1 et 2, elle fixe le cadre juridique général de l'éducation au Cameroun qui s'applique à

l'Enseignement Normal. Ainsi, celui-ci coexiste dans les deux sous-systèmes fixé par les articles 16 et 17, avec une durée de deux (2) à trois (3) ans. Mais dans la pratique, la durée des études est d'un an pour ceux titulaires du baccalauréat, ce qui dénote d'une formation raccourcie dans les pratiques. De même en article 18, les diplômes sont délivrés dans chaque sous-système à la fin de la formation de l'Enseignement Normal et en article 23, l'enseignement est dispensé dans les établissements scolaires appelés les Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général et Technique.

1.2.1.4 L'Organigramme du MINESEC : une place importante relative accordée à l'Enseignement Normal

Le Ministre des Enseignements Secondaires est secondé par un Secrétariat d'Etat chargée spécifiquement de l'Enseignement Normal (SEESEN). Cela représente une place de choix accordé à cet Enseignement. De plus, une direction et une Inspection pédagogique lui sont consacrées pour gérer au quotidien les affaires courantes dans ce secteur d'activités. En effet, l'organigramme présenté ainsi nous renseigne que sur le plan administratif, l'Enseignement Normal ne souffre pas de manque de personnel et d'organisation. Seulement, les mécanismes pour comprendre le rôle réel de cet enseignement dans le secondaire reste discutable. (Tsafack, 2000). En interrogeant le plan de formation et la coordination avec les besoins exprimés au MINEDUB, on peut se rendre à l'évidence qu'il y'a un problème de congruence.

1.2.2 Evolution des effectifs scolaires : entre déficits et surnombre

La genèse de l'évolution de la formation des instituteurs nous prouve que la crise des années 1990 qui a entraîné la fermeture des écoles de formation a eu pour conséquence immédiate un grand déficit en enseignants. Avec l'évolution démographique qui ne cesse de croître en même temps, les départs en retraite, les politiques de démocratisation et d'accès pour tous à l'éducation, nous assistons à une montée en puissance de la demande scolaire au niveau primaire. Il est vrai que pour combler ce déficit, une mesure parallèle et palliative est mise sur pied et consistait à recruter de manière désordonnée et incontrôlée des personnes à la pelle qu'on a surnommé instituteurs vacataires (IVACS) à l'époque, pour combler le déficit. Seulement, deux autres variables s'installent : la baisse considérable de la qualité de l'éducation et la dégradation de jour en jour du statut de l'enseignant. Face à ces constats alarmants. La réouverture des Ecoles de formations et l'accent mis sur la formation de qualité ainsi que les politiques de contractualisation des instituteurs ont créé un retour vers la

formation. Dans cette perspective, un attrait nouveau se recrée et dans la quête interminable de l'emploi coûte que coûte, la demande de formation s'accroît et un regain de confiance s'installe durant la période 2006-2011. Ainsi, près de 40000 nouveaux diplômés auront été formés et parmi eux, 32700 ont été recrutés suivant le programme de contractualisation des instituteurs qui est aujourd'hui à sa troisième phase.

Après cette période de prospérité, une baisse de recrutement se fait ressentir mais de plus en plus, une expansion de l'offre de formation est constatée. Ce qui crée d'ailleurs un déséquilibre incontrôlable car le gouvernement continue de former à grands frais de dotations budgétaires et de subventions (public/privé) des milliers d'instituteurs chaque année (près de 10 milles, un peu moins en 2021). Ces derniers passent entre 5 et 10 ans à se tourner les pouces dans l'attente d'un éventuel recrutement non prévu à l'avance, avec un coût d'opportunité inestimable car soit ils quittent le secondaire assez tôt pour se consacrer à cette formation, soit, après la formation, ils sont frappés par la limite d'âge avant de pouvoir exercer dans l'attente d'une éventuelle contractualisation.

Au fil des années, le gouvernement forme plus d'instituteurs qu'il ne peut en recruter surtout dans les écoles publiques. Pour la prochaine année scolaire, 2023-2024 par exemple, plus de 10 000 places sont prévues en ce qui concerne le concours d'entrée dans les ENIEG et ENIET publiques ; de 2012 à 2020, il a produit 104 982 instituteurs à l'ENIEG et 32357 à l'ENIET (voir annuaires du MINESEC de 2016 à 2021). Le problème résulte dans la moyenne de recrutement par an, moins de 4000. D'ailleurs, pour l'intégration de 1000 instituteurs en 2018, près de 51000 candidats ont été enregistrés (voir données Programme d'Appui à la Réforme de l'Education au Cameroun (PAREC), 2018). La question mérite d'être posée, pourquoi continuer à investir tant dans cette formation qui ne recrute presque pas ?

1.2.3 Gouvernance scolaire et managériale

L'Enseignement Normal dispose d'une organisation interne dans un modèle centralisé- déconcentré, d'instances fonctionnelles rattachées à l'administration centrale et d'acteurs compétents. Cette disposition veille à s'assurer qu'en dehors du cadre légal et réglementaire, il existe des instances particulières fonctionnelles d'échange, de concertation et de discussion (délégations régionales, départementales, inspections pédagogiques, établissements scolaires...) où des innovations organisationnelles sont mises en place pour efficacement assurer les missions qui lui ont été confiées par le législateur. Les Conseils des études se tiennent effectivement sur une base régulière chaque année dans chaque

établissement scolaire et des sectorielles au niveau des structures déconcentrées. C'est le lieu qui permet de faire des points, de réfléchir sur les problèmes à améliorer.

1.3 Sur le plan des politiques d'éducation

Les politiques éducatives en général au Cameroun reposent sur une orientation globale prenant sa source dans les objectifs des ODD notamment l'ODD 4. Seulement, la traduction nationale de ces objectifs est consignée dans les documents de stratégies tels que le DSSEF, la Stratégie Nationale pour le Développement horizon 2030 (SND 30) et bien d'autres. Ainsi, l'application de ces politiques se ressent dans tous les secteurs d'enseignement du Cameroun à partir du préscolaire jusqu'au niveau supérieur. De même, l'Enseignement Normal s'inscrit dans cette mouvance et bénéficie des mesures prises dans ces documents. Nous examinerons ici, quelques initiatives phares telles que : l'accès universel à l'éducation et à la formation, le développement de l'offre de formation, la formation qualifiante et professionnalisante, la contractualisation des instituteurs et le renforcement de la gouvernance et du pilotage des systèmes.

1.3.1 L'accès universel à l'éducation et à la formation

Inspiré de l'approche sociologique de la planification, l'accès à l'éducation est fondé sur le droit à l'éducation de tous les enfants en âge scolaire (Gérard, 2021). Il s'étend vers les autres niveaux d'éducation et constitue une politique orientée sur la demande sociale d'éducation qui examine l'adéquation entre l'offre et la demande d'éducation. Il est construit autour du postulat selon lequel l'éducation est un droit inaliénable et universel. Les facteurs démographiques, socio-culturels et pédagogiques sont à prendre en compte dans la pratique. Cette approche permet de démocratiser l'accès aux services éducatifs et de réduire les disparités d'accès. Dans cette perspective, une école de formation au moins sera installée dans chaque département au Cameroun pour améliorer davantage l'accès à la formation ainsi qu'un développement accru des écoles de formation privées et chaque année, plus de 10000 places seront prévues pour l'entrée dans ces écoles avec des critères d'accès relativement simples. Un accès occultant plusieurs difficultés et restant très discutable. Un enquêté déclare que « lorsque vous quittez les villes pour les campagnes, quelle que soit la localité, vous pouvez mesurer le désastre : des écoles entières à classe unique, des classes jumelées encadrées par des personnes sans formation initiale, des bénévoles et des maîtres de parents ». (Stage pratique à l'Inspection Pédagogique chargée de l'Enseignement Normal (IP-EN), Février 2023). C'est dire que malgré cette expansion de l'accès à la formation, le

Gouvernement semble juste se contenter de former sans pour autant en avoir réellement besoin puisque aucune mesure de capitalisation de cette formation n'est concrètement prise. Ou alors, faut-il juste former les lauréats et les laisser se débrouiller dans des métiers alternatifs ? Auquel cas, pourquoi ne pas plutôt orienter cette formation vers ces métiers alternatifs en les identifiant au préalable, peut être que de cette façon, un rendement sera conséquent eu égard aux efforts déployés pour investir dans ce type de formation.

1.3.2 Le développement de l'offre de formation

Former des instituteurs de qualité pour garantir l'éducation de qualité à tous les niveaux de l'enseignement est l'objectif premier poursuivi par le MINESEC en matière de gestion des Ecoles Normales d'Instituteurs. Plusieurs assises sont souvent tenues par les responsables pour arrimer ces institutions à la modernité et en adéquation avec les besoins socio-économiques du pays, de la région ou de la zone d'implantation.

L'offre regroupe l'ensemble de structures physiques, des ressources humaines et institutionnelles qui concourent à l'organisation des enseignements de masse

1.3.2.1 Les structures physiques

Plusieurs infrastructures sont mises en place par le gouvernement pour garantir la formation des instituteurs. A cette offre étatique, concoure l'offre privée qui fonctionne en parallèle. C'est ainsi que nous avons sur le plan national, 62 ENIEG publiques, 10 ENIET publiques, une quarantaine d'ENIEG/ENIET privées principalement dans les régions du Centre et du Littoral (voir données de la Délégation Régionale des Enseignements Secondaires (DRES-Centre). C'est dire que l'offre en termes d'infrastructures en écoles est très développée et ne souffre d'aucun manque à l'heure actuelle, le ratio élèves/ salles de classe est révélateur de la baisse drastique des effectifs scolaires étant de l'ordre de 4 élèves maîtres (ses) par classe dans la Région du Centre.

Les commodités telles que les latrines, les bibliothèques, les aires de jeu, les boîtes à pharmacie, les espaces verts... sont visibles dans la plupart de ces écoles. D'ailleurs, pour encourager le développement des nouvelles politiques telles que la digitalisation des enseignements, plusieurs écoles ont été dotées d'outils pédagogique informatiques destinées à relever le défi des enseignements concrètement digitalisés. Toujours dans un souci d'amélioration de l'offre scolaire, les programmes d'enseignement ont été revus et corrigés en 2014 pour être adaptés aux réalités de contexte du Cameroun. Le programme PAREC

s'assure de manière continue de l'implémentation de ces nouveaux programmes de sorte que chaque enseignant puisse s'en approprier et transmettre efficacement.

1.3.2.2 Les ressources humaines

Le gouvernement place la formation des enseignants comme condition première de l'amélioration de l'offre éducative. Ainsi, il met l'accent sur la formation du capital humain. D'ailleurs, l'un des objectifs du DSSEF est d'adapter les formations à l'environnement socioéconomique dans la perspective de l'industrialisation du pays à l'horizon 2020. Cela justifie la nécessité de lancer chaque année un concours pour la formation des instituteurs en grand nombre et de mettre de véritables moyens pour garantir leur formation en qualité et en visant l'acquisition de compétences réelles. La modernisation croissante des dispositifs de formation témoigne également que le gouvernement entend développer la volonté réelle d'avoir un personnel qualifié et compétent. Seulement, les écoles normales d'instituteurs aujourd'hui n'ont pas un déficit en enseignants (PENI), ils en ont à l'excès et en sous-emploi à cause de la baisse drastique des effectifs. Cela entraîne des comportements « d'enseignants globalement englués dans des activités parallèles pour subsister face la précarité de la vie » (Temkeng, 2020, p.42).

Même si ces ressources humaines ne sont utilisées de manière optimale, cette volonté étatique de constituer un vivier en ressources humaines n'est pas négligeable et peut devenir un atout pour le niveau général de formation de la jeunesse.

1.3.2.3 Les ressources institutionnelles

Plusieurs textes de lois encadrent la formation des instituteurs au Cameroun. Nous l'avons noté, même si le décret qui porte sur leur statut particulier reste ancien, les écoles normales d'instituteurs bénéficient aujourd'hui du décret organisant les enseignements secondaires puisqu'elles y sont désormais rattachées. En outre, la Loi d'orientation de l'éducation reconnaît l'Enseignement Normal comme coexistant avec les autres composantes d'enseignement au niveau du système éducatif camerounais. Par ailleurs, un accent est mis sur l'encadrement institutionnel à travers un secrétariat chargé uniquement de l'organisation et du fonctionnement des ENI. De même, des arrêtés de lancement de concours sont produits chaque année (voir décision portant ouverture du concours des ENIEG en annexe N°D), suivis des décisions de publication des résultats au concours, au test de recrutement et aux résultats du Certificat d'Aptitude Pédagogique des Instituteurs de l'Enseignement Maternel et

Primaire (CAPIEMP). Une organisation institutionnelle bien huilée dans le dispositif de l'offre de formation.

1.3.3 La formation qualifiante et professionnalisante : un épineux problème face à la mondialisation

La formation des instituteurs couvre la formation initiale savante proprement dite, le recyclage, et la spécialisation pour ce qui est du volet technique. La mondialisation ouvre la voie au foisonnement des connaissances et à un accès universel au marché du savoir. Ce qui réduit considérablement le rôle de l'enseignant dans ses pratiques pédagogiques.

L'enseignant n'est plus le détenteur exclusif de tous les savoirs et il se doit de développer ses capacités réflexives pour jouer effectivement son nouveau rôle qui est celui de guide et d'orientateur ; il doit donc se conformer aux exigences des mutations sociales évolutives et génératrices de savoirs pluriels. De nos jours, les instituteurs doivent à la fois maîtriser les outils pédagogiques inclusifs mais aussi les outils technologiques didactiques. La formation initiale n'est plus suffisante, il faut savoir conjuguer avec les formations continues et les séminaires de recyclage pour espérer obtenir des instituteurs qualifiés.

1.3.4 La contractualisation des instituteurs : une équation à plusieurs inconnues

La contractualisation des instituteurs au Cameroun est une opération qui intervient à partir des années 2006-2007 avec l'atteinte du point d'achèvement et la contribution des bailleurs de fonds à aider pour que le gouvernement puisse résorber le déficit d'enseignants au niveau du primaire. Ainsi, même si les conditions de recrutement paraissent claires, les mécanismes pour y aboutir sont teintés de nombreuses difficultés eu égard au nombre de places disponibles et au nombre de candidats postulants qui est largement supérieur

La première tranche du Contrat Désendettement Développement (C2D) appuie l'opération de contractualisation de 37 200 instituteurs initiée par le Gouvernement camerounais entre 2006 et 2011 ainsi que le renforcement institutionnel du Ministère de l'Education de Base visant à améliorer ses capacités à travers la mise à disposition d'expertises nationales et internationales, de formations et d'équipements.

En effet, le recrutement et la contractualisation sont destinés aux maîtres dits «des parents d'élèves » ; aux instituteurs des écoles de casernements militaires ; enseignants handicapés titulaires du CAPIEMP; et aux Instituteurs titulaires du CAPIEMP n'ayant jamais exercé dans les écoles primaires publiques pour servir dans les écoles primaires publiques du pays. Les candidats au recrutement devront justifier d'une ancienneté d'au moins deux ans

comme des maîtres «des parents d'élèves » et d'un an au moins comme titulaires du diplôme professionnel. Aucun candidat n'est autorisé à soumettre sa candidature à plus d'une catégorie d'enseignants à recruter. (Décision lancement du concours d'intégration, 2018)

Au regard de ces conditions clairement établies, il est important de relever que la contractualisation obéit juste à une étude de dossier des candidats sur une base administrativement établie. Seulement, après cette première phase de contractualisation, les phases suivantes (deuxième et troisième) ont changé de configuration et recommandent plutôt la voie de concours où il est question pour les titulaires de diplômes, de subir des épreuves d'intégration avant toute contractualisation.

1.3.5 Le renforcement de la gouvernance et du pilotage des systèmes

L'un des axes majeurs de la stratégie éducative au niveau du DSSEF est l'amélioration de la gouvernance scolaire. De cette manière, plusieurs objectifs à atteindre sont émis pour renforcer davantage le pilotage du système éducatif à savoir : renforcer la déconcentration et la décentralisation du système éducatif ; améliorer la gestion des ressources humaines ; assurer la gestion efficace des carrières ; renforcer les capacités de planification du système ; améliorer la transparence et la gestion des ressources. Ainsi, le gouvernement s'appuie constamment sur les données de la carte scolaire mises à jour chaque année au niveau des cellules statistiques des ministères dédiées. Il est question d'identifier et recenser les indicateurs de formation des différents milieux sur la base d'éléments de preuve ou d'indicateurs fiables (rapport d'enquête ou de recensement ; contributions écrites des structures contactées...). En outre, il est question également d'impliquer les acteurs dans l'élaboration des programmes de formation : cela revient à associer les personnes dans cette tâche tant au niveau des structures déconcentrées que des établissements scolaires. Il faut aussi fournir des informations pertinentes sur les indicateurs de scolarisation susceptibles d'influencer des prises de mesures adéquates pour y répondre efficacement.

1.4 Sur le plan économique

Le secteur éducatif considéré comme non marchand au Cameroun nécessite un budget pour fonctionner. Bien que l'environnement économique ne soit peu favorable à son essor en raison de la rareté des ressources et des exigences de qualité à résoudre.

1.4.1 Le prétexte des contraintes budgétaires

Les maîtres qualifiés ne manquent pas au Cameroun depuis la reprise de la formation. Lorsque en fin 2002, le président annonce le recrutement de 30000 instituteurs, un espoir naissait quant à la stabilité de ce corps de métier sauf que quelques années plus tard, un problème se présente : la prise en compte des contraintes budgétaires qui ne peuvent accorder la priorité à cette mesure et qui contribuent par-là même, à plomber davantage le secteur. Même si les institutions monétaires qui avaient recommandé les restrictions budgétaires ne définissent pas exactement quel secteur devrait être touché, le MINESEC et le MINEDUB vont restreindre le recrutement des instituteurs. Comment comprendre cet aspect car ils continuent de percevoir le plus gros budget dans la république et bénéficient aussi des retombées de l'initiative PPTTE accordées au secteur de l'éducation.

1.4.2 Financement des politiques éducatives

Les écoles publiques camerounaises manquent de maîtres alors que des milliers d'instituteurs formés sont au chômage. Une inadéquation très regrettable du point de vue de la planification et de la gouvernance scolaire basée sur l'optimisation. En effet, selon la Loi d'orientation de l'éducation, un accent est mis sur le financement de l'éducation dans les articles 11, 12 et 13. Ces derniers posent que :

L'État assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées, les familles ainsi que les institutions publiques et privées. À cette fin, il : arrête les objectifs et les orientations générales des programmes nationaux d'enseignement et de formation, en liaison avec tous les secteurs de la vie nationale en vue de la professionnalisation de l'enseignement. Le financement de l'éducation est assuré par : les dotations budgétaires de l'État, les allocations budgétaires des collectivités territoriales décentralisées, les contributions des partenaires de l'éducation, les dons et legs, toute autre contribution prévue par la loi. La responsabilité des collectivités territoriales décentralisées dans la mise en œuvre de la politique de l'éducation et le financement de celle-ci fait l'objet d'une loi particulière. (Extraits de la loi d'orientation de l'éducation au Cameroun, 1998, articles 11, 12, 13)

Même si elles semblent être l'apanage de l'institution étatique, il faut se rendre à l'évidence ici, que les politiques éducatives, ne sont pas seulement financées par cette dernière. Plusieurs autres acteurs y interviennent dans un souci de soutenabilité, de pluralité et implication personnelle de chacun à l'évolution globale du pays. Une place non

négligeable est accordée aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Elles concourent au financement de l'éducation par des appuis multiformes surtout concernant la réhabilitation de structures et le paquet minimum. Le rôle des CTD dans l'amélioration du dispositif d'éducation n'est plus à démontrer pour relever le défi de l'émergence locale.

1.4.3 Budget alloué à l'EN

Selon les statistiques budgétaires du MINESEC, le montant alloué à la gestion des écoles normales par le MINESEC avoisine 25 milliards chaque année et parmi lesquels près de 60 millions réservés au secteur privé. Pourtant selon la stratégie sectorielle de l'éducation, les frais de scolarité ne représentent que 23% du coût de la formation d'un élève maître, le gap de 73% étant supporté entièrement par le Gouvernement. Un investissement pourrait faire penser qu'en investissant dans ce capital humain, il est question de résoudre un problème spécifique de productivité en ce qui concerne la formation des générations à la base et un rendement conséquent. Seulement, les produits formés s'occupent souvent à autre chose que l'enseignement pourtant, il y'a un déficit criard en enseignants dans le primaire. La difficulté étant la capacité à absorber toutes ces personnes formées à un coût aussi élevé. Nous assistons peut être là à un investissement à perte même si de manière générale l'option politique envisagée est de former une masse importante en attente d'une régulation pouvant provenir de la stabilité et de l'accroissement des indicateurs macroéconomiques et sociodémographiques.

1.5 Sur le plan social

L'Enseignement Normal fait face à plusieurs contraintes sociales liées principalement à sa perte d'attrait et au manque d'une politique claire d'emploi dus à l'absence de recrutement systématique au terme de la formation.

1.5.1 Perte d'attrait pour la formation des maîtres et les métiers alternatifs en marge de la fonction publique

Si l'on s'en tient aux statistiques évolutives des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun, on se rend compte que les jeunes sont aujourd'hui de moins en moins attirés par cette formation, une baisse tendancielle des effectifs lors desancements de concours montre que le secteur n'attire plus. Plusieurs raisons peuvent militer en cette faveur : la baisse d'emploi voire une inexistence marquée d'une politique claire d'emploi après la formation, la dégradation considérable du statut de l'enseignant en société, le manque de visibilité sur son

orientation, une désaffection évidente du métier de l'instituteur, un recrutement opaque du point de vue de la population avec des soupçons de favoritisme.

1.5.2 La formation de « *chômeurs qualifiés* »

Le principal reproche fait au niveau de l'expansion de l'offre éducative revient à l'absence d'emploi. En effet, cette stratégie du gouvernement de confiner sa jeunesse active dans des formations sans-emplois contribue à lui donner des qualifications et de compétences plurielles sans jamais qu'elle puisse s'en prévaloir pour un emploi correspondant. La mise en place d'un capital humain ne correspond que rarement aux métiers généralement informels qui s'imposent aux détenteurs de diplômes encore faudrait-il posséder un capital économique idoine et un accompagnement certain au niveau des appuis diverses.

2 Diagnostic de l'Enseignement Normal au Cameroun

Le diagnostic d'une organisation, concerne l'« analyse critique de ses atouts et faiblesses » (Unesco, 2017, p.18). Il débouche sur l'analyse des éléments d'accès à la scolarisation, l'efficacité interne et la qualité, il s'intéresse aussi aux éléments de disparités et d'équité ainsi qu'au coût et financement. De plus, il concerne également les études d'efficacité externe associée à la production du capital humain et les aspects institutionnels de la gouvernance (Gurgand, 2000). Dans le cadre de la planification de l'éducation, il s'appuie généralement sur des outils tels que la matrice Atouts et Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (AFFOM). Nous allons donc adopter cet outil pour présenter le cadre global de réflexion sur les problématiques ayant cours dans l'Enseignement Normal au Cameroun.

2.1 Les atouts et forces de l'Enseignement normal : formation en masse d'une ressource humaine enseignante

Le Cameroun a souscrit aux objectifs mondiaux de l'éducation visant la démocratisation de l'éducation et la valorisation du capital humain. Ainsi que ce soit les objectifs de l'Education Pour Tous (EPT) visant l'universalisation du cycle primaire ou bien ceux des ODD promouvant le développement durable s'appuyant sur l'éducation de qualité, toutes les mesures gouvernementales visent le développement de l'accès pour tous à l'éducation sans limitation et à tous les niveaux. Ce constat s'observe à tous les secteurs d'enseignement ; au supérieur par exemple, nous avons assisté récemment à la création de plusieurs universités publiques portant le nombre total à 11. Le souci étant de répondre aussi

efficacement à la demande réelle d'éducation liée à l'évolution démographique qui est exponentielle de l'ordre de 2,5% chaque année augmentant en même temps la demande potentielle d'éducation. Cette configuration s'observe aussi au niveau de l'Enseignement Normal avec la volonté affichée du gouvernement de former davantage des instituteurs qui parfois, même s'ils ne sont pas utilisés par des emplois publics, constituent une main d'œuvre qualifiée pouvant exercer plusieurs autres métiers alternatifs tels que soutiens scolaires, cadres des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), les emplois privés, les emplois autonomes... Il faut également noter que ces emplois alternatifs permettront de meubler le temps d'attente d'une éventuelle contractualisation à la fonction publique et éviterait de fait l'oisiveté et les risques de mécontentement des milliers de lauréats détenant pendant longtemps leur diplôme sans être employés directement.

2.2 Les faiblesses de l'Enseignement normal : formation au rabais et absence de perspective de recrutement

L'offre de formation est très développée en ce qui concerne les instituteurs et les élèves acquièrent véritablement les compétences après leur formation pour la plupart, surtout ceux qui sont au niveau du Baccalauréat. Mais les élèves du niveau Brevet d'Etudes du Premier Cycle (BEPC) présentent quelques lacunes tant au niveau de l'expression en langue qu'au niveau des compétences en calcul comme le relève Temkeng, « ils ont des difficultés à assimiler les notions de mathématiques qu'ils auront à enseigner à leurs propres élèves » (2020, p.41). Cette situation entraîne de manière inéluctable un éventuel défaut de transmission aux élèves du primaire. Une mise à niveau est donc nécessaire dans le cadre des formations continues et des recyclages.

Par ailleurs, l'Enseignement Normal est *dé-fonctionnarisé* et les élèves maîtres reçoivent une formation sans assurance d'un emploi décent tant dans le secteur public que dans celui privé. A la sortie de l'école de formation, ils peuvent espérer un emploi seulement après 5 ans minimum. Cette situation entraîne selon Temkeng, des sentiments de « démotivation, le désengagement, la féminisation du corps et surtout la baisse de niveau de compétence depuis l'entrée en formation » (2020, p.42). D'autant plus que l'accent n'est pas mis sur les emplois alternatifs durant la formation. Un parallèle est régulièrement fait entre le niveau de formation des enseignants et le niveau de performance de leurs apprenants. L'observation régulièrement faite est que les enseignants actuels ne présentent pas les capacités et les compétences similaires à ceux d'antan à même de permettre aux apprenants

d'avoir des compétences avérées en termes de résultats d'apprentissages d'où un questionnement sur le niveau de formation des instituteurs.

2.3 Les opportunités de l'Enseignement normal : accent mis sur l'expansion de la contractualisation par les bailleurs de fonds

Depuis 2006, les bailleurs de fonds tels que l'AFD, le Fonds Monétaire International (FMI), la BM, et autres organismes œuvrent pour le maintien à flot de la courbe tendancielle des statistiques de recrutement des instituteurs dans la fonction publique sous forme de contractualisation. Le tableau ci-après représente le nombre de maîtres recrutés durant la période 2006-2020.

Tableau 2 : Nombre d'instituteurs contractualisés depuis 2006

Phases	Année	Nombre	Observations
1	2006-2012	32700	effectif
2	2013-2019	18000	effectif
3	2020-2024	12000	en cours
		62700	

Source : annuaires statistiques MINESEC 2016-2021

Au total, les partenaires techniques et financiers comptent contractualiser un peu plus de 60000 instituteurs d'ici 2024 dans un programme de contractualisation des instituteurs initialement commencé en 2006. Il s'agit là d'une opportunité certaine dans la mise en place d'un système d'apurement des milliers d'instituteurs formés chaque année sans perspective d'emploi direct. Selon une enquête menée au niveau du MINEDUB en 2013, l'un des responsables affirme que les bailleurs de fonds posent comme conditionnalités de l'offre de recrutement au niveau pays, une prise en charge des bénéficiaires juste les premières années de contrat sous fond extérieur mais un reversement sous fond interne public dès la troisième année de contractualisation. Autrement dit, l'Etat ne peut compter sur les bailleurs de fonds dans un recrutement des instituteurs que durant les deux premières années, où ils s'engagent à prendre en charge tous les frais mais uniquement à partir de la troisième année de service, l'Etat prend le relai. Seulement, la capacité publique n'étant pas soutenable, les effectifs de recrutement sont donc limités au strict minimum malgré l'appui extérieur.

2.4 Les menaces de l'Enseignement Normal : inadéquation de l'offre/demande

Plassard et Tran montrent que : « Les premières prises en compte de l'offre d'éducation s'inscrivent dans un cadre de planification. A l'intérieur d'une stratégie tournée vers l'efficacité externe, l'offre d'éducation faisait l'objet d'un pilotage sur des critères et des méthodes spécifiques de planification. » (2010, p.149)

En occurrence, la méthode des taux de rendement et la méthode des besoins de main-d'œuvre. Seulement, la diversification de l'offre de formation des instituteurs repose plutôt sur les besoins de diversification de l'accès et la demande scolaire d'éducation. D'ailleurs, la Conférence des Ministres de l'Education Nationale (CONFEMEN, 2008) montre que l'offre d'éducation doit relever les trois défis suivants : l'accès et l'équité, réduction des disparités régionales, le pilotage du système, la qualité des apprentissages, le développement durable, l'appropriation des outils de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ...

Conclusion

Ce chapitre nous plonge dans les aspects généraux de la situation actuelle de l'Enseignement Normal au Cameroun. Il ressort que dans la réalité, ce type d'enseignement qui se focalise sur la formation des instituteurs en ce qui concerne le secondaire semble léthargique mais n'occulte pas pour autant de nombreuses faiblesses qui peuvent faire croire que tout va bien dans le meilleur des mondes. Fort de ce fait, un arrêt majeur devrait se faire sur l'ensemble des travaux qui se sont intéressés aux stratégies utilisées pour maîtriser les effectifs que renferme cet ordre d'enseignement. Il est à noter qu'une maîtrise parfaite et équilibrée des ressources humaines tendrait à coup sûr à stabiliser un tout petit peu les effectifs et à booster ainsi la qualité de l'éducation tant interne qu'externe.

Chapitre 2. Maîtrise des effectifs scolaires et qualité de l'éducation : approche conceptuelle, insertion théorique et état de l'art.

Introduction

Ce chapitre a pour trajectoire la mise en exergue des principaux travaux qui inspirent notre travail et qui servent de référent théorique à l'argumentaire que nous souhaitons développer. Ainsi, il s'articule autour des tendances qui intègrent la finalité de l'évolution consécutive de la qualité éducative du point de vue des tendances mondiales regroupées autour des objectifs du développement durable auxquels ont souscrit plusieurs pays du monde. En effet, plusieurs facteurs permettent d'améliorer significativement la qualité de l'éducation : à partir des éléments tant quantitatifs que qualitatifs. Une revue de ces facteurs serait fastidieuse mais une étude orientée vers la prise en compte des ressources humaines dans le cadre global serait un atout pour comprendre l'importance capitale de disposer d'une ressource humaine adéquate pour un rendement meilleur dans une organisation. Pour mieux aborder la question de la maîtrise des effectifs scolaires dans une perspective d'amélioration de la qualité de l'éducation, il est préférable de définir préalablement les concepts inducteurs, ensuite d'établir une mise en débat des propositions scientifiques à propos et enfin de poser les bases théoriques pour une analyse locale des difficultés des pouvoirs publics à équilibrer les effectifs scolaires dans le contexte de l'Enseignement Normal au Cameroun.

1 Approche conceptuelle : définition des concepts clés

Une précision des différents concepts opératoires dans une étude est importante pour cerner effectivement notre propos et pour inscrire notre vision de manière spécifique dans une pluralité d'opinions et de points de vue souvent contradictoires. Aussi, il est opportun de définir les concepts de maîtrise des effectifs, d'Enseignement normal, de qualité de l'éducation et de planification de prospective. Outre ces termes phares, il y'a d'autres termes sous-jacents qu'il importe de préciser également à savoir : la décentralisation éducative, la gestion prévisionnelle des effectifs et le rapport offre/demande.

1.1 Effectif et maîtrise des effectifs

En anglais *workforce*, l'effectif est considéré par le Dictionnaire Universel (2012) comme une personne, un personnel qu'on forme, un personnel qu'on emploie...il est synonyme de personnel, de population. Dans le cadre de notre étude et particulièrement dans l'Enseignement Normal, l'effectif ici concerne la population qui forme et celle qui est formée. Plus précisément, il s'agit des enseignants formateurs dans les ENI appelés aussi formateurs des formateurs et des élèves maîtres et maîtresses formés dans les ENI.

Selon la grille de lecture de Martory et Crozet (2016), la maîtrise des effectifs repose sur deux paramètres. Le premier est la *maîtrise de compétences*, qui porte sur l'identification, la mesure, le dénombrement, la définition et la mesure des effectifs. Le second concerne la *gestion prévisionnelle des effectifs* qui prépare les choix pour l'avenir. Ces prévisions permettent d'estimer les besoins en main d'œuvre et en disponibilité des personnels, et de prendre des mesures pour éviter les sureffectifs comme les sous-effectifs. C'est d'ailleurs ce deuxième volet qui oriente notre présente réflexion.

Dans ce cas, la maîtrise des effectifs (*workforce control*) relèverait donc de la capacité du système à réguler les flux, à prendre des décisions en fonction des projections éclairées, à réaliser efficacement la prévision des ressources humaines et à répartir équitablement les effectifs en accord avec les besoins réels. La maîtrise des effectifs est comme un élément de référence et un outil de pilotage des institutions. Il s'agit de gérer efficacement et de manière efficiente des effectifs dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et cela suppose plusieurs actions à prendre en compte telles que la connaissance des effectifs, leur formation, leur affectation, leur nomination, leur répartition, leur développement, leur valorisation... La dimension prévision des RH étant celle qui nous intéresse dans cette étude en fonction de l'équilibre entre la demande et de l'offre dans un effort d'optimisation et de rationalisation. Dans le cadre de cette étude, la maîtrise des effectifs scolaires est analysée suivant trois paramètres : la gestion de proximité, la gestion équitable et la gestion équilibrée.

1.2 Enseignement Normal

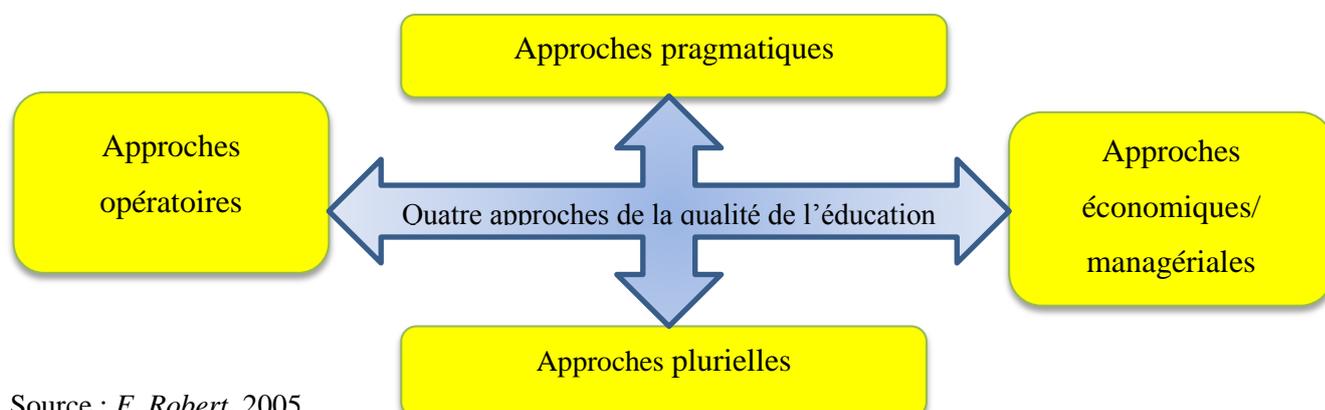
Avec pour mission première la formation des enseignants, l'Enseignement Normal est un niveau d'enseignement intégré dans le niveau secondaire et présent dans les deux sous systèmes éducatifs au Cameroun. Il n'a pas une existence claire dans la Constitution de la République mais son existence est consacrée dans la loi d'orientation de l'éducation (article 16 et 17) et est matérialisée dans le décret N°2011/408 du 09 Décembre 2011 portant

organisation du gouvernement. Tout un Secrétariat d'Etat auprès des Enseignements Secondaires chargé de l'Enseignement Normal (SEESEN) lui est dédié au sein du MINESEC et bénéficiant à la clé d'une restructuration le 23 et 24 Avril 2012 lors d'une réunion concertée entre les responsables des ENIEG. Dans le cadre de ce travail, est considéré comme Enseignement Normal, l'entité qui s'occupe de la formation des maîtres au sens large et tout ce qu'elle implique comme autre personnel (communauté éducative).

1.3 Qualité de l'éducation

Concept polysémique, il est appréhendé de plusieurs façons par plusieurs auteurs. En effet, F. Robert (2005) a conceptualisé la qualité de l'éducation et nous a permis de comprendre comment l'aborder dans le cadre de cette étude en l'adaptant à notre problématique. Tout d'abord, la qualité est définie par le dictionnaire Robert, cité par F. Robert comme « ce qui fait qu'une chose est recommandable, [...], manière d'être, aspect sensible et non mesurable des choses » (2005, p.6). Trois dimensions permettent de rendre compte du concept de qualité rattachée à l'éducation : les approches pragmatiques, les approches opératoires et les approches plurielles. Pour les partisans de l'approche pragmatique, il est question de rassembler les indicateurs qualitatifs subjectifs de l'éducation pour rendre compte des aspects de mesure de la valeur des inputs/outputs favorisant ou non l'évolution de la qualité. De même, cette approche s'appuie sur les indicateurs de mesure tels que le rapport européen sur les indicateurs de qualité de l'éducation et la formation tout long de la vie le préconise avec ses quinze indicateurs de qualité. Seulement, même si ces approches pragmatiques de la qualité semblent être fructueuses, elles comportent des limites quand il s'agit de définir un cadre standardisé pour des données que quand il s'agit de produire ces données elles-mêmes.

Figure 2 : schéma des approches conceptuelles de la qualité de l'éducation



Source : F. Robert, 2005

Pour ce qui concerne les approches opératoires, elles se fondent sur quatre concepts : les résultats, le rendement, l'efficacité et l'efficience. Selon F. Robert (2005), chacun des quatre a son périmètre propre. Les résultats font l'objet de grandes enquêtes épisodiques, internationales ou nationales, au moyen de tests standardisés. Le rendement est un indicateur de flux employé aujourd'hui par tous les décideurs politiques du secteur, l'efficacité et l'efficience concernent les intrants du processus et sont aujourd'hui approchés par de multiples enquêtes. Ces approches sont significativement productives dans les systèmes en développement, en particulier en Afrique. Elles permettent de localiser les marges de l'amélioration possible des systèmes, les endroits où des progrès rapides dans les résultats pourront être gagnés au moindre coût. On est loin d'avoir aujourd'hui, sur le plan des décisions de gestion, exploité tous les résultats qu'ont donnés les modèles input- outputs.

Les approches plurielles intègrent la dimension relation entre l'école et son environnement, la vision de la qualité dans l'industrie et la qualité comme un jugement sur les produits et non pas que sur les résultats. Ainsi, penser la relation entre l'école et son environnement pour évaluer la qualité, c'est considérer que la qualité n'est pas quelque chose de désirable qui serait dans l'éducation en plus ou moins grande quantité, mais un état particulier de la relation entre la société et son école, la façon dont la société s'accommode de l'éducation des jeunes.

En industrie, les démarches de qualité reposent sur deux piliers : la certification et les normes d'une part, les procédures de contrôle et d'assurance qualité (sur lesquelles reposent d'ailleurs ces normes) d'autre part. (Legendre, 2005) On est loin de mesures portant sur les produits ou sur leurs seules conditions de production. La concevoir comme jugement sur l'éducation, c'est mettre l'accent sur son acceptabilité sociale et échapper aux pièges des approches ontologiques, en sortant de l'examen restreint des produits, intrants ou procédés..

La qualité n'est pas quelque chose de désirable qui serait dans l'éducation en plus ou moins grande quantité, mais un état particulier de la relation entre la société et son école, la façon dont la société s'accommode de l'éducation des jeunes. La qualité intègre les produits de l'éducation, et non ses résultats seulement. La démarche construite qui interroge l'école sur l'ensemble de ses effets se nomme précisément la qualité. Cette démarche a un sens aussi bien à un niveau global (un système éducatif) qu'à un niveau local (une école). En abordant la qualité comme un concept, en l'approchant comme un jugement sur

l'acceptabilité des produits et des procédés de l'école, on répond aux trois termes de notre interrogation de départ. En effet, cette approche, ne faisant plus de la qualité un quelque chose mais un comment, permet de penser la relation de l'école à son environnement, tout en n'étant pas trop éloignée des acceptions industrielles du concept, et en ouvrant sur des modalités d'évaluation différentes de celles qui ont cours aujourd'hui.

Nous nous rattachons donc aux approches non-substantialistes de la qualité en éducation, telles que celles défendues par Chatel pour qui la qualité de l'éducation est construite, c'est à dire dépendante de conventions (potentiellement plurielles) sur lesquelles s'appuient les agents pour l'évaluer, dans un contexte où existent des institutions » (2006). Ces conceptions sont également compatibles avec celles de Bouchard et Plante (2002) qui approchent la qualité par une série de neuf indicateurs ayant tous trait aux relations entre l'organisme et son environnement

1.4 Planification de prospective de l'éducation

Coombs considère la planification de l'éducation comme « l'application d'une analyse systématique et rationnelle au processus de développement de l'éducation; son but est de mettre l'éducation à même de satisfaire de manière plus efficace aux besoins et aux objectifs des étudiants et de la société » (1968, p. 14). Ainsi, la planification de l'éducation se préoccupe de l'avenir, à la lumière des enseignements qu'elle tire du passé. Elle permet d'assurer le futur de l'éducation en faisant des analyses de prospectives. De même, pour Beeby (1967), la planification de l'éducation permet d'exercer la prévision en vue de déterminer la politique, les priorités et le coût d'un système d'enseignement, en tenant compte des réalités politiques et économiques, du potentiel d'expansion de ce système, ainsi que des besoins du pays et des élèves servis par ce système.

Plusieurs définitions sont proposées en ce qui concerne la notion de prospective. Le Dictionnaire Petit Robert (1993) donne une définition simpliste de la prospective en la considérant comme un « ensemble de recherches concernant l'évolution future de l'humanité et permettant de dégager des éléments de prévision » (p.1020). Dans une telle position, il convient de noter qu'effectuer une analyse de prospective relève d'une activité et d'un exercice consistants à prévoir un futur désiré tout comme le souhaite l'activité de planification. Souvent confondue à la futurologie (Fonkoua, 2006), Schwartz démontre que « l'une des "règles du jeu" en matière de prospective est de se donner le droit de tout réimaginer, de tout remettre en cause et de tout reconstruire ». (1969, p.3) Loin de créer ex nihilo des solutions purement imaginaires ou cosmétiques face à un phénomène

d'ampleur ou d'impact conséquents, l'analyse de prospective se positionne comme une recherche éclairée d'un horizon meilleur dans le sens de Mermet qui affirme qu'il s'agit d' « une réflexion sur l'évolution future des systèmes (naturels et sociaux) qui constituent un enjeu pour le débat public ou pour la stratégie des organisations » (2003, p.12).

La planification de prospective prend appui sur l'état des besoins, les données de la carte scolaire, la politique de la main d'œuvre, d'emploi, les prévisions et projections, le matériel, les infrastructures, les curricula... La prospective comme une démarche scientifique servant à anticiper l'avenir, consiste dès lors à élaborer des stratégies visant à mettre en place des pronostics pour atteindre un futur souhaité. (Ombé, 2020) Elle se base donc sur un agencement de choix éclairés et des projections statistiques permettant de préparer le lendemain. Elle fonde son analyse sur le global et les contraintes environnementales pour espérer concilier à la fois les intérêts divergents et convergents. C'est une forme de balisage du futur et des tendances à atteindre suivant les grandes incertitudes transformées en questionnements et en hypothèses scénarisées. La prospective donne donc à analyser plusieurs possibilités à prendre en compte pour planifier efficacement le futur.

1.5 Décentralisation éducative

La charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local définit la décentralisation comme :

Le transfert des pouvoirs, des responsabilités, des capacités et des ressources du niveau national à tous les niveaux sous-nationaux du gouvernement afin de renforcer la capacité des gouvernements sous-nationaux à promouvoir la participation des populations et la fourniture des services de qualité. (Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, Malabo 2014)

Au Cameroun, la décentralisation de l'éducation repose sur les CTD. Selon la loi qui porte code général des collectivités territoriales décentralisées (2019) dans son article 2 alinéa 1, les collectivités territoriales décentralisées sont les régions et les communes. Selon l'article 6 alinéa 1, les collectivités territoriales s'administrent librement par des organes élus, dans des conditions fixées par la loi. Et de manière exceptionnelle par délégation spéciale selon l'article 7 de ladite loi.

Sur le plan éducatif, le transfert des compétences s'appuie sur l'article 17. Le service public de l'éducation est garanti par l'Etat à travers la définition des principales orientations pédagogiques, le contenu du curriculum et le système de délivrance des diplômes. Les CTD contribuent dans la planification scolaire, dans l'investissement et le fonctionnement des

matériels pédagogiques et dans la présence lors des conseils d'école. La décentralisation est considérée comme le transfert par l'Etat, aux collectivités territoriales, des compétences particulières et de moyens appropriés. Ceci dans le but d'accroître une meilleure gouvernance au niveau local.

McGinn et Welsh proposent une définition du mot *décentralisation* en montrant qu'il « implique qu'une charge est rendue à une organisation d'où elle a été détachée » (1999, p.18). Ce terme est souvent employé par ceux qui réclament un transfert de l'autorité au bénéfice d'un plus grand nombre d'instances locales du gouvernement à l'échelon régional ou municipal. On définit souvent la décentralisation relative à l'éducation à travers quatre degrés de transfert d'attributions : la déconcentration, la délégation, la décentralisation et la privatisation (Rondinelli et al., cités par Mons, 2004).

La décentralisation éducative s'opère donc suivant quatre modalités, nous avons : la délégation de pouvoir dans une institution ou établissement, la déconcentration de l'administration peut être considérée comme une exigence de la recherche d'efficacité. C'est un moyen pour tout manager de permettre à ces collaborateurs d'exercer une parcelle de son autorité. Elle s'adapte à la résolution des problèmes posés et à l'application de la planification arrêtée par la haute direction. Chaque responsable doit exercer sa tâche en respectant son domaine d'expertise, sa tâche précise et sa place hiérarchique pour le bien de l'organisation.

La mise en œuvre de cette politique de gestion suppose un savoir-faire, une préparation et une formation minutieuse de tous les acteurs. Elle doit être axée essentiellement sur l'objectivité, la productivité et l'efficacité.

1.6 Gestion prévisionnelle des effectifs

La Gestion Prévisionnelle des Effectifs (GPE) prend sa source dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dont l'objectif est d'adapter en permanence les ressources à l'évolution des besoins. Elle constitue la dimension quantitative de la GRH axée sur la connaissance fine des effectifs, la maîtrise de la pyramide des âges, la prise en compte de l'impact des flux et des évolutions des effectifs, l'anticipation des départs et les projections futures de recrutement. La GPE s'intéresse également au plan de déploiement et de redéploiement des effectifs avec une connaissance fine de la cartographie des métiers et des besoins/ excédents. D'origine ancienne en 1960, elle coexiste aujourd'hui avec la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) dans le cadre de la définition des plans de formation ciblés et la réduction des écarts entre les besoins prévisionnels en compétences et les ressources disponibles. C'est une méthode pour adapter –

à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPE s’inscrit dès lors dans une perspective et prospective. Elle alimente parfaitement la planification des effectifs en concourant à harmoniser les éléments opérationnels et stratégiques d’une équipe avec les objectifs de l’organisation. La planification opérationnelle des effectifs tient compte des besoins du personnel : plans de charge, compétences, formation continue, satisfaction.

Face aux exigences accrues du public concernant la qualité des services rendus, il est question dans cette étude de mettre en rapport la GPE et la décentralisation éducative dans un objectif d’amélioration de la qualité éducative. (Klarsfeld et al., 2009).

1.7 Offre et demande

La loi de l’offre et de la demande est d’inspiration économiste et notamment l’économie de marché. En effet, elle stipule que sur n’importe quel marché, il existe toujours un niveau de prix qui explique la pénurie ou l’excédent et qui équilibre la quantité offerte et la quantité demandée. Un accent est mis sur le développement de l’offre car, c’est elle qui conditionne la demande. Mais selon les Keynésiens, un accent devrait être mis sur la demande pour éviter les situations d’impasse. En réalité, il faut favoriser les ménages en stimulant la demande pour éviter la fermeture des entreprises et le chômage résultant des surproductions, des excès d’offre, de manque de débouchés...

Appliquée dans le domaine de la maîtrise des effectifs de l’Enseignement Normal, cette loi penche plus pour la politique de la demande sous son modèle moins libéral pour une certaine stabilité interne et externe du système éducatif non seulement avec des coûts directs et indirects compatibles avec l’investissement en capital mais aussi et surtout une capacité d’absorption de la force du travail.

2 Cadre théorique

Selon Mace (1992), on parle de théorie lorsqu’on aboutit à de lois générales suite à des vérifications rigoureuses et confirmées d’un ensemble d’hypothèses sur des relations entre des concepts. Laramée et Valée (1991) montrent que le cadre théorique sert à présenter un cadre d’analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d’autres contextes pour tenter de les appliquer au problème étudiée. La théorie sert alors à analyser, à expliquer et à comprendre le problème soulevé par la recherche. Dans le cadre de cette étude qui porte sur le problème de manque de maîtrise des effectifs de l’Enseignement Normal dans

une perspective d'amélioration de la qualité de l'éducation sur le plan prospectif, nous avons choisi de convoquer d'une part une théorie générale à savoir la théorie de la prospective liée à notre hypothèse générale de recherche et d'autres parts, nous convoquons trois référents théoriques en rapport avec nos trois hypothèses de recherche à savoir : le paradigme de la décentralisation et son principe de proximité (Oates et Hayek), les approches stratégiques de GRH fondées sur la théorie positiviste contingente de la planification et la théorie de l'équilibre général (Keynes, Marshall...)

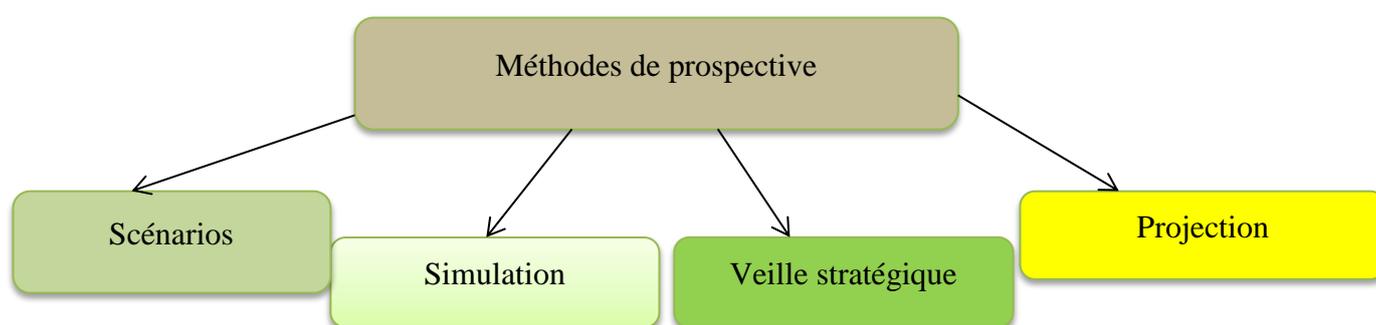
2.1 La prospective et sa méthode de scénarios (Berger, Découflé, Godet)

L'un des pères de la prospective est Gaston Berger qui s'attache à *voir loin, large et profond*. Ce que Pierre Massé considère comme "indiscipline intellectuelle" car il convient de donner ici un sens à l'ensemble des actions humaines à partir des exercices d'anticipation du futur de manière globale, volontariste, motivée, en réponse à un besoin spécifique visant le mélioratif. Une attitude prospective servant de base à la production des innovations sociales et l'appropriation du cours des événements. Ainsi, Gonod et Gurtler cités Mutombo et al. soutiennent que la prospective « est la forme moderne de l'anticipation. C'est une entreprise d'exploration des futurs possibles face à une résolution à prendre, [une sorte] de configurations potentielles pour l'avenir » (2007, p.18). Sauf que l'environnement reste incertain, personne ne peut prévenir avec exactitude à la minute près ce qui peut advenir d'un phénomène en particulier. Découflé cité par Fonkoua pose que la prospective « n'est pas l'anticipation mais la pause » (2006, p.43) qui permet d'avoir un regard panoramique sur une situation, d'en saisir les contours et de prospecter sur les possibles voies de sortie. De ce fait, la grille de Berger (1964) permet de dégager cinq principes clés de la prospective : horizon lointain, périmètre étendue d'analyse, étude en profondeur, prise en compte des aléas de l'environnement et valorisation de la personne humaine. De ce point de vue, il apparaît clairement que l'analyse de prospective nous propose une démarche objective et positive qui s'inscrit dans la volonté de trouver des alternatives à une situation complexe tendant vers le souhaitable et récusant toutes les considérations charlatanesques qui intègreraient l'improbable, l'impromptu, l'aléatoire et même l'incertain. (Dartiguepeyrou et al. , 2019). D'ailleurs Mutombo et al nous montrent que « la prospective permet de prendre un autre angle de vue pour observer la situation et les problèmes du présent, afin de générer de nouvelles idées sur la manière de les aborder » (2007, p.19).

Nous nous inscrivons dans cette perspective pour démontrer qu'un problème de planification des effectifs peut être analysé sous un regard de prospective invitant plusieurs

méthodes éprouvées dans le domaine pour aboutir à une tendance méliorative de la situation. Ainsi, partant des méthodes de calcul, à celles de simulation, de projection, de scénario, ou même de veille stratégique (Fonkoua, 2006), le but final est de trouver une solution concourant à la maîtrise réelle des effectifs de l'Enseignement Normal, objet de cette présente recherche. Notre choix porté sur la méthode de scénario en particulier n'est pas anodin. Il se justifie par la propension de cette dernière à proposer plusieurs choix possibles s'appuyant sur l'analyse de l'existant.

Figure 3 : schéma des méthodes utilisées pour la prospective selon Godet, Fonkoua, Kamunzini



Source : Godet, 2007 ; Kamunzini et al., 2009

2.2 Le paradigme de la décentralisation et son principe de proximité (Oates et Hayek)

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la contribution de la décentralisation à l'organisation et au maintien de la relation administration /public. Les études menées par Hayek et Oates cités par Caldeira et Rota-Graziozi (2014) établissent que la gestion de proximité est idoine pour mieux gérer les effectifs scolaires à cause de ce qu'ils ont nommé le rapprochement et l'avantage informationnel. Pour eux, « en rapprochant les décideurs politiques des citoyens, la décentralisation réduit les asymétries informationnelles entre eux. Ainsi, les décideurs politiques locaux ont une plus grande connaissance des besoins et des préférences des habitants de leur juridiction » (2014, p.8). Ils démontrent de ce fait que les gouvernements gagneraient à fonder leurs stratégies de gestion sur l'action locale en installant des décideurs locaux dans le cadre d'une administration décentralisée. Dans la même lancée, d'autres auteurs tels que Alderman cité par Caldeira et Rota-Graziozi (2014) évaluent l'impact de la décentralisation sur le service public et établissent une tendance positive car l'accès aux informations sur lesquelles agir devient plus facile et l'adhésion ainsi que la participation des citoyens de manière active devient également accentuée puisqu'ils se sentent mieux impliqués. Blair cité par Caldeira et Rota-Graziozi (2014) montre d'ailleurs

que la décentralisation est un *vecteur de démocratisation*. Seabright cité par Caldeira et Rota-Graziozi (2014), préconise quant à lui une répartition équitable des pouvoirs entre l'autorité centrale et celle locale et démontre que c'est un moyen efficace pour inciter les décideurs à agir en faveur du bien-être des populations. Un autre avantage réside dans l'amélioration de la responsabilité des décideurs publics grâce à la décentralisation (Galasso et Ravallion cités par Caldeira et Rota-Graziozi, 2014). De la même manière que le principe de proximité induit de nombreux avantages quant à une administration des effectifs de manière efficiente, il comporte également quelques insuffisances relevées par certains auteurs qui présentent d'ailleurs deux risques à éviter. Premièrement, en diversifiant les lieux de décisions publiques, la décentralisation offre davantage d'opportunités de corruption. (Prud'homme et Bardhan cités par Caldeira et Rota-Graziozi, 2014). Ainsi, ce rapprochement peut induire également un risque de corruption plus élevé, en particulier dans des pays en développement où les contrôles sont défaillants. Ainsi, Bardhan et Mookherjee cités par Caldeira et Rota-Graziozi (2014) concluent que, « si l'allocation intra-juridictionnelle des ressources devrait s'améliorer avec la décentralisation, l'allocation inter-juridictionnelle pourrait, quant à elle, se dégrader comme la conséquence de gouvernements locaux prédateurs proches ou équivalents aux élites locales » (2014, p.9).

En second lieu, Reinikka et Svensson cités par Caldeira et Rota-Graziozi (2014) montrent que cette proximité peut favoriser la « capture par les élites locales de la rente informationnelle dont ils disposent vis-à-vis de leurs électeurs et du gouvernement central » (2014, p.11). Pour dire que les gouvernements locaux pourraient avoir des tendances de tripatouillage de l'information ou de maquillage de la réalité vraie sur les coûts réels en rapport avec le service offert.

Il faut noter que le rapprochement avec la population permet de connaître le besoin réel, de l'évaluer et de prédire la main d'œuvre utile cela pour éviter le gaspillage des ressources (Winkler & Yao, 2007). Le problème réside juste dans le manque d'une vision globale de la situation étant donné que les sociétés sont mutantes et versatiles et les aléas de l'environnement n'aident pas trop souvent. Il est donc opportun, comme le démontre Fonkoua (2006), d'offrir une lecture plus précise des réalités locales pour développer une plus grande capacité d'intervention ciblée et allocation optimale des ressources nécessaires concernant les ressources humaines en particulier.

En Afrique, il est aujourd'hui urgent de remplacer la lourde machine éducative de l'Etat par une gestion par objectifs et par projets qui font appel à l'initiative des acteurs

locaux. Dès lors qu'il y a des élus locaux, il est indispensable que ceux-ci aient leur mot à dire sur la gestion des populations qui sont leurs électeurs (Kayombo, 2015). La décentralisation permet de prendre en compte la participation effective des divers partenaires de l'éducation, à savoir : parents, élèves, enseignants, mais aussi les collectivités locales et régionales, les secteurs professionnels, les organismes de recherche, les associations diverses, les ONG, les organismes de relations internationales... La collaboration de tous ces partenaires est nécessaire. Elle nous semble plus facile à réaliser à l'échelon local ou régional qu'à l'échelon national.

Le principe de fractionnement du pouvoir qui accompagne les modes de décentralisation occasionne le transfert des responsabilités du centre vers les unités opérationnelles avec : une marge de manœuvre pour les acteurs locaux ; une autonomie relative ; une capacité intuitive et réactive, proactive ; une capacité à prendre des décisions réflexives, une mobilisation, implication et participation de tous les acteurs, une connaissance approfondie des institutions, une rapidité dans la prise des décisions, une valorisation personnelle et un enrichissement du travail. Le rapprochement aux populations et l'autonomie résultant d'un octroi d'une partie des pouvoirs de décision constituent donc deux indicateurs de la manipulation aisée des effectifs et de leur connaissance profonde.

Ce paradigme est fécond dans cette étude puisqu'il permet de comprendre le rôle crucial que peut jouer le rapprochement des centres de décision avec les localités opérationnelles dans l'identification des besoins de formation en fonction de la demande réelle et des mesures adaptées spécifiquement à chaque commune. Cet exercice étant un préalable à toute tentative de prévision appuyée sur une planification intelligente et optimale des ressources humaines enseignantes nécessaires pour encadrer les apprenants du primaire.

2.3 Les approches stratégiques de GRH fondées sur la théorie positiviste contingente de la planification

Donnadieu cité par Bonnefous et LeCoq (2011), a identifié deux sources traditionnellement appropriées pour l'analyse des structures organisationnelles. Ces deux sources proviennent de l'organisation et de la stratégie. En effet, l'approche classique met l'accent sur l'organisation du travail tandis que les approches néo classiques s'intéressent à la stratégie. La vision de la stratégie comme facteur de performance s'inspire des travaux des cabinets de conseil célèbres tels que Boston Consulting Group et MacKinsey, ainsi que les écoles de management telles que l'école d'Harvard. Elle prône une prise en compte impérative des évolutions de l'environnement et la formulation d'une stratégie pour les

contrer. Selon Donnadiou cité par Bonnefous et LeCoq (2011), cette approche stratégique permet à l'entreprise, en déterminant les moyens, d'être réactive et capable d'agir.

Thiétart cité par Kamuzinzi et al. (2009) quant à lui, distingue deux principaux modèles de planification à savoir le positivisme et l'interprétativisme ou constructivisme modéré. Pour le premier, le monde est susceptible d'être connu dans son essence. Pourtant pour le second, les réalités environnementales ne peuvent être prévues et saisissables entièrement et complètement de manière exclusive. La théorie positiviste contingente inscrite dans le modèle interprétativiste par contre ne remet pas en cause l'idée que la planification est une action sur une situation externe, préexistante et indépendante du décideur. Elle pose que la réalité ne peut être totalement maîtrisée dans son essence mais ambitionne de produire une connaissance objective sur la complexité des paramètres agissant sur l'action de planification. Elle s'appuie sur la théorie de la rationalité limitée de l'être humain dans son anticipation du futur (Simon cité par Mahida, 2015-2016).

La théorie positiviste contingente induit une bonne répartition des RH teintée de moins de disparités et intégrant la distribution équitable des effectifs scolaires. La prise en compte au premier plan de l'approche technologique de la planification sera donc mise en avant dans cette perspective pour espérer former une main d'œuvre qualifiée et nécessaire pour booster la production en terme d'éducation de qualité. Il s'agira ici de coupler plus étroitement les processus de planification (prises de décision) à l'évolution et à l'implémentation effective du programme d'action dans un environnement complexe. Inscrite dans la lignée des études de prospectives, cette théorie sera féconde dans le cadre de ce travail pour comprendre et expliquer l'évolution des effectifs de manière adaptative et pour proposer un cadre de changement vers le maintien à flot de l'Enseignement Normal.

2.4 La théorie de l'équilibre général (Keynes, Marshall...)

Les dépenses en éducation constituent généralement un investissement dans la plupart des pays en Afrique subsaharienne. De telle enseigne que l'éducation est aujourd'hui assimilée à une grande consommatrice surtout en termes de rémunération des enseignants. Le défi étant de trouver des stratégies de régulation face aux différents flux d'entrée, de sortie, et d'évolution de la population à éduquer. Un ensemble d'auteurs s'est intéressé à cette situation en s'inspirant principalement de la loi de l'équilibre entre l'offre et la demande d'origine économiste. Ainsi, selon le dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociales 5^e Edition, c'est Keynes, qui a le premier introduit la notion d'équilibre général comme une représentation commune qui stabilise les anticipations, étant donné l'incertitude du futur

(Echaudemaison, 2001). Pour comprendre que l'environnement, malgré ses fluctuations peut être maintenu dans un système de planification rigide et rationnelle. Face à l'opposition marquée entre la planification basée sur la demande sociale et celle basée sur la main d'œuvre, Williams cité par Echaudemaison (2001), montre qu'il faut plaider pour une planification mieux organisée et plus systématique de l'offre et de la demande d'enseignants. Il sépare donc ce qu'il appelle l'équilibre statique de celui dynamique dans le temps et prenant en compte les imprévus et les capacités adaptatives des pays. Mougeot cité par Echaudemaison (2001) s'appuie sur l'analyse de l'efficacité externe des organisations et soutient que deux méthodes permettent de retrouver l'équilibre entre l'offre et la demande d'enseignants : la méthode des taux de rendement et la méthode des besoins de main-d'œuvre. Cette dernière véhicule aussi une conception instrumentale du système éducatif.

La conciliation de l'offre et de la demande d'enseignants s'opère en trois étapes : la comparaison des prévisions d'offre et celles de la demande en établissant l'écart ; en corrigeant cet écart, en identifiant le surplus ou le manque et la mise en place d'une programmation des actions de recrutement, de sélection et de formation des effectifs à utiliser.

Dans le cas d'une réduction des effectifs, il faut prévoir les conditions d'assignation (conditions de réduction), et les mesures d'accompagnement ; et enfin, faire des prévisions ponctuelles et une évaluation globale du programme.

Cette compréhension de la loi de l'équilibre nous aide dans cette réflexion puisqu'elle permet de démontrer que la maîtrise des effectifs scolaires peut être réglée à travers les révisions de l'offre en rapport avec la demande d'encadrement. Ainsi, le gouvernement baserait ses prévisions de formation en instituteurs en fonction de la demande locale réelle et non de manière incontrôlée comme ce qui s'observe actuellement. De même, la capacité de recrutement en termes d'offre d'emplois serait aussi adaptée à la demande potentielle d'enseignants issue d'une formation en quantité et en qualité requises. Autrement, il serait élémentaire de croire que former sans recruter sur une longue période n'aurait aucune conséquence sur l'équilibre social.

3 Etat de la question

Cette présente partie concerne la revue critique des différentes propositions gravitant autour de notre sujet de recherche afin de le caractériser davantage. Prenant appui sur différentes contributions nos exhaustives, rédigées sous forme d'ouvrages scientifiques, d'articles de revues spécialisées, de mémoire et thèses, de pages web..., elle est articulée en

huit points essentiels aboutissant au final à l'inscription de notre problématique dans le champ des recherches sur les questions d'amélioration de la qualité de l'éducation. Dans la présente revue de littérature existante sur ce sujet, nous allons procéder de manière analytique pour aboutir à l'identification claire de ce que nous comptons mener comme recherche dans le cadre de notre étude.

3.1 La qualité de l'éducation : un concept mobilisateur

La qualité de l'éducation tient son origine des objectifs mondiaux de l'éducation (voir la déclaration universelle des droits de l'Homme et des libertés avec le droit à l'éducation jusqu'aux ODD) qui eux-mêmes reposent sur la conception selon laquelle une éducation de qualité est celle qui peut produire un rendement favorisant la croissance d'un Etat, (Corriveau, 2009).

Plusieurs auteurs se sont longtemps intéressés au concept de qualité de l'éducation et chacun y va de sa propre conception. Tous les débats sur l'éducation aujourd'hui placent la qualité comme élément incontournable la rendant même parfois idéale. De ce fait, pour attribuer une définition claire à la qualité, il devient difficile et impératif de la placer d'abord dans un contexte précis. Sur le plan international, les objectifs du développement durable avec l'appui de l'UNESCO placent la qualité comme quatrième objectif à atteindre.

Cependant, la définition qui lui est donnée relève d'un caractère économique. De plus, pour ces derniers, la qualité de l'éducation est perçue comme celle de la croissance économique car ils établissent une relation directe entre l'éducation et le développement économique (capital humain et capital économique). Il faut donc investir dans une éducation de qualité pour espérer relever le défi de la croissance économique.

Sur le plan national, le Cameroun ayant souscrit aux objectifs internationaux s'efforce à travers ses stratégies internes de mettre sur pied des cadres d'intervention axés vers la qualité de l'éducation. Dans cette perspective, que ce soit à travers la loi d'orientation de l'éducation, la stratégie nationale de développement ou même le Document de Stratégie pour l'Education et la Formation, la qualité occupe une place de choix. Mais l'orientation qu'on lui donne répond plus à des critères quantitatifs que qualitatifs. Ainsi, la qualité des infrastructures, du personnel enseignant, des ressources pédagogiques, les indicateurs de réussite scolaire sont mis en avant pour justifier le niveau de qualité tandis que l'OCDE, l'union européenne considèrent une éducation de qualité comme celle qui confère des compétences en adéquation avec l'emploi. Elle regroupe aussi les conditions d'enseignement,

le coût, les conditions de réussite (enseignants, enseignement dispensé, fournitures, accès à l'établissement...)

3.2 Les différents facteurs de la qualité de l'éducation

Selon l'UNESCO, la qualité baisse considérablement. Pour eux, la prise en compte des résultats des élèves et des conditions d'apprentissage ont fait développer l'accès à l'éducation en créant des capacités d'accueil au détriment de la qualité et ce qui se passe réellement à l'intérieur des écoles (Unesco-BREDA, 2005).

Le Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la Confemen (PASEC), s'est beaucoup intéressé aux études sur la qualité de l'éducation en mettant un accent sur les indicateurs précis et les variables susceptibles d'influer sur la qualité de l'éducation. Trois dimensions de la qualité sont à prendre en compte : humaniste, économique et quantitative.

Le Rapport européen sur les indicateurs de qualité de l'éducation et la formation tout long de la vie de juin 2002 utilise des indicateurs pour évaluer la qualité de l'éducation sur quatre (4) domaines : le niveau atteint, la réussite et la transition scolaire, le suivi de l'éducation scolaire et les structures/ressources de l'éducation. Selon Duru-Bellat et Jarousse (2001), la qualité qui fait référence aux *produits de l'éducation*, du moins aux acquis scolaires, elle rend compte des facteurs de l'offre (construire des écoles et recruter des maîtres) mais occulte considérablement les facteurs de demande entraînant ainsi une certaine *trappe de la qualité*.

Six éléments influencent la qualité de l'éducation parmi lesquels les enseignants : le bagage intellectuel des élèves avec leurs capacités d'adaptation, leur background et les expériences quotidiennes dont ils font face ; le milieu et l'environnement scolaire ; le contenu d'apprentissage en termes de programmes, de matériels pédagogiques, de la capacité d'acquisition de nouveaux savoirs ; les mécanismes de transmission à travers les enseignants, les méthodes d'enseignement et l'appui de la communauté éducative y compris le rôle des parents et des administrateurs ; les résultats d'apprentissage en fonction du rendement attendu et des objectifs nationaux fixés au départ. (Varcher, 2012)

3.3 L'amélioration de la qualité de l'éducation : place de l'enseignant

La plupart des recherches sur la qualité de l'éducation mettent l'accent sur les aspects quantitatifs (UNESCO, EPT...), les aspects de gouvernance encore moins ceux axés sur la gestion des ressources humaines de qualité semblent quelque peu négligés pour rendre compte d'une éducation de qualité. De même, plusieurs décennies de recherche sur

l'enseignement permettent d'affirmer aujourd'hui que ce que les enseignants font en classe est sans conteste le premier des déterminants scolaires de l'apprentissage et de la réussite des élèves. Il va sans dire que toutes les pratiques pédagogiques ne sont pas égales à cet égard. Il importe par conséquent d'identifier et de promouvoir les pratiques les plus efficaces, c'est-à-dire celles qui aident les élèves à réaliser le plus efficacement possible les apprentissages souhaités.

Jean Paul II a affirmé que « l'éducation est plus qu'un métier, c'est une mission, qui consiste à aider chaque personne à reconnaître ce qu'elle a d'irremplaçable et d'unique, afin qu'elle grandisse et s'épanouisse » (discours oral, 2012). Etant importante dans la vie de l'homme, l'éducation est aussi importante pour le bon fonctionnement d'une société; parce qu'elle fait développer l'homme ainsi que la société dans laquelle il évolue.

Qu'il s'agisse des instances internationales ou celles nationales d'éducation, la propension à considérer l'enseignant comme élément incontournable d'une mise en place d'une éducation de qualité demeure élevée. En effet, sur le plan international, outre les théoriciens du capital humain qui ont démontré que l'enseignant constitue une pierre angulaire pour le développement de l'éducation, tous les pays signataires des ODD s'accordent, à partir de l'ODD4 axé sur la qualité de l'éducation, sur le fait que la formation des enseignants est un levier pour accentuer l'atteinte de cet objectif. De ce fait, le gouvernement met en place un dispositif adéquat pour garantir son bien-être, son encadrement, sa formation... afin de lui permettre d'exercer normalement ses fonctions.

3.4 Les obstacles pluriels à la maîtrise des effectifs des instituteurs au Cameroun

Même si les problèmes de maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun semblent se polariser autour du manque de financement de prime abord, selon une étude de la Banque mondiale (2012), les problèmes qui se posent dans le système éducatif du Cameroun sont étroitement liés aux problèmes de gouvernance et de gestion. Le rapport de la Banque mondiale intitulé *Gouvernance et Gestion au sein du Secteur de l'Education au Cameroun*, nous présente un tableau de la situation en précisant que « les fortes disparités régionales en ce qui concerne les résultats scolaires et le mauvais fonctionnement du système éducatif du Cameroun sont en partie attribuables à deux problèmes : la mauvaise gestion du système et le manque de transparence dans l'allocation des ressources » (2011, p.24). Les conclusions auxquelles a abouti l'étude sont : le manque de transparence dans le fonctionnement et la performance des établissements scolaires, et contrôle irrégulier et inefficace du travail des enseignants ; les ressources de l'éducation sont allouées de manière

arbitraire aux établissements, sans tenir compte de la situation et des besoins ; la participation des citoyens à la promotion d'une bonne gouvernance a un impact minime sur la performance des établissements scolaires ; les autorités camerounaises, les organismes de financement, les partenaires et la société civile sont confrontés à un système complexe de gestion du secteur de l'éducation, système à la fois lourd et inefficace, ce qui a de graves effets sur les résultats.

Ainsi, Temkeng (2020) a pronostiqué un avenir incertain de l'Enseignement Normal eu égard aux problèmes auxquels il fait face allant du déséquilibre entre l'offre et la demande de formation ainsi que du recrutement dans un contexte de ressources financières rares avec des indicateurs macroéconomiques instables.

Par ailleurs, selon Tchoffo Keuho (2011), les conditions de la dévalorisation de l'enseignant sont : l'absence d'un statut juridique particulier ; la saignée dans le corps (manœuvres pour avoir de bonnes conditions et de bons postes) ; la démoralisation et la démotivation accompagnées d'un manque d'enthousiasme ; les comportements déviants de certains enseignants qui pratiquent le rançonnement ; l'émergence de nouveaux lieux de savoirs distincts et pluriels.

Même si maîtriser les effectifs peut paraître un leurre (théories de la contingence), l'environnement ne peut être pour autant totalement maîtrisé, il y'a donc une nécessité de développement des capacités d'adaptation en orientant la planification de l'éducation vers un versant plus économique que social.

3.5 Quelles stratégies pour mieux encadrer les maîtres d'écoles ?

La question de la planification de l'éducation en lien avec les effectifs est envisagée de plusieurs manières. La plupart des chercheurs posent que la planification de l'éducation, pour qu'elle soit durable, devrait s'appuyer sur la prévision démographique (Lachapelle, 1973). Les travaux de Rouvière (2019) quant à eux, montrent aussi que pour bien gouverner les ressources humaines, il faut les anticiper dans la prévision. Pour lui, dans sa pensée de l'imitation chosique, une « *chose anticipée devient effective* » (2019, p.36).

Ainsi, plusieurs stratégies en gestion des ressources humaines permettent de maîtriser les effectifs, nous les regrouperons en trois catégories : stratégies administratives, stratégies politiques et stratégies sociales.

3.5.1 Stratégies administratives

L'application des stratégies administratives pour réguler et maîtriser les effectifs des maîtres d'écoles s'appuie essentiellement sur les grandes fonctions de l'administration

classiques telles que le prône Fayol et ses principes de l'administration à savoir planifier, organiser, commander, contrôler et coordonner. En effet, Pfiffner et Sterwood cités par Perreti (2019) mentionnent la coordination comme la base du phénomène de l'organisation. La nécessité de la coordination n'est plus à démontrer pour réussir l'administration orientée vers la participation de tous. De ce fait, deux grands principes doivent être respectés dans tout système social : l'unité de commandement et l'unité de direction. Dans cette perspective, si l'unité de commandement permet de réguler de manière globale les activités de l'organisation celle de direction peut être compartimentée en trois catégories : la coordination administrative (pure), la coordination organisationnelle, et la coordination opérationnelle. Provenant de la planification des activités, la coordination administrative, permet de superviser les grands objectifs du plan d'action regroupant les objectifs stratégiques de l'organisation. Celle organisationnelle fait intervenir différents groupes fonctionnels dans une vision décentralisée, orientée vers des tâches spécifiques à accomplir. Comme le cas des organisations de gestion des maîtres d'école autour des responsables affiliés à l'unité de direction. Une forme de hiérarchisation intragroupe et intergroupe peut donc exister pour formaliser les activités communes. Enfin, la coordination opérationnelle s'appuie sur la connaissance technique et spécifique liée à la tâche. Il s'agit de la partie technique de l'administration qui requiert la spécialisation de la tâche, le respect et l'interprétation judicieuse des codes de procédures et les règlements pour résoudre les problèmes.

3.5.2 Stratégies politiques

Les mesures politiques mises en place pour réussir à maîtriser les effectifs en général reposent plus sur une base stratégique globale. Ainsi, les stratégies associant l'adaptabilité et la flexibilité sont présentées par Peretti (2019). En effet, pour lui, une organisation peut mieux gérer ses effectifs si elle vise l'efficience organisationnelle à travers une ouverture, une délégation des tâches, une théorie de la dépendance voire l'interdépendance des membres et une communication entre entités. Il va sans dire qu'il s'agit ici des stratégies politiques mettant en avant une certaine autonomisation des effectifs prenant sa source dans les théories néoclassiques de l'administration et intégrant le management de la qualité totale et le management transverse.

3.5.3 Stratégies sociales

La préoccupation actuelle de toutes les organisations à l'instar des institutions éducatives demeure la rentabilité. Celle sociale est la plus déterminante comme le relèvent

Rayou & Van Zanten (2018) en termes de productivité au travail. Ainsi, la valeur ajoutée de chaque individu en termes de contribution positive et de rémunération conséquente devient un point d'appui pour augmenter considérablement le rendement au travail. La maîtrise des effectifs procèderait aussi à la mobilisation, à l'incitation, au développement et à l'équilibre de la masse salariale des ressources du personnel à gérer (Ajountimba, 2006).

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des effectifs de maîtres, trois éléments peuvent être évoqués ici : la base salariale commune ; l'application effective du statut clair des instituteurs et la hausse du temps de formation : au Nigéria par exemple, c'est cinq ans de formation avec l'équivalent du baccalauréat à l'entrée. Désormais il convient dès lors de redorer le blason des instituteurs au Cameroun, cherchant à les prendre en charge de manière réelle et subventionnée.

3.6 Les avantages et inconvénients de la décentralisation des effectifs scolaires

Fonkoua (2006) explore les différents facteurs pouvant permettre le décollage de l'éducation en Afrique. Il propose tout d'abord une politique de l'éducation basée sur les réalités africaines, ensuite un accent à mettre sur les valeurs porteuses d'avenir, une rationalisation des dispositifs de formation incluant les exigences de la mondialisation et surtout, enfin une décentralisation du système éducatif. Pour lui, elle donnerait « aux collectivités une base certaine d'autonomie effective » (2006, p.38).

Dans l'organisation vue comme structuration et répartition des tâches, il faut savoir-faire l'équilibre entre le centralisme du pouvoir qui caractérise les écoles classiques et la délégation du pouvoir, c'est-à-dire la décentralisation et la participation qui caractérisent les écoles nouvelles. Certains spécialistes ont pensé qu'il convenait de trouver une voie intermédiaire dans la structuration. C'est la voie de la déconcentration qui consiste, non pas à décentraliser le pouvoir, mais à rapprocher le pouvoir central des administrés et des agents.

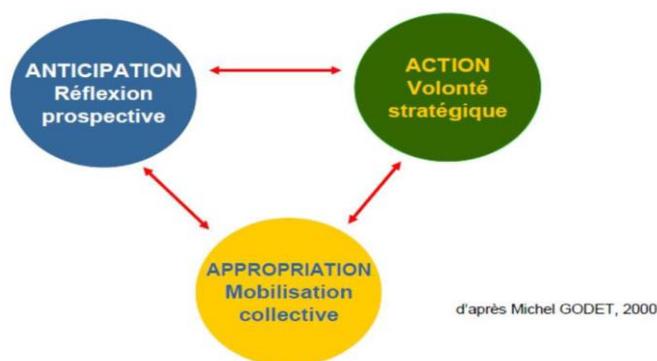
Une différence appréciable existe entre la déconcentration et la décentralisation. Dans la première le contrôle est exercé à priori : l'agent détenant la fonction déconcentrée doit en référer au pouvoir central avant toute décision. Dans la seconde, le contrôle est exercé à posteriori : l'agent ou l'organe décentralisé a une liberté de décision plus grande. Il décide et en rend compte pour information à l'autorité de tutelle.

3.7 Les méthodes de planification des effectifs à former : analyse prospective

Pourtant Van Zanten cité par Godet montre que la gestion des effectifs devrait s'appuyer sur « les rapports d'experts et sur les indicateurs de pilotage [évaluations annuelles

des résultats] ainsi que sur les projets d'établissement » (2007, p.326). Selon Walas cité par Godet (2007), la planification de la ressource humaine tient compte de trois paramètres : efficacité économique, justice sociale et gestion rationnelle. Si l'offre dépasse de loin la demande, le rendement se ressent dans le développement social en ce qui concerne l'éducation. Fonkoua (2006), insiste aussi sur la nécessité d'une *veille stratégique en matière d'éducation*. Il s'agit d'avoir une vision futuriste pour mieux anticiper sur les événements.

Figure 4 : schématisation de la prospective selon Godet



Source : Godet, 2007.

3.8 La décentralisation effective : un atout considérable pour la stabilité des effectifs scolaires

Les travaux de Peter Chan (2002) et Kayombo (2015) sur la gestion des effectifs scolaires ne proposent que des alternatives calculées sur une base chiffrée et ne permettent pas de comprendre aisément l'application de ces méthodes prospectives dans le contexte camerounais et particulièrement en ce qui concerne la prévision des effectifs et leur stabilité dans le domaine de l'Enseignement Normal. Même si Fonkoua (2006) propose une vision plus rationnelle tenant compte du contexte dans une perspective de veille stratégique et s'appuyant sur une décentralisation de la gestion, il ne reconnaît pas moins une décentralisation réelle et effective dissociée d'une volonté juste juridique et administrative proclamant un transferts des pouvoirs aux instances locales mais pas un transfert des ressources conditionnant la mise en application effective de la gestion locale sur la base des besoins sociaux, des affaires liées à la maîtrise des effectifs. Ainsi, ce sujet se place en droite ligne avec la gestion équilibrée, décentralisée, optimale, rationnelle et effective des effectifs de l'Enseignement Normal pour viser une amélioration subséquente de la qualité éducative.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il était question d'établir les bases théoriques de la réflexion sur la maîtrise des effectifs scolaires orientée vers l'amélioration de la qualité de l'éducation. Il ressort clairement que pour impulser un renouvellement des structures visant sans cesse la croissance, il faut obligatoirement agir sur un élément essentiel : les ressources humaines. Elles constituent d'ailleurs l'élément de base pouvant agir directement sur les politiques d'émergence. Même si elles demeurent incontournables, leur gestion devient de plus en plus difficile dans un contexte marqué par la rareté des ressources financières et des indicateurs économiques instables mais beaucoup plus par la centralisation extrême des pôles de décision. Dès lors, comment recourir à des méthodes alternatives pour mieux équilibrer ces dernières ? Il est donc nécessaire de faire un examen systématique de la décentralisation comme une aubaine à la résolution de la situation suivant une méthodologie scientifique rigoureuse orientée vers une étude du terrain

Chapitre 3. Cadre méthodologique de recherche

Introduction

Toute investigation scientifique n'est valide que si elle prend en compte une démarche qui met à l'épreuve les faits observés et étudiés. Dans cette perspective, notre étude qui porte sur la mesure de l'effet de l'équilibrage des effectifs scolaires de l'Enseignement Normal pour l'amélioration de la qualité de l'éducation nous porte vers la prise en compte d'un ensemble de paramètres méthodologiques. Le choix porté sur une démarche générale associant deux approches emblématiques en recherche est justifié par le caractère non seulement hétérogène de notre population d'étude mais surtout par le désir d'explorer et d'analyser à la fois la situation en vue de proposer des alternatives opérationnelles.

Ainsi, nous présenterons dans ce chapitre tous les éléments méthodologiques qui ont orienté l'étude de terrain. Il est nécessaire de préciser la démarche méthodologique qui nous a permis d'observer le phénomène qui fait l'objet de notre étude. Dans tout travail de recherche, le recueil des informations sur le terrain est d'une importance capitale. Ainsi, nous allons rappeler les hypothèses, les variables, les indicateurs, les modalités et le tableau synoptique des variables. Ensuite, présenter tour à tour le type de recherche, la population d'étude, les techniques d'échantillonnage, le déroulement de l'enquête et les instruments de collecte des données.

1 Rappel des questions de recherche

Avant d'entrer dans les questions méthodologiques, il est nécessaire de rappeler les questions qui nous préoccupent ainsi que leur opérationnalisation.

1.1 Rappel de la question principale

Sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue-t-elle un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation?

1.2 Rappel des questions secondaires

La question principale de recherche a été opérationnalisée en trois questions secondaires suivant une analyse de planification de prospective de l'éducation. Ainsi, à partir

de l'approche notionnelle de la gestion des effectifs en GRH, les questions secondaires suivantes ont été posées :

La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est-t-elle un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation?

Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont-elles perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation?

L'équilibre entre l'offre et la demande de formation est-il un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation?

2 Rappel des hypothèses et des variables de l'étude

Pour vérifier les hypothèses, il faut d'abord rappeler l'hypothèse générale qui tient de fil d'Ariane de notre étude et les hypothèses de recherches associées aux variables d'étude.

2.1 Rappel de l'hypothèse générale

Sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation.

2.2 Rappel des hypothèses de recherche et leurs variables

Hypothèse de recherche 1: La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Variable indépendante 1 : La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires

Variable dépendante : L'amélioration de la qualité de l'éducation.

Hypothèse de recherche 2 : Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Variable indépendante 2 : Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines

Variable dépendante : L'amélioration de la qualité de l'éducation.

Hypothèse de recherche 3 : L'équilibre entre l'offre et la demande de formation est un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Variable indépendante 3 : L'équilibre entre l'offre et la demande de formation

Variable dépendante : L'amélioration de la qualité de l'éducation.

3 Opérationnalisation des variables en indicateurs

Tableau 3 : Opérationnalisation des variables en indicateurs

Variables	Indicateurs
VI1 : La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires	Implication ; proximité ; prise en compte du besoin ; offre ; connaissance ; formation ; adéquation ; prévision ; capacité d'absorption.
VI2 : Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines	Recrutement ; formation initiale ; répartition ; affectation ; disparités ; carrière ; promotion ; innovation ; égalité et justice sociale ; conditions de travail.
VI3 : L'équilibre entre l'offre et la demande de formation	Régulation ; analyse de la carte scolaire ; emplois alternatifs ; correspondance ; opérationnalité ; politique de formation ; déficit ; suspension de la formation ; continuité.
VD : L'amélioration de la qualité de l'éducation	Produits ; résultats ; niveau des apprenants ; compétences des enseignants ; rendement.

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Tableau 4 : tableau synoptique des questions, hypothèses, variables, indicateurs et modalités de l'étude

Sujet	Question principale	Hypothèse principale	Hypothèses de recherche	Sous variables	Indicateurs	Modalités
Maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun et qualité de l'éducation : vers une analyse de planification de prospective.	La maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue-t-elle un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation?	La maîtrise des effectifs constitue un atout considérable pour une éducation durable et de qualité dans l'Enseignement Normal au Cameroun.	HR1. La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.	VI1 : La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires	Implication ; proximité ; prise en compte du besoin ; offre ; connaissance ; formation ; adéquation ; prévision ; capacité d'absorption.	1-Fortement en désaccord/ 2- En désaccord/ 3- Ni en désaccord, ni en accord/ 4- En accord/ 5- Fortement en accord.
				VD : L'amélioration de la qualité de l'éducation	Produits ; résultats ; niveau des apprenants ; compétences des enseignants ; rendement.	
			HR2. Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.	VI2 : Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines	Recrutement ; formation initiale ; répartition ; affectation ; disparités ; carrière ; promotion ; innovation ; égalité et justice sociale ; conditions de travail.	
				VD : L'amélioration de la qualité de l'éducation	Produits ; résultats ; niveau des apprenants ; compétences des enseignants ; rendement.	
			HR3. L'équilibre entre l'offre et la demande de formation est un	VI3 : L'équilibre entre l'offre et la demande de	Régulation ; analyse de la carte scolaire ; emplois alternatifs ; correspondance ; opérationnalité ;	1-Fortement en désaccord/ 2- En désaccord/

			moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.	formation	politique de formation ; déficit ; suspension de la formation ; continuité.	3- Ni en désaccord, ni en accord/ 4- En accord/ 5- Fortement en accord. Non pas du tout d'accord Pas d'accord Neutre D'accord Oui tout à fait d'accord
				VD : L'amélioration de la qualité de l'éducation	Produits ; résultats ; niveau des apprenants ; compétences des enseignants ; rendement.	

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

4 Cadre d'analyse

Après les précisions liées aux questions et aux hypothèses de recherche, dans une démarche hypothético-déductive, il est logique de tracer le chemin à suivre pour mener les investigations de terrain. La démarche générale de cette recherche s'appuie sur une approche essentielle à savoir l'approche empirique tournée vers la méthode mixte (qualitative-quantitative) de recherche. Ce choix n'est pas fortuit, à cause du caractère dynamique de notre sujet de recherche ainsi que de sa dimension prospective, l'option de recueillir les données de terrain sous la forme mixte paraît plus opportun pour garder de vue l'ensemble des informations importantes pouvant aboutir à une résolution efficiente du problème posé par la recherche sur les stratégies de maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal. D'autant plus que la recherche de solutions en planification épouse l'idée des apports pluriels dans le cadre d'équipe et de collaboration interne. Cette diversité étant la source de contributions enrichies par des regards avertis sur la situation de l'existant et en fonction duquel, il est possible de faire des propositions tendant vers le désirable et le souhaitable.

La recherche scientifique, c'est avant tout un processus, une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, à obtenir des réponses précises à partir d'investigation. (Fortin et Gagnon, 2016) Elle se définit comme un processus systématique de collecte de données observables et vérifiables à partir du monde empirique. Elle se distingue d'un simple tâtonnement ou de l'essai circonstanciel du praticien : elle est une démarche rigoureuse pour trouver des réponses à des questions qui nécessitent des investigations dans le réel. (N'da, 2015)

En effet, l'approche empirique correspond à ce qui résulte de l'expérience commune par opposition à l'expérimentation et le théorique. Il s'agit ici d'aborder la notion étudiée par les actes humains, les pratiques associées, les outils, les signes...etc. En fait, tout ce qui correspond à l'expérience humaine. Dans le cadre de cette étude, l'approche empirique nous permet de saisir les opérations de gestion des effectifs telles qu'elles se présentent à l'observation et comment elles sont menées par les décideurs. Cette approche nous a donc permis de déboucher sur une vision exploratoire de la recherche qui ouvrira la voie aux contenus du champ de travail de la planification des systèmes éducatifs et notamment de la planification des effectifs scolaires. Ainsi, l'approche quantitative dont le ténor est Durkheim (1858-1917), recueil de données quantifiables permettant une observation des faits, des événements, des conduites, des phénomènes afin de décrire, d'expliquer, de contrôler et de prédire la réalité. En outre, l'approche qualitative ou compréhensive de Max Weber (1864-

1920) tente de traduire le sens des phénomènes à travers des jugements de valeur. Nous avons donc combiné deux méthodes souvent menées en parallèle : d'une part celle qualitative réunissant un premier niveau de lecture et de recherche documentaire ainsi que des entretiens libres, et d'autre part une recherche quantitative s'appuyant essentiellement sur un questionnaire d'enquête de type quasi expérimental orienté vers un sondage d'opinion.

5 La population d'étude

La délimitation de notre population d'étude porte sur la population cible encore appelée population mère et la population accessible. Il importe aussi de préciser clairement les critères d'inclusion et d'exclusion liés à la population source.

5.1 Population cible et accessible

Notre approche paraît plurielle mais elle n'intègre que la population de ceux susceptibles d'avoir un impact direct sur la reformation du secteur de l'Enseignement Normal, notamment en ce qui concerne la Région du Centre. Pour cela, leur avis sur l'enquête que nous souhaitons mener sera fécond pour conforter nos hypothèses de travail. Nous avons donc jeté notre dévolu sur deux catégories d'acteurs clés dans une vision à la fois stratégique et prospective : ceux que nous avons appelé « les décideurs » et les « associés ». Le tableau ci-après récapitule notre population mère.

Tableau 5 : récapitulatif de la composante de la population mère

	Population accessible	
« Décideurs »	Administration centrale Administration déconcentrée	MINESEC (DEN, DPPC, DRH, IP-EN) Délégations
« Associés »	Etablissements scolaires (ENIEG/ENIET)	Formateurs Instituteurs Elèves maîtres et maîtresses

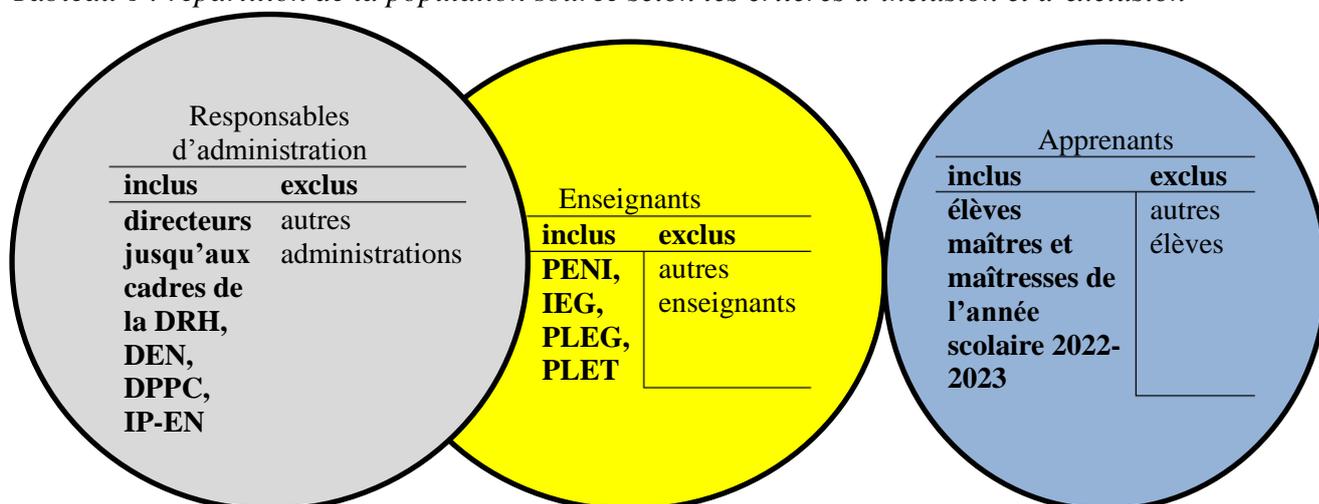
Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Les données obtenues auprès des responsables d'administration n'établissent pas clairement le nombre de répondants en ce qui les concerne mais donnent les chiffres des enseignants et ceux des élèves maîtres (sses). Ainsi, dans la Région du Centre, pour les données disponibles de 2021-2022, nous avons 2525 apprenants et 608 enseignants. Seulement, en prenant en compte l'étendue vaste de la couverture géographique de cette population et les difficultés liées au temps pour interroger tout le monde, nous avons choisi

de cibler trois départements proches du lieu de formation et ayant des effectifs élevés à savoir : le Mfoundi, le Nyong et So'o et la Mefou et Afamba.

5.2 Population source

Tableau 6 : répartition de la population source selon les critères d'inclusion et d'exclusion



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

6 L'échantillon et la méthode d'échantillonnage

Dans l'optique de pouvoir investiguer auprès de notre population d'étude et étant donné que nous ne pouvons administrer l'outil d'enquête à toute la population, il est nécessaire de prélever un échantillon. Il s'agit de la proportion des répondants sur laquelle le chercheur administre directement ses outils de collecte des données, faute de pouvoir couvrir toute la population mère considérée comme large. Les éléments tels que la méthode et la technique d'échantillonnage, la taille et la représentativité de l'échantillon doivent donc être décrits.

6.1 Méthode et technique d'échantillonnage

Inspirée des principes de Mwana cité par Tchoffo Keuho (2011), la méthode d'échantillonnage sera basée sur les données disponibles au sein de la délégation du Centre et au sein du MINESEC. Ainsi, étant donné que notre population cible est estimée à 2000 répondants, 5% au moins de cette population sera représentative. Concrètement 100 enquêtés pourront suffire à mener une enquête et généraliser les résultats sur la population cible. Notre choix portera sur l'échantillonnage aléatoire et celui sur place. Pendant la période de stage, l'occasion de mener les entretiens avec les personnes ressources a été plus probable.

6.2 Taille de l'échantillon, représentativité et composition de l'échantillon

L'échantillon tiré de la population accessible est constitué de 160 enquêtés répartis dans toutes les catégories de la population mère. Il convient cependant de noter qu'après récupération des questionnaires, seuls 144 enquêtés ont répondu normalement et complètement aux préoccupations posées et l'exploitation n'a permis que de traiter les données avec ce chiffre, soit 8% de la population totale.

Les tableaux ci-dessous représentent la taille de l'échantillon selon soit l'institution d'attache ou le statut occupé dans cette dernière. En effet, la prise en compte de ces deux paramètres dans l'analyse des résultats reste essentielle pour comprendre que le niveau de traitement des réponses a été fait selon la carrure du répondant. Etant donné le caractère ambivalent de l'étude, il a été question de requérir l'avis de tous dans une perspective globale de recherche de solutions possibles comme le recommande la méthode prospective.

Tableau 7 : répartition de l'échantillon selon le type d'institution ou d'exercice

	Effectifs	Pourcentage
Administration centrale	47	32,6
Administration déconcentrée	21	14,6
Etablissement scolaire	76	52,8
Total	144	100,0

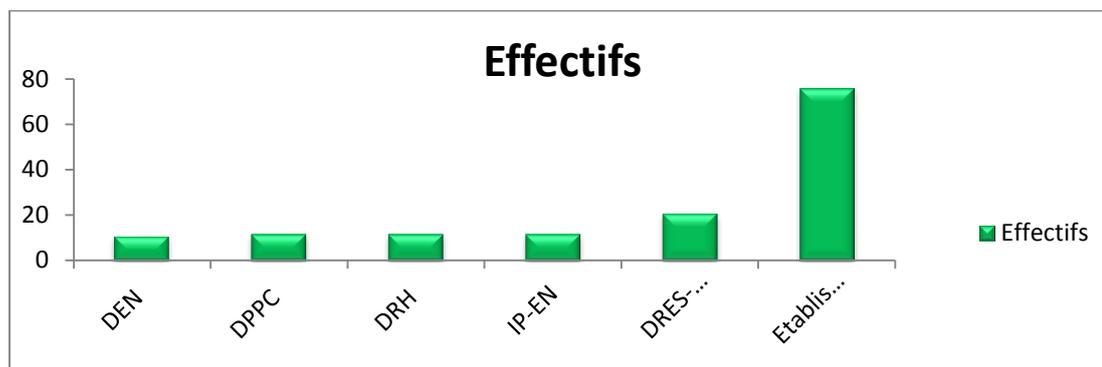
Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Tableau 8 : répartition de l'échantillon selon le statut

	Effectifs	Pourcentage
Enseignant	73	50,7
Responsable d'administration	26	18,1
Apprenant	45	31,3
Total	144	100,0

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Figure 5 : répartition de l'échantillon selon le lieu fréquenté



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Les tableaux 7, 8 et la figure 5 renseignent sur la répartition de notre échantillon d'étude et permettent de se rendre compte que la majorité des enquêtés se retrouve dans les établissements scolaires visités et se recrute auprès des enseignants.

7 Style de référencement

Le style de référencement en vigueur dans les productions scientifiques repose sur le style American Psychology Association (APA). Nous ne saurons déroger à cette règle en ce qui concerne le texte, la retranscription des tableaux, les références bibliographiques et la mise en forme générale de notre travail. Seulement, nous avons opté pour le style APA 7e édition (Debret, 2020). Il convient de préciser que pour des raisons de retranscription et de manipulation difficiles de certains tableaux liés aux tests d'hypothèses effectués par le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25, les données y afférentes seront présentées à l'état initial.

8 Type d'étude

Il s'agit ici d'une étude quasi expérimentale à visée exploratoire, une sorte d'étude expérimentale sans expérimentation (groupe témoin, expériences...). Son avantage est qu'elle fait parler un grand nombre en diluant les individualités. Elle permet donc d'effectuer des généralisations et des inférences sur une population large, de se distancer des enquêtés et de privilégier l'extériorité et la neutralité du chercheur face à son objet d'étude ; la particularité de la méthode quasi expérimentale est que la procédure et le plan d'enquête sont prédéfinis dans une attitude hypothético-déductive sans que la manipulation des groupes n'intervienne forcément.

9 Site de l'étude

Le site choisi pour effectuer des enquêtes est la région du Centre comptant dix départements et regroupant 11 ENIEG et ENIET publiques et une trentaine d'ENIEG et ENIET privées plus ou moins fonctionnelles. Particulièrement nous avons mené nos investigations dans trois sites : les Départements du Mfoundi, du Nyong et So'o et de la Mefou-et-Afamba Ce choix se justifie par la proximité avec l'institution centrale (ministère) et l'institution de formation (université), aussi par le centre névralgique des décisions que constitue cette région, étant elle-même la capitale politique de notre pays, le Cameroun. Ce site constitue aussi la région où on retrouve le plus grand effectif significatif pour permettre une analyse conséquente du problème étudié. La question est de savoir pourquoi avoir étendu ainsi le champ d'investigation à toute la Région, ce qui est très fastidieux, la justification peut paraître non objective si nous ne prenons pas en compte le caractère général de la planification de l'éducation, qui non seulement n'est pas une activité isolée des réalités sociales mais aussi et surtout, il s'agit là d'une véritable action d'engagement des intérêts communs de la société entière et une visée vers l'amélioration du bien-être de la population. Etant aussi donné que l'étude porte sur la formation des maîtres, et considérant le fait que la généralisation des données est nécessaire à la fin d'une étude, prendre en compte au moins 10 ENIEG publiques sur les 60 existantes au Cameroun, nous a paru relativement idoine pour pouvoir prétendre à une transposition des résultats à d'autres Régions du Cameroun et une prise d'actions visant l'ensemble de la formation des maîtres.

10 Collecte de données

L'investigation de terrain permet de collecter les données nécessaires pour valider ou non les hypothèses d'étude. Ainsi, nous présentons la source, le choix et la description de l'instrument de collecte, sa validation, la méthode d'analyse des données et de vérification des hypothèses.

10.1 Source de données

La recherche/analyse documentaire porte sur les rapports, archives administratives, articles de journaux, symposiums, décrets et arrêtés ministériels, résultats des études de prospectives et évaluations, site Web MINESEC, base de données statistiques, plaquettes de communications, articles scientifiques...

10.2 Le choix et la description de l'instrument de collecte des données

Le questionnaire est l'instrument utilisé dans le cadre de cette recherche (voir questionnaire N°B, placé en annexes). Il a permis de recueillir les données de façon directe et frontale. Il s'agit donc d'un instrument de collecte qui se veut purement quantitatif. Le questionnaire porte un avantage certain, il permet de gagner en temps et de couvrir une large gamme de population à moindre coût. Seulement, il présente quelques inconvénients parmi lesquels, sa directivité qui peut créer des biais cognitifs et son caractère rigide qui ne permet pas de recueillir des informations jugées plus déterminantes relevant des attitudes et des états d'âme.

10.3 La validation de l'instrument de collecte des données

Les opérations statistiques permettent de déterminer à la valeur près le niveau de fiabilité d'un questionnaire. Le tableau ci-dessous renseigne sur la fiabilité de notre questionnaire :

Tableau 9 : fiabilité du questionnaire

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	44

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau ci-dessus représente les statistiques de fiabilité de notre questionnaire. Ainsi, l'Alpha de Cronbach nous donne un résultat de 0,801 traduisant une fiabilité forte de notre questionnaire étant donné que la valeur la plus forte est située entre 0,8 et 0,9. Même si ce test est souvent contesté du fait de son caractère applicable à des analyses plus qualitatives que quantitatives, il convient de noter qu'il demeure le test le plus utilisé dans le traitement des données statistiques.

Pour la validation du questionnaire, une préenquête ou prétest a été réalisée lors du stage pratique à la Direction de l'Enseignement Normal (DEN) pour mobiliser les éléments de compréhension de la situation des effectifs scolaires auprès de l'administration centrale. Ainsi, suivant la méthode des entretiens. Nous avons réalisé une étude exploratoire pour éprouver la faisabilité de la méthode de collecte choisie et pour voir le degré d'implication des acteurs dans le problème évoqué. Cette étude a donc permis de retoucher les questions contenues dans l'outil d'enquête en occurrence le questionnaire.

10.4 La méthode d'analyse des données et de vérification des hypothèses

Nous avons fait recours au premier niveau à l'analyse qualitative des documents avec la méthode des *verbatim* en enregistrant les occurrences dans le discours libre des responsables d'administration interrogés lors du stage pratique. Ce qui a permis de discriminer les éléments essentiels qui ont servi à construire notre questionnaire utilisé pour l'analyse quantitative des données. Ainsi, l'enquête qualitative demeure minime dans ce mémoire car elle a balisé le chemin de celle quantitative et a servi d'appui pour mieux comprendre la situation des effectifs de l'Enseignement Normal et l'opinion des responsables à propos des meilleurs moyens pour parvenir à résoudre le problème.

Au second niveau, dans l'analyse quantitative, les tests statistiques seront menés à l'aide du logiciel SPSS version 25 à des fins de description et de régression linéaire. Ainsi, il est à retenir que le test F de Fisher pour échantillons indépendants et le test de régression linéaire simple entre les variables d'études ont été utilisés. Les tests de mesure de tendance centrale pour la description de l'ensemble des variables ont eu gain de cause. Le cadre d'analyse présenté ci-après permet d'identifier les interactions entre les variables de l'étude, ainsi que les indicateurs de ces variables. Ce cadre permet aussi d'entrevoir les différents tests statistiques menés.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la méthodologie du mémoire porte sur les éléments qui accompagnent l'étude de terrain. Il ressort que la méthodologie choisie pour effectuer la recherche prend en compte des approches plurielles. De manière préméditée, il s'agit juste de comprendre les contours réels du problème et de l'aborder de manière holistique afin de ne pas négliger les facteurs pouvant paraître insignifiants mais porteurs de sens. Donc, une triangulation des données permet d'éviter de limiter la réflexion aux seuls aspects quantitatifs de la qualité de l'éducation mais d'entrer en profondeur des autres éléments déterminants de la qualité à découvrir. De même, il n'est plus question de comprendre uniquement la maîtrise des effectifs scolaires dans les aspects de l'offre de formation mais aussi et surtout d'étudier de manière prospective d'autres facteurs de maîtrise.

Deuxième partie. Contribution de la maîtrise des effectifs scolaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation : résultats et discussions.

La deuxième partie du travail qui traite de la partie empirique de notre étude est intitulée : *contribution de la maîtrise des effectifs scolaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation : résultats et discussions*. Il est question dans cette partie de présenter les données récoltées sur le terrain concernant notre sujet d'étude, d'analyser les résultats auxquels nous sommes parvenus et de proposer un cadre d'intervention en rapport avec le problème de départ identifié et la synthèse des conclusions d'étude.

Cette partie est donc organisée autour de deux chapitres à savoir le quatrième chapitre consacré à l'analyse des résultats et le cinquième chapitre organisé autour d'une proposition de remédiation au problème identifié et traité dans le cadre de notre investigation.

Chapitre 4. Analyse des effets de la maîtrise des effectifs dans l'amélioration de la qualité de l'éducation

Introduction

Le présent chapitre a pour objectif de décrire de manière lisible les résultats d'enquête menée auprès de l'échantillon d'étude. En effet, partant d'une clarification méthodologique sur la démarche à suivre pour recueillir les données, un questionnaire a été initialement administré à 160 enquêtés sur plusieurs jours consécutifs allant du 13 avril au 21 avril 2023 et intégrant aussi un questionnaire en ligne surtout pour les *associés* (voir lien du questionnaire en ligne N°C, placé en annexes). La fiabilité et la cohérence interne de cette opération réalisée, il a été question d'utiliser plusieurs applications et logiciels tels que : Microsoft word/excel, SPSS version 25 pour réaliser une analyse descriptive et opérationnelle basée sur la production de tableaux croisés, des effectifs, des fréquences en pourcentage, des graphiques et des tests d'hypothèse en occurrence l'*Analyse of Variance* (ANOVA).

1 Présentation des résultats : analyse descriptive

Les résultats sont présentés suivant la logique du questionnaire et scindés en quatre parties correspondantes aux quatre articulations du questionnaire constituées des trois variables indépendantes et de la variable dépendante reliées à l'étude.

1.1 Identification des enquêtés

En croisant les indicateurs relatifs aux institutions dans lesquelles se trouvent les enquêtés et leurs statuts à l'intérieur de ces dernières, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 10 : Croisement des indicateurs des institutions des enquêtés et leurs statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Institutions	Administration centrale	35	12	0	47
	Administration déconcentrée	7	14	0	21
	Etablissement scolaire	31	0	45	76
Total		73	26	45	144

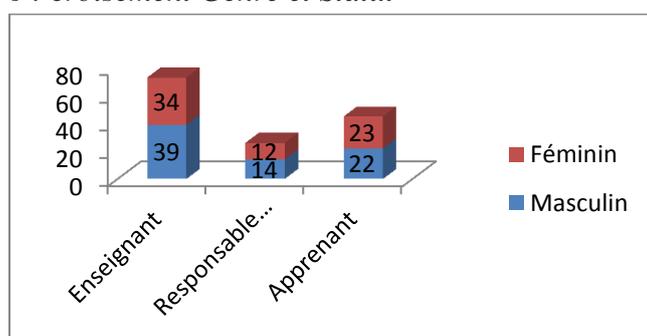
Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

La présentation ci-dessus nous renseigne sur les statuts des personnes interrogées en fonction de l'institution dans laquelle ils se trouvent. À cet effet, l'échantillon est représenté par trois groupes d'enquêtés : les enseignants, les responsables d'administration et les apprenants. Ainsi, nous avons 73 enseignants répartis en 35 officiant dans l'administration centrale, 7 dans l'administration déconcentrée et 31 au niveau des établissements scolaires visités. Concernant les responsables d'administration au nombre de 26 enquêtés, 12 officient dans l'administration centrale, 14 dans l'administration déconcentrée et 0 au niveau des établissements scolaires visités. Quant aux apprenants, 45 au total, 0 ne se retrouve dans l'administration centrale, 0 dans l'administration déconcentrée et 45 au niveau des établissements scolaires visités.

A ce niveau, il convient de souligner que l'échantillon est diversifié car réfléchir sur la planification requiert la participation de tous dans une perspective d'apports pluriels en vue de spécifier les actions à mener en fonction des intérêts de chacun. En prenant en compte toutes les couches de la communauté éducative, l'échantillon aurait été trop grand pour une étude de master ainsi, nous nous sommes limités aux principaux acteurs.

Le croisement des éléments liés au genre et au statut des enquêtés permet de déterminer les caractéristiques de l'échantillon en fonction de leur genre et les résultats suivants émergent :

Figure 6 : croisement Genre et Statut



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

La présentation ci-dessus nous renseigne sur le genre des personnes enquêtées. Ainsi, nous avons 73 enseignants répartis en 39 de genre masculin et 34 de genre féminin. Concernant les responsables d'administration au nombre de 26 enquêtés, 14 sont masculins et 12 féminin. Quant aux apprenants, 45 au total, 22 sont de genre masculin et 23 féminin.

A l'analyse de ces résultats, nous nous rendons compte que l'échantillon en termes de genre est presque équilibré. Ce qui veut connoter que les questions de parité genre ne posent pas problème quant à l'issue des découvertes qui proviendront de ce travail. Il est d'ailleurs important de prendre en compte ce paramètre genre car de plus en plus les questions d'équité dans le genre en éducation semblent être au centre de toutes les initiatives prises pour améliorer constamment le champ de l'éducation surtout au Cameroun.

A la question de savoir si les répondants ont déjà émis au moins une fois des réflexions sur la cause de l'Enseignement Normal, les réponses ci-après sont données :

Tableau 11 : Croisement des niveaux de réflexion des enquêtés par institution sur l'Enseignement Normal au Cameroun

		Institutions			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissements scolaires	
Réflexion sur l'EN	Oui	10	12	31	53
	Non	37	9	45	91
Total		47	21	76	144

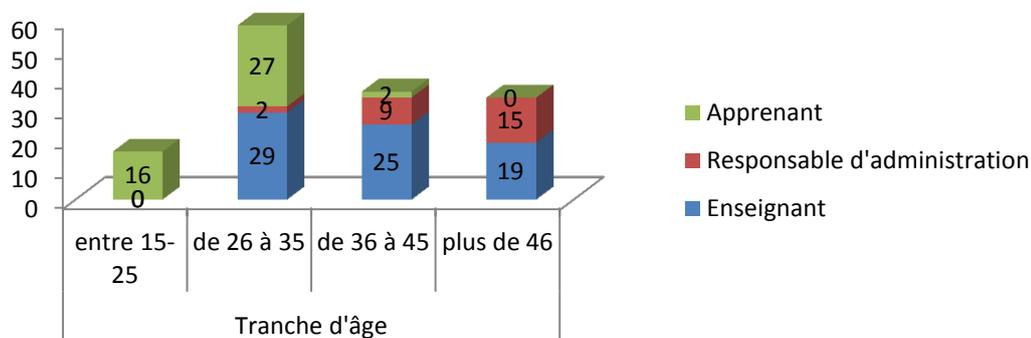
Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau 11 présente le niveau de réflexion des institutions ayant fait l'objet de l'enquête que l'Enseignement Normal. Il nous montre que parmi 47 personnes interrogées au niveau de l'administration centrale du MINESEC, seules 10 ont eu à mener des réflexions sur la situation de l'Enseignement Normal et 37 n'ont jamais été sollicités pour poser leur diagnostic. Concernant l'administration déconcentrée, sur 21 enquêtés, plus de la moitié soit 12 ont réfléchi une fois au moins sur l'Enseignement Normal et l'amélioration des conditions de formations tandis que 9 n'ont jamais mené de réflexion. Quant aux établissements scolaires visités, sur 76 enquêtés, 45 n'ont jamais été conviés à donner leur avis sur l'Enseignement Normal contre 31 qui en ont déjà parlé.

L'analyse de ces résultats permet de comprendre que près des 2/3 de l'échantillon n'a jamais mené une réflexion sur l'Enseignement Normal. Et même le tiers restant se trouve beaucoup plus au niveau des établissements scolaires, simplement parce que les enquêtés se trouvent être majoritairement des enseignants et des élèves maîtres à ce niveau et c'est dans le cadre des cours ou des exposés scolaires que les réflexions sont souvent menées. Ceci dénote que le sujet lié à l'Enseignement Normal au Cameroun ne semble pas intéresser outre mesure même ceux qui y sont directement liés.

Le graphique ci-dessous présente les données relatives à l'âge des enquêtés, il permet d'avoir une vue d'ensemble sur les caractéristiques permettant d'identifier les enquêtés en fonction de leurs âges respectifs.

Figure 7 : Croisement des indicateurs de tranche d'âge en fonction du statut des enquêtés



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

La figure 8 représente les tranches d'âge des enquêtés de notre échantillon. L'analyse des tranches d'âge propose une majorité d'apprenants logiquement plus jeune se situant principalement dans les deux premières tranches d'âge tandis que les enseignants et les responsables d'administration se situent dans les deux dernières. Même s'il faut noter qu'il y'a une tranche relativement importante d'enseignants se situant entre 26 et 35 ans.

Il faut noter que sur 144 enquêtés, nous avons 33 qui ont plus de 46 ans et l'échantillon peut être qualifié de disparate car toutes les tranches d'âges sont représentées.

Pour mieux comprendre d'où proviennent les différents enquêtés de notre échantillon, il leur a été demandé de situer leur département d'attache et les résultats ci-après sont donnés :

Tableau 12 : répartition de l'échantillon en fonction du département de fonction ou de fréquentation

	Département	Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
	Mfoundi	47	7	25	79
	Nyong et So'o	0	7	26	33
	Mefou et Afamba	0	7	25	32
	Total	47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau 12 nous renseigne sur la répartition des enquêtés selon le département d'attache. Ainsi, dans l'administration centrale, nous avons 47 enquêtés qui proviennent du département du Mfoundi étant donné que c'est le lieu où se retrouve l'institution centrale du MINESEC. Ensuite, nous avons au niveau de l'administration déconcentrée 7 enquêtés par département et enfin les apprenants sont 25 au Mfoundi, 26 au Nyong et So'o et 25 dans la Mefou et Afamba. L'analyse de ce tableau permet de comprendre que la répartition des enquêtés selon le département géographique dans lesquels ils se trouvent s'est faite de manière quelque peu équilibrée et en fonction de la strate dans laquelle ils se trouvent.

Pour mieux situer d'où proviennent les différents répondants de notre échantillon, il leur a été demandé d'indiquer leur département ministériel d'attache ou le lieu où ils fréquentent et les résultats ci-après sont donnés :

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon en fonction du département ministériel et du lieu dans lequel les enquêtés exercent ou fréquentent

		Statut			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Département ministériel ou lieu	DEN	4	7	0	11
	DPPC	12	0	0	12
	DRH	9	3	0	12
	IP-EN	10	2	0	12
	DRES-DDES	7	14	0	21
	Etablissement scolaire	31	0	45	76
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Ce tableau nous présente les données relatives à la répartition des répondants en fonction du lieu de travail ou de fréquentation. Ainsi, nous remarquons qu'ils proviennent de différents lieux en fonction de leur statut. Une grande majorité soit 76 sur 144 provient des établissements scolaires soit 31 enseignants et 45 apprenants. L'analyse de ce tableau permet de dire que la prise en compte de toutes les parties prenantes dans la réalisation d'une réflexion d'ensemble a été effective, qu'ils soient du côté des décideurs ou des bénéficiaires, les enquêtés ont été associés à l'étude pour une activité de planification de prospective enrichie.

1.2 Variable indépendante 1 : gestion prévisionnelle des effectifs scolaires

Dans cette sous-partie, il est question d'analyser les données qui concerne la capacité de la gestion prévisionnelle à permettre une bonne maîtrise des effectifs scolaires. En effet, les indicateurs liés à cette variable permettront de comprendre l'opportunité de mettre un accent sur cette dernière.

A la préoccupation, de savoir si les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) s'impliquent activement dans la préparation du concours d'entrée dans les ENIEG et ENIET publiques et privées ou pas, les résultats ci-après nous parviennent :

Tableau 14 : croisement des indicateurs concernant l'opinion des institutions sur le niveau d'implication des CTD

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Implication	Fortement en désaccord	12	15	15	42
	En désaccord	7	2	19	28
	Ni en désaccord, ni en accord	16	2	21	39
	En accord	10	0	18	28
	Fortement en accord	2	2	3	7
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de ce tableau permet de se rendre compte que la majorité des répondants soit 42 sur 144 sont fortement en désaccord avec l'assertion selon laquelle les CTD s'impliquent dans la préparation des concours d'entrée dans les écoles de formation des instituteurs quoique une forte proportion semble dubitative et neutre de l'ordre de 32 répondants. Il convient de noter ici pour le déplorer que malgré la mise d'un accent particulier sur l'implication des autorités locales dans la chose éducative prônée par les principes de la décentralisation, au niveau de l'Enseignement Normal, il y'a encore plusieurs pas à faire pour entrer dans ce train. La décentralisation constitue pour l'avis des répondants, un remède efficace pour réduire le temps d'attente des détenteurs de diplôme et permet ainsi aux décideurs de prendre des mesures idoines pour contrecarrer le manque d'informations .

A la question de savoir si les instances gouvernementales qui gèrent les instituteurs travaillent en étroite collaboration avec la population concernant les attentes de la demande potentielle de formation, les répliques ci-après sont données :

Tableau 15 : croisement de l'opinion des enquêtés en fonction du niveau de proximité des instances de décision avec les populations locales.

		Statut			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Proximité	Fortement en désaccord	10	8	10	28
	En désaccord	20	10	13	43
	Ni en désaccord, ni en accord	15	7	10	32
	En accord	25	1	9	35
	Fortement en accord	3	0	3	6
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 15 nous renseigne que la majorité des répondants soit 43 sur 144 sont en désaccord sur le fait que l'Etat associe les attentes de la population à ses objectifs de formation. Même si une forte proportion reste neutre soit 32 sur 144 et une part non négligeable est d'accord que le gouvernement s'intéresse aux attentes de la population soit, 35 sur 144 enquêtés. Il importe ici de se rendre compte que les avis restent partagés quant au sentiment de proximité qu'éprouvent les enquêtés vis à vis du gouvernement. La proximité constitue une garantie de la prise en compte des problèmes et difficultés directes vécues par les populations. Dans la réalité, les avis divergent en fonction du statut, ceux qui se sentent le plus proche du gouvernement parmi les 35 enquêtés se recrutent parmi les enseignants et il faut noter que parmi ces derniers une grande proportion exerce au niveau de l'administration soit centrale, soit déconcentrée et particulièrement à l'IP-EN. Puisque de manière quotidienne, les agents chargés de suivre au plus près le travail pédagogique des enseignants sont régulièrement en mission pour former, contrôler et réguler le secteur. Et dans cette frange se retrouvent les inspecteurs expérimentés tenus de remplir cette fonction. Les inspecteurs/enseignants servent d'agent de liaison entre la population scolaire et l'administration centrale. Par ailleurs, même les responsables d'administration restent en majorité en désaccord quant à leur proximité avec la population, soit 18 sur 26.

A la préoccupation concernant la prise en compte du besoin de formation en particulier de savoir si gouvernement lance le concours de formation chaque année parce qu'il cède à la pression de tous les candidats qui ont réellement besoin de cette formation pour pouvoir enseigner normalement, les résultats ci-après nous sont parvenus :

Tableau 16 : croisement du degré d'expression du besoin de formation en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Besoin	Fortement en désaccord	3	2	6	11
	En désaccord	3	1	6	10
	Ni en désaccord, ni en accord	5	4	10	19
	En accord	9	2	11	22
	Fortement en accord	27	12	43	82
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 16 nous prouve que 82 répondants sur 144 sont fortement d'accord sur la nécessité de former les candidats car ils en ont besoin pour pouvoir exercer. On ne peut enseigner sans formation préalable. Voilà d'ailleurs pourquoi le gouvernement insiste pour maintenir chaque année un concours pour former les instituteurs malgré leur sureffectif. Il se rend compte que la population a besoin réellement de cette formation même s'il ne se sent pas capable de les recruter à la fin. Une répondante nous a d'ailleurs confié dans le cadre des enquêtes qu'il est difficile au gouvernement de se dire qu'il faut mettre une pause à la formation des instituteurs car vers où pourrait-il orienter cette grande jeunesse qui a besoin d'être occupée par un métier ? Ne dit-on pas d'ailleurs que le travail éloigne de nous les vices sociaux ?

Concernant le souci de savoir si l'offre de formation est basée sur la volonté manifeste de l'Etat d'étendre le réseau scolaire, les données obtenues sont suivantes :

Tableau 17 : croisement des indicateurs de demande en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Demande	Fortement en désaccord	2,8%	1,4%	2,8%	6,9%
	En désaccord	5,6%	1,4%	2,1%	9,0%
	Ni en désaccord, ni en accord	14,6%	4,9%	9,0%	28,5%
	En accord	20,8%	7,6%	13,2%	41,7%
	Fortement en accord	6,9%	2,8%	4,2%	13,9%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de ces données nous montre que la majorité des enquêtés soit 41,7% est en accord avec cette affirmation selon laquelle l'offre étatique en matière de formation des instituteurs relève beaucoup plus de la nécessité d'étendre le réseau scolaire. Nous savons que chaque pays prend en compte le domaine éducatif comme un devoir régalien. Précisément au Cameroun, l'option de développement de l'éducation repose sur une préoccupation plus sociale qu'économique. En outre, l'Etat s'est engagé à travers plusieurs conventions tant internationales que nationales de garantir le bien-être éducatif à tous les citoyens.

A la question de savoir si la politique de la carte scolaire met régulièrement en place des mécanismes pour connaître et analyser l'effectif des élèves maîtres (ses), nous obtenons les résultats ci-après :

Tableau 18 : croisement des indicateurs de connaissance de la carte scolaire en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Connaissance	Fortement en désaccord	2	5	7	14
	En désaccord	8	8	19	35
	Ni en désaccord, ni en accord	6	2	10	18
	En accord	28	2	33	63
	Fortement en accord	3	4	7	14
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 18, nous démontre que 63 enquêtés sur 144 sont en accord avec le fait que la carte scolaire joue un rôle essentiel dans la connaissance et l'analyse des effectifs scolaires. En effet, c'est l'outil principal de maîtrise des effectifs, puisqu'il rend compte des caractéristiques de ce dernier. La carte scolaire demeure l'élément principal de connaissance des effectifs surtout pour celui qui se trouve au niveau central. La question qui demeure reste sa fiabilité et sa mise à jour quotidienne. Une bonne carte scolaire est celle qui rend fidèlement compte des données de manière actualisée. Pour éviter de prendre des décisions inopportunes, il faudrait qu'elle reflète idéalement la réalité sans contusions et sans fausses données. Est-ce donc le cas de la carte scolaire de l'Enseignement Normal ? La question mérite d'être posée si l'on veut comprendre les causes du déséquilibre des effectifs et si l'on veut y apporter une solution idoine.

A la préoccupation de savoir si l'Etat s'est engagé à former massivement des instituteurs sans savoir exactement comment les absorber, les réponses ci-après sont données :

Tableau 19 : croisement des indicateurs de l'engagement de l'Etat à la formation en fonction des statuts des enquêtés

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Formation	Fortement en désaccord	11,8%	4,9%	3,5%	20,1%
	En désaccord	6,2%	2,8%	4,9%	13,9%
	Ni en désaccord, ni en accord	5,6%	2,1%	1,4%	9,0%
	En accord	12,5%	1,4%	13,9%	27,8%
	Fortement en accord	14,6%	6,9%	7,6%	29,2%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau 19 présente les résultats d'enquête sur la capacité de l'Etat à absorber les produits de sa formation et il ressort que les avis sont divergents selon les statuts des répondants. Ainsi, 29,2% et 27,8% des enquêtés sont respectivement fortement en accord et en accord que l'Etat ne sait véritablement pas comment recruter les jeunes formés et développe juste une offre accrue de formation. Cette situation ne peut que mener à une crise de l'emploi et une certaine désorganisation sociale. Avec un taux de chômage aussi élevé aujourd'hui dans le milieu jeune, former sans recruter peut créer d'autres mécontentements qui ne pourraient pas être bons pour la stabilité sociopolitique du pays.

Interrogés sur la question à savoir si le dispositif d'enseignants et d'infrastructures pour encadrer les élèves maîtres (ses) est adéquat et opportun, les réponses suivantes sont obtenus auprès de nos répondants :

Tableau 20 : croisement des indicateurs d'adéquation de l'encadrement en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Adéquation	Fortement en désaccord	3	2	6	11
	En désaccord	5	7	13	25
	Ni en désaccord, ni en accord	8	6	15	29
	En accord	23	5	32	60
	Fortement en accord	8	1	10	19
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 20 nous montre que la majorité des enquêtés soit 60 sur 144 sont d'accord avec le fait que le dispositif d'enseignants et d'infrastructures pour encadrer les

élèves maîtres (ses) est adéquat et opportun. Cela traduit simplement que le Gouvernement met en place un cadre idoine et adéquat pour offrir une formation de qualité à toute la population. D'ailleurs, certains responsables parmi les enquêtés ont déclaré que « sur l'échiquier continental, les dispositions prises par notre pays pour former les maîtres d'école surtout en ce qui concerne les ressources humaines et matérielles sont de loin les meilleures... » Hadjar, 2023 (entretien avec un responsable de l'IP-EN le 13 avril 2023)

Concernant la préoccupation selon laquelle il est important de commencer à former les élèves maîtres (ses) sur commande suivant les besoins exprimés par les autorités locales, les résultats ci-après nous parviennent :

Tableau 21 : croisement des indicateurs de prévision de formation en fonction des statuts

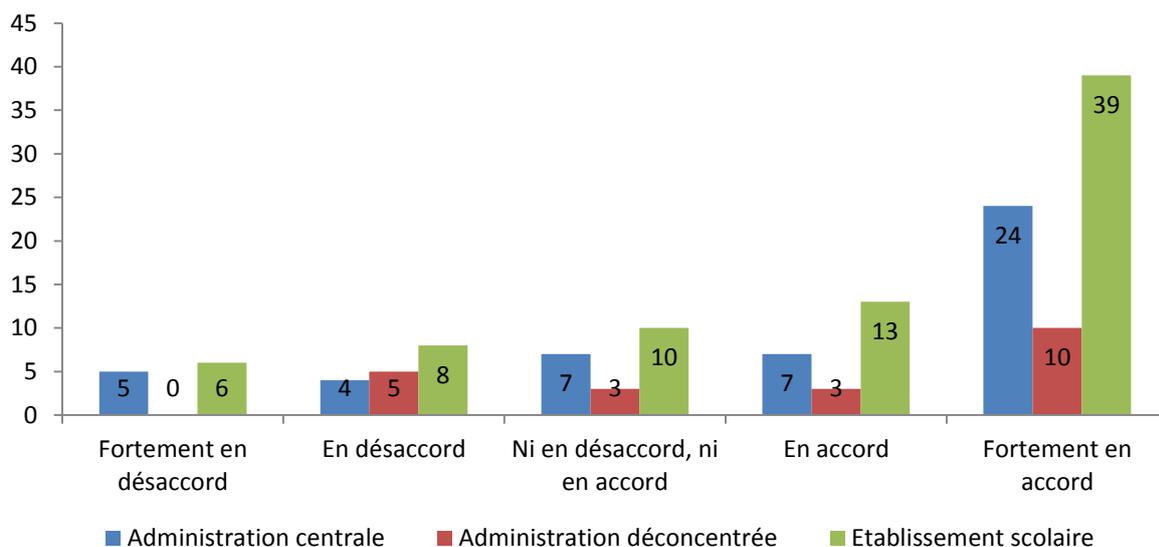
		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Prévision	Fortement en désaccord	2	3	1	6
	En désaccord	7	2	3	12
	Ni en désaccord, ni en accord	11	2	3	16
	En accord	30	7	20	57
	Fortement en accord	23	12	18	53
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau 21 nous montre que la majorité des enquêtés soit 57 sur 144 sont en accord avec le fait que l'offre de formation devrait tenir compte des besoins manifestés par les autorités locales. Ce qui s'observe sur le terrain est que l'Etat lance systématiquement le concours de formation des maîtres chaque année avec environ 10 milles places disponibles sans pour autant tenir compte de la demande réelle. Cela suppose également que l'Etat pourvoit et déploie de moyens subséquents pour contenir cette offre démesurée alors que sur le terrain la demande n'est pas équivalente.

Dans le souci de savoir si la pratique first in/first out est bonne pour absorber tous les instituteurs déjà formés, en priorité, les répondants nous donnent les avis suivants :

Figure 8 : Graphique du croisement des indicateurs de capacité d'absorption en fonction des institutions



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

La figure 9 nous présente le graphique qui récapitule les résultats d'enquête sur la nécessité de prendre en compte en priorité la politique du *first in first out* pour mieux absorber les instituteurs dans un emploi rémunéré. Nous constatons alors une grande majorité qui est fortement d'accord pour toutes les institutions chez les répondants. Ainsi nous avons 39 provenant des établissements scolaires, 10 de l'administration déconcentrée et 24 de l'administration centrale. Ceci nous démontre à suffisance que cette pratique crée une certaine justice sociale pour tous les candidats en attente de recrutement car elle place en priorité les lauréats en attente par rapport à ceux nouvellement formés. Sur un point de vue incitatif, l'espoir de recrutement futur permet aussi d'éviter aux générations présentes de se décourager. Quoique la problématique de la qualification et de la compétence de ces derniers mérite d'être posée. Particulièrement par rapport à la capacité des candidats à se réactualiser après un temps relativement long d'hibernation et d'attente de recrutement, des avis sont partagés et restent sceptiques. Par exemple un candidat A qui a passé 10 ans avant de recevoir un recrutement doit se mettre à l'aune de l'évolution des contenus de formations adaptés à la période actuelle par rapport à un candidat B qui a subi une formation harmonisée avec les politiques actuelles. Les approches pédagogiques évoluent, les temps changent et les programmes scolaires sont sans cesse revus.

1.3 Variable indépendante 2 : stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines

Il est question dans cette sous partie de présenter les résultats d'analyse croisée des indicateurs relatifs aux stratégies utiles pour réduire les disparités observées dans la tentative gouvernementale de maîtrise des effectifs scolaires et des stratégies à utiliser pour bien répartir les ressources humaines afférentes au corps des instituteurs.

Le tableau ci-après renseigne sur le niveau de rigueur et d'équité dans le processus de recrutement des instituteurs selon les répondants et les résultats ci-après transparaissent :

Tableau 22 : croisement des indicateurs de recrutement en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignants	Responsable d'administration	Apprenant	
Recrutement	Fortement en désaccord	14,6%	7,6%	9,0%	31,2%
	En désaccord	16,7%	4,2%	10,4%	31,2%
	Ni en désaccord, ni en accord	8,3%	2,1%	4,9%	15,3%
	En accord	7,6%	3,5%	4,9%	16,0%
	Fortement en accord	3,5%	0,7%	2,1%	6,2%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de ce tableau permet d'établir que la partie importante des enquêtés soit 31,2% pour chaque modalité sont en désaccord et fortement en désaccord avec le fait que les opérations de recrutement se font de manière rigoureuse et en observation d'une certaine équité. La remarque généralement faite est que le recrutement est une « tête chercheuse », il est difficile voire impossible de le réussir facilement pour certains répondants car il présente une certaine opacité dans le traitement des dossiers quoiqu'un concours est organisé à cet effet depuis peu. Il convient aussi de souligner que le concours se faisait auparavant sous forme d'étude de dossier.

A la préoccupation de savoir si la formation des instituteurs obéit aux standards requis (division rationnelle du travail, gestion équilibrée des emplois de temps, moyens de contrôle de la présence des enseignants dans les salles de classe, mécanisme du contrôle du travail des enseignants...), les répondants nous donnent leurs avis suivants :

Tableau 23 : croisement des indicateurs de formation initiale en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Formation initiale	Fortement en désaccord	5	2	8	15
	En désaccord	2	6	8	16
	Ni en désaccord, ni en accord	6	6	15	27
	En accord	24	4	30	58
	Fortement en accord	10	3	15	28
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau 23 permet de comprendre que les répondants dans la grande majorité à savoir 58 sur 144 sont en accord que la formation des maîtres au Cameroun est solide. En d'autres termes, les dispositions prises par l'Etat pour organiser la formation en elle-même respectent considérablement les standards en matière d'éducation des instituteurs. De ce côté, aucune plainte ne fuse puisque les instituteurs bénéficient d'une formation ancrée non seulement dans les principes requis en termes de curriculum, de contenu, de méthodes et approches d'enseignement, ... la question à poser est relative plutôt à l'utilisation effective de cette solide formation.

Questionnés sur l'observation ou non d'une inégale répartition des instituteurs dans les écoles primaires publiques de la région du Centre que ce soit dans la zone urbaine ou la zone rurale, les enquêtés donnent les réponses suivantes :

Tableau 24: croisement des indicateurs de répartition en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Répartition	Fortement en désaccord	9	4	2	15
	En désaccord	6	1	2	9
	Ni en désaccord, ni en accord	4	3	2	9
	En accord	30	9	20	59
	Fortement en accord	24	9	19	52
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Les questions de disparités régionales dans l'affectation des instituteurs au Cameroun demeurent une préoccupation centrale quant à la qualité du rendement sur le terrain. A cet effet, le tableau 24 nous prouve que la grande majorité des répondants est d'accord, soit 59

sur 144 et fortement en accord, soit 52 sur 144 avec le fait que la répartition des instituteurs par zone reste inégale. Concrètement, dans les régions urbaines, il existe un surnombre d'enseignants alors que dans les régions rurales, il y'a une sorte de déficit qui crée inévitablement une certaine fracture quant au rendement global de l'éducation du secteur primaire. Il faut noter que les effectifs qu'ils soient en surnombre ou en sous-effectif, entraînent certaines pratiques qui impactent d'une manière ou d'une autre le vécu des populations et la qualité éducative. Lorsque les effectifs d'instituteurs ne suffisent pas, il y'a un problème de gestion des effectifs pléthoriques d'apprenants qui naît et dans un même temps lorsque les enseignants sont en sureffectifs, il y'a un laxisme qui naît et une oisiveté ou un temps libre à occuper autrement qui amène certaines personnes à s'intéresser davantage à d'autres formes de travaux rémunérés pour combler le manque.

L'opinion des répondants sur le fait d'affecter de manière rationnelle les instituteurs pour permettre de réduire les disparités donnent les résultats ci-après :

Tableau 25: croisement des indicateurs d'affectation en fonction des statuts

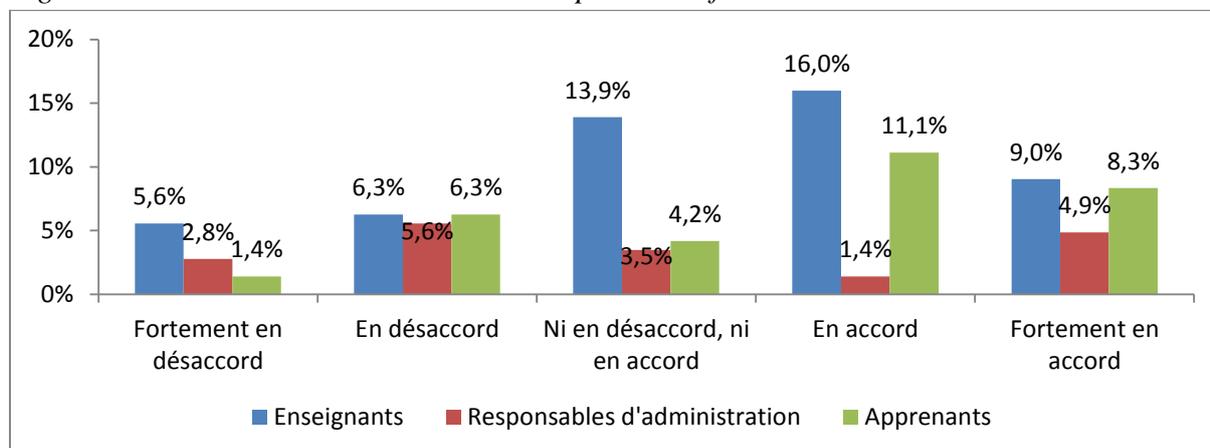
		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Affectation	Fortement en désaccord	4,2%	1,4%	0,7%	6,2%
	En désaccord	3,5%	0,7%	1,4%	5,6%
	Ni en désaccord, ni en accord	2,8%	1,4%	2,1%	6,2%
	En accord	27,8%	5,6%	17,4%	50,7%
	Fortement en accord	12,5%	9,0%	9,7%	31,2%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0 %

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'option de la prise en compte de manière rationnelle de la répartition des instituteurs sur notre zone d'enquête a eu le consentement de la grande majorité soit 50,7% en accord et 31, 2% totalement en accord avec le fait de gérer les affectations de manière rationnelle en fonction non seulement des besoins exprimés mais des localités à couvrir. Un enseignement de qualité de manière générale requiert un certain équilibre dans la répartition des postes de travail. Une harmonisation de la répartition des effectifs tant en fonction de la zone qu'en fonction des compétences, permet de mieux conduire les ressources humaines et d'installer un sentiment de justice et d'équité au sein des ressources du personnel.

La figure 10 nous donne les résultats des répondants à la préoccupation de savoir si les disparités entre localités dans la répartition des instituteurs résultent de la méconnaissance des réalités locales.

Figure 9 : croisement des indicateurs de disparités en fonction des statuts



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Les causes de la présence des disparités malgré les efforts entrepris pour réguler le secteur peuvent être de plusieurs ordres. De manière prononcée, les répondants en particulier les enseignants sont en accord en majorité avec le fait que les inégalités de répartition des instituteurs résulteraient de la méconnaissance des problématiques locales liées aux besoins. En réalité, même si certaines zones rurales semblent souffrir d'un manque criard d'enseignants, d'autres souffrent plutôt d'un manque d'apprenants.

A la question de savoir si chaque élève maître (sse) prend connaissance du plan de carrière d'un maître durant sa formation de manière clairement défini et pertinent, les résultats ci-après nous sont donnés :

Tableau 26 : croisement des indicateurs de carrière en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Carrière	Fortement en désaccord	2	3	6	11
	En désaccord	12	6	20	38
	Ni en désaccord, ni en accord	8	5	14	27
	En accord	18	5	27	50
	Fortement en accord	7	2	9	18
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

La gestion des ressources humaines prend aussi en compte celle des carrières. Seulement, il est important que chaque élève maître (sse) qui se forme sache exactement quel circuit suivra sa carrière durant l'exercice de sa profession. Etant donné que le statut de l'instituteur sur l'échiquier national semble encore quelque peu flou du fait de sa non application stricte, l'on se demande si chacun sait réellement où il va lorsqu'il choisit de se former pour exercer le métier d'instituteur, deux avis majeurs émergent chez nos enquêtés. Dans les établissements scolaires enquêtés, les répondants sont en majorité en accord, soit 27 sur 76 et en désaccord soit 20 sur 46 avec le fait que les élèves maîtres (ses) savent réellement leur plan de carrière. Ceci dénote que la décision de se former relève à la fois de critères subjectifs et objectifs en fonction de chaque candidat.

Lorsque nous avons cherché à savoir s'il existe une plateforme régulant les nominations et les promotions au sein du corps des instituteurs, les répondants nous ont donné les avis suivants :

Tableau 27: croisement des indicateurs de promotion en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Promotion	Fortement en désaccord	6,2%	2,1%	6,2%	14,6%
	En désaccord	11,1%	7,6%	9,7%	28,5%
	Ni en désaccord, ni en accord	11,8%	3,5%	4,9%	20,1%
	En accord	18,8%	2,1%	8,3%	29,2%
	Fortement en accord	2,8%	2,8%	2,1%	7,6%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

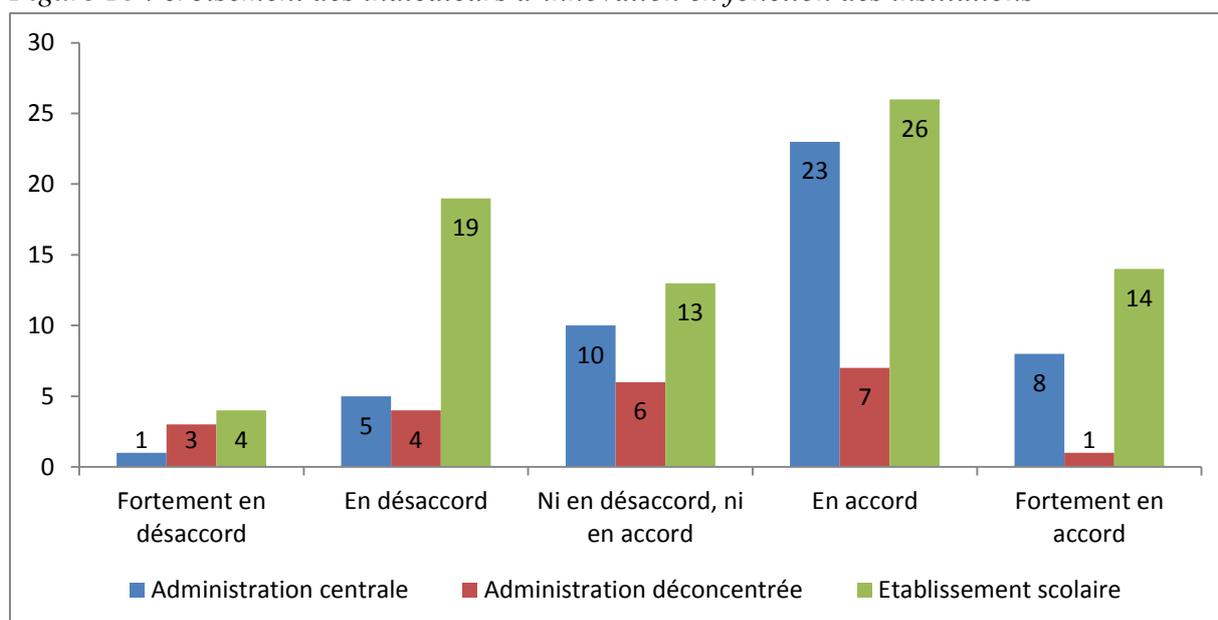
Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Le tableau 27 présente des catégories de réponses presque équivalentes des répondants à la question concernant l'existence d'une plateforme de régulation des promotions et nominations au sein du corps des instituteurs. En effet, au niveau de l'administration, il s'agit d'un outil de gestion efficace des RH mais en majorité, soit 7,6% disent être en désaccord avec cette idée. Il est donc loisible de constater que le défaut d'une telle plateforme installe non seulement un certain dysfonctionnement dans la gestion des postes mais aussi et surtout dans le sentiment d'équité concernant la gestion de carrières individuelles. Ce qui immanquablement pourrait avoir une incidence négative sur le rendement de chacun et partant sur la qualité éducative. Prenons par exemple un directeur d'école qui est nommé juste 5 ans après son recrutement et qui administre une grande majorité d'enseignants ayant déjà passé 10

à 12 années voire plus sans nomination. Nécessairement une inimitié s'installera et de conflits diverses naîtront de façon à handicaper le fonctionnement normal de l'institution éducative.

Le graphique ci-dessous indique le degré auquel l'administration des ENI œuvre continuellement à développer des innovations dans la valorisation du personnel et à requérir l'adhésion de tous. Il permet de comprendre le niveau d'implication de l'administration dans le développement des RH et les répondants donnent les avis suivants :

Figure 10 : croisement des indicateurs d'innovation en fonction des institutions



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du graphique montre que la majorité des répondants est en accord avec l'effectivité de la dimension de développement continu des innovations au sein de l'administration. Ainsi, 30 répondants responsables d'administration centrale et déconcentrée et 26 enquêtés provenant des établissements scolaires reconnaissent que la gestion des ENI met en place un système qui intègre les nouvelles pratiques. A cet actif, il faut loger par exemple les innovations dans le traitement des dossiers avec le Système Informatique de Gestion Intégré des Personnels de l'État et de la Solde (SIGIPES), l'informatisation du système et la gestion en ligne des actes de carrière.

A la question de savoir si les élèves maîtres (ses) sont conscients que le gouvernement met tout en œuvre pour garantir les principes de l'éducation pour tous et la création d'emploi décent, les enquêtés donnent les réponses suivantes :

Tableau 28 : croisement des indicateurs d'égalité et justice sociale en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Egalité et justice	Fortement en désaccord	6,2%	4,2%	6,9%	17,4%
	En désaccord	10,4%	1,4%	2,1%	13,9%
	Ni en désaccord, ni en accord	14,6%	6,2%	11,8%	32,6%
	En accord	18,1%	3,5%	7,6%	29,2%
	Fortement en accord	1,4%	2,8%	2,8%	6,9%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'expansion de l'offre scolaire obéit aussi à l'objectif de l'universalisation de l'accès à l'éducation pour tous si chère aux instances mondiales de l'éducation tels que l'UNESCO. Ainsi, nos répondants sont en majorité dubitatifs quant à la capacité du gouvernement à garantir cette éducation pour tous avec pour corollaire un emploi décent pour les apprenants-futurs instituteurs, soit 32,6%. On pourrait trouver une explication à cet avis puisque l'horizon ne se présente pas de manière parfaite pour la plupart des élèves maîtres et maîtresses. Lorsqu'ils sont interrogés sur les raisons du choix de formation à l'ENIEG ou l'ENIET, ces derniers répondent toujours avec un haussement d'épaules comme pour dire qu'ils ne savent pas exactement pourquoi, ils y sont venus simplement pour découvrir la formation étant donné aussi que l'offre est large.

Concernant le fait que le gouvernement ne pourvoit pas un cadre adéquat pour exercer le métier d'instituteur, les retours si après nous parviennent :

Tableau 2927: croisement des indicateurs de conditions de travail en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Conditions	Fortement en désaccord	10	2	12	24
	En désaccord	11	3	19	33
	Ni en désaccord, ni en accord	17	6	24	47
	En accord	6	3	10	19
	Fortement en accord	3	7	11	21
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

De même, les résultats d'analyse montrent que les répondants sont ni en désaccord, ni en accord dans leur grande majorité avec le fait que gouvernement ne pourvoit pas un cadre adéquat pour un instituteur. Ainsi, 47 sur 144 restent dubitatifs juste parce que sur le plan de la forme, tous les dispositifs sont pris pour un encadrement optimal des instituteurs allant du développement des infrastructures, de l'accompagnement pédagogique à travers des séminaires de recyclages, des séminaires de formation, aussi de la mise à disposition des enseignants qualifiés et de manière suffisante. Nous avons vu que le ratio d'enseignants/élèves maîtres était environ d'un pour 4.

1.4 Variable indépendante 3 : équilibre offre et demande de formation

L'équilibre entre l'offre et la demande de formation reste le moteur premier pour toute administration qui voudrait optimiser ses effectifs. Dans cette sous partie, il est question d'analyser les résultats relatifs aux indicateurs d'équilibre qui pourraient avoir un impact significatif sur la qualité des ressources humaines éducatives.

Suivant la préoccupation selon laquelle l'Etat peut mettre en place un système de suivi et d'évaluation des effectifs pour réguler l'augmentation ou la baisse des effectifs des élèves maîtres (ses), les réponses suivantes nous sont données :

Tableau 30: croisement des indicateurs de régulation en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Régulation	Fortement en désaccord	2,1%	2,8%	0,7%	5,6%
	En désaccord	6,2%	1,4%	2,1%	9,7%
	Ni en désaccord, ni en accord	5,6%	2,1%	0,7%	8,3%
	En accord	21,5%	3,5%	16,0%	41,0%
	Fortement en accord	15,3%	8,3%	11,8%	35,4%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 30 montre que 41,0% des enquêtés sont en accord avec le fait que l'Etat peut mettre en place un système de régulation des flux. En effet, en prenant en compte la cartographie des postes de travail et les données de la carte scolaire, l'administration des ENI peut équilibrer les entrées, les sorties, et trouver une relative stabilité dans les effectifs de l'Enseignement Normal. Ce système de régulation devrait prendre ainsi

en compte les départs en retraite, les décès, les attritions, les changements de spécialité, les départs à l'étranger... et procéder juste au remplacement en fonction des besoins évalués.

Concernant la situation selon laquelle le nombre de places proposé aux concours d'entrée dans les ENI ne prend pas en compte au préalable les résultats des analyses de la carte scolaire (demande potentielle/réelle des instituteurs), nous obtenons les résultats ci-après :

Tableau 31: croisement des indicateurs de l'analyse de la carte scolaire en fonction des institutions

		Institution			Total
		Administration centrale	Administration déconcentrée	Etablissement scolaire	
Carte scolaire	Fortement en désaccord	4	4	9	17
	En désaccord	7	4	12	23
	Ni en désaccord, ni en accord	10	5	16	31
	En accord	13	4	19	36
	Fortement en accord	13	4	20	37
Total		47	21	76	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 31 permet de constater qu'une forte majorité des répondants, soit 36 et 37 sont en accord et fortement en accord avec le fait la prise en compte de la carte scolaire dans la proposition de l'offre de formation n'est pas effective. En d'autres termes, la demande réelle ne conditionne pas le nombre de places proposé pour le concours de formation. Dans les faits, l'Etat lance juste le concours de manière systématique pourtant la demande n'est pas réelle. Encore moins la demande potentielle.

A la question de savoir si les instituteurs formés non absorbés par l'Etat trouvent toujours des emplois alternatifs, nous trouvons les résultats suivants :

Tableau 32: croisement des indicateurs d'emplois alternatifs en fonction des statuts

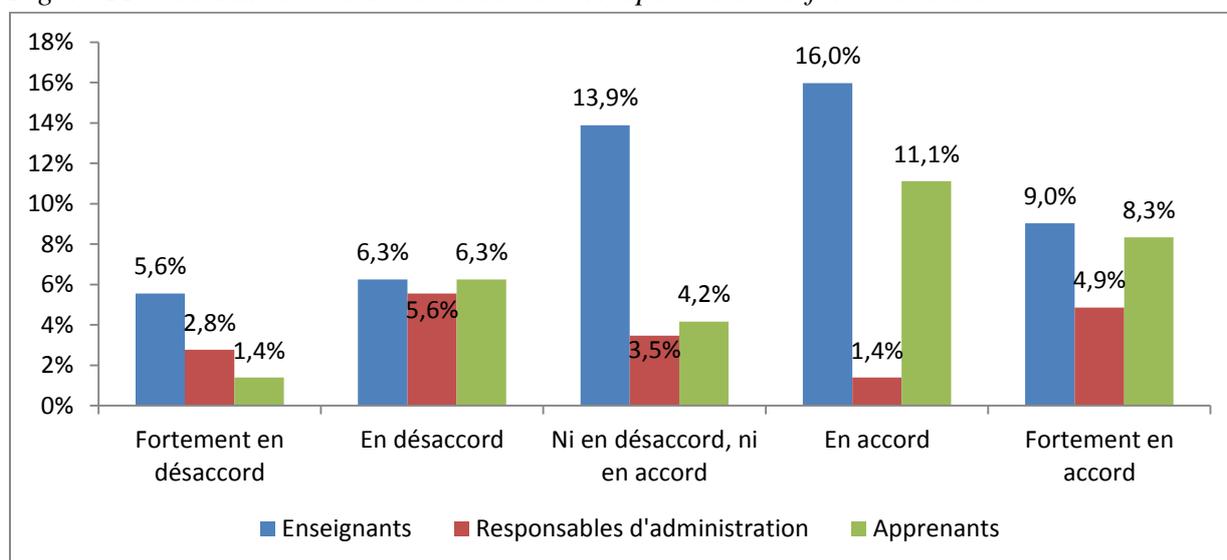
		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Emplois alternatifs	Fortement en désaccord	15	5	7	27
	En désaccord	12	9	14	35
	Ni en désaccord, ni en accord	8	4	7	19
	En accord	30	6	15	51
	Fortement en accord	8	2	2	12
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 32 permet d'établir qu'une forte majorité d'enquêtés soit 51 sur 144 est en accord avec le fait les instituteurs formés et non recrutés par le Gouvernement parviennent à trouver des emplois autres que ceux publics. En effet, pour ouvrir le champ des possibilités, la formation d'instituteurs au Cameroun confère un diplôme permettant *in fine* de réussir à s'insérer dans la société avec plusieurs opportunités telles que : les recrutements privés, les prestations dans des écoles étrangères, les répétitions, l'accompagnement personnalisé, ...

Pour savoir si l'offre de formation des instituteurs au Cameroun tient compte toujours de la demande, le graphique ci-dessous nous renseigne sur les résultats concernant l'assertion selon laquelle l'offre de formation des instituteurs correspond à la demande effective.

Figure 11 : croisement des indicateurs de correspondance en fonction des statuts



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de la figure 12 permet de comprendre que le plus fort pourcentage dans notre échantillon soit 16,0%, est en accord avec le fait que la demande réelle de formation est en harmonie avec l'offre correspondante. Même si 13,9% de nos enquêtés restent dubitatifs. Ce qui nous renseigne sur le caractère équilibré entre l'offre et la demande selon nos répondants. Seulement, il convient de noter ici que la plupart des répondants principalement les enseignants ont plutôt compris que l'Etat offre une formation qui couvre complètement la demande exprimée et pour eux l'abondance ne nuit jamais même si cette offre paraît démesurée.

A la question de savoir si les bénéficiaires de l'offre de formation d'instituteurs sont opérationnels sur le marché de l'emploi étant donné que l'Etat ne forme pas seulement pour ses besoins personnels, les résultats ci-après nous sont parvenus :

Tableau 328: croisement des indicateurs de l'opérationnalité en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Opérationnalité	Fortement en désaccord	8	2	6	16
	En désaccord	8	7	8	23
	Ni en désaccord, ni en accord	26	8	13	47
	En accord	25	6	13	44
	Fortement en accord	6	3	5	14
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 33 permet de déterminer qu'une forte majorité des répondants soit 47 sur 144 pense à la fois que les instituteurs formés sont susceptibles de trouver un emploi et en même temps, il est difficile pour eux de s'insérer professionnellement. De même 44 enquêtés sur 144 sont en accord avec le fait qu'on peut trouver un emploi lorsqu'on se forme dans les ENI. Evidemment, lorsqu'on détient un diplôme, la propension à trouver un emploi rémunéré devient plus élevée que lorsqu'on ne possède rien. Ainsi, au lieu de laisser les jeunes camerounais sans formation, certains enquêtés ont préféré que même si l'Etat ne recrute pas les instituteurs directement à leur sortie, leur donner une opportunité de formation est toujours salutaire.

Tableau 34: croisement des indicateurs de politique de formation en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Politique formation	Fortement en désaccord	14,6%	4,9%	11,8%	31,2%
	En désaccord	8,3%	3,5%	6,2%	18,1%
	Ni en désaccord, ni en accord	7,6%	4,2%	5,6%	17,4%
	En accord	12,5%	3,5%	6,9%	22,9%
	Fortement en accord	7,6%	2,1%	0,7%	10,4%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 34 permet de constater qu'un fort pourcentage dans notre échantillon soit 31,2% est fortement en désaccord avec le fait que le gouvernement devrait poursuivre avec énergie sa politique de formation et de recrutement selon les usages actuels. En effet, la formation est faite de manière systématique et le recrutement est raisonné en fonction de la contribution des bailleurs de fonds en particulier la banque mondiale.

Pour savoir pourquoi réellement le Gouvernement continue de former sans recruter, la préoccupation selon laquelle il est important de continuer à former sur le même rythme afin de pouvoir faire face aux éventuels déficits a abouti aux réponses suivantes :

Tableau 35: croisement des indicateurs de déficit en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Déficit	Fortement en désaccord	20	5	8	33
	En désaccord	14	5	9	28
	Ni en désaccord, ni en accord	16	5	8	29
	En accord	17	8	16	41
	Fortement en accord	6	3	4	13
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 35 permet de constater qu'une forte majorité des répondants soit 41 sur 144 est en accord avec le fait que l'Etat forme en surnombre car il veut éviter de se retrouver sans ressources si un éventuel déficit survient.

Pour trouver une solution durable d'équilibre des effectifs, la proposition d'arrêt momentané de la formation des instituteurs et de fermeture des ENIEG dans les chefs-lieux de Départements, présentée à nos répondants a permis de recueillir les avis suivants :

Tableau 36: croisement des indicateurs de suspension de la formation en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Suspension Formation	Fortement en désaccord	10,4%	2,1%	3,5%	16,0%
	En désaccord	14,6%	4,2%	6,2%	25,0%
	Ni en désaccord, ni en accord	9,7%	3,5%	6,9%	20,1%
	En accord	9,7%	4,9%	8,3%	22,9%
	Fortement en accord	6,2%	3,5%	6,2%	16,0%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 36 permet de comprendre que sur l'opportunité de suspendre momentanément la formation dans les ENI, de manière presque équivalente les répondants ont donné leur avis suivants : 25,0% sont en désaccord, 22,9% sont en accord et 20,1% sont ni en accord, ni en désaccord. Le sureffectif pourrait trouver deux solutions : soit on utilise la politique de réduction des effectifs en arrêtant la formation pour une période donnée, soit on lance des recrutements d'envergure. Mais en l'état actuel, une mesure doit être prise non seulement pour contenir les effectifs mais aussi et surtout pour permettre au secteur de mieux se porter.

Des alternatives existantes pour éviter la rupture totale comme la proposition selon laquelle le Gouvernement peut trouver d'autres modes de subventions pour garantir la continuité de la formation des instituteurs proposée à nos répondants nous permet d'obtenir les réponses suivantes :

Tableau 37: croisement des indicateurs de continuité en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Continuité	Fortement en désaccord	3	1	3	7
	En désaccord	2	1	2	5
	Ni en désaccord, ni en accord	8	5	4	17
	En accord	40	11	27	78
	Fortement en accord	20	8	9	37
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de l'indicateur concernant le rôle de la subvention pour assurer la continuité du système et éviter ainsi la rupture permet de constater que la majorité des répondants adhère à cette idée soit 78 sur 144. En effet, le gouvernement devrait penser à diversifier les sources de revenus susceptibles d'appuyer le fonctionnement des ENI probablement dans une perspective participative commune et dans une implication active des parties civiles dans le cadre de l'autonomisation et de la décentralisation effectives des administrations.

1.5 Variable dépendante : amélioration de la qualité de l'éducation

La maîtrise des effectifs scolaires vise en particulier l'amélioration de la qualité de l'éducation et dans le cas présent, il s'agit d'une amélioration plurielle de l'éducation. Cette sous partie est donc réservée aux indicateurs de qualité de l'éducation en accord avec les éléments théoriques résultants de la conceptualisation du concept de qualité dans sa

dimension opératoire (quantitative) et dans sa dimension pragmatique (qualitative). A la question de savoir si les résultats des examens d'aptitude à la fin de formation, les résultats ci-après nous parviennent :

Tableau 38: croisement des indicateurs de produits en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Produits	Fortement en désaccord	1,4%	0,7%	4,9%	6,9%
	En désaccord	7,6%	4,9%	6,2%	18,8%
	Ni en désaccord, ni en accord	9,7%	4,9%	4,2%	18,8%
	En accord	23,6%	4,9%	11,1%	39,6%
	Fortement en accord	8,3%	2,8%	4,9%	16,0%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 38 permet d'établir que les instituteurs au Cameroun sont très bien formés. Ainsi 39,6% des répondants de notre échantillon sont en accord avec le fait que le gouvernement ne lésine pas sur les moyens et sur la qualité de la formation des instituteurs, l'indicateur le plus visible étant le taux de réussite au CAPIEMP/ Certificat d'Aptitude Pédagogique des Instituteurs de l'Enseignement Technique (CAPIET), examens certificatifs avoisinant toujours 100% chaque année. Cela traduit que la main d'œuvre qualifiée existe réellement mais ne rencontre pas exactement une bonne politique de l'emploi pouvant la contenir de manière efficace.

Concernant l'assertion selon laquelle de manière proportionnelle, la performance des instituteurs lors de leur examen a une incidence sur les résultats des apprenants du primaire en général, les avis ci-après nous sont donnés :

Tableau 39: croisement des indicateurs de résultats en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Résultats	Fortement en désaccord	1	2	7	10
	En désaccord	8	5	4	17
	Ni en désaccord, ni en accord	20	4	3	27
	En accord	38	10	25	73
	Fortement en accord	6	5	6	17
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

Etant donné que les instituteurs à leur sortie de l'école de formation, présentent des performances très bonnes, la logique voudrait que leurs pratiques sur le terrain permettent à leurs apprenants de performer de manière correspondante et l'avis de nos répondants concernant cette question montre qu'ils sont en majorité d'accord avec ce fait soit 73 sur 144. Seulement, selon les statistiques d'évaluation du PASEC, les performances des élèves du primaire sont en baisse, surtout en mathématiques et en français pourtant réputées comme étant des matières de base.

Pour comprendre les raisons de la baisse générale du niveau des élèves du primaire aujourd'hui, la question selon laquelle la baisse du niveau des élèves qui s'observe de plus en plus aujourd'hui, traduit un malaise qui serait lié à la situation incertaine de leurs enseignants, a permis d'obtenir les avis suivants :

Tableau 40: croisement des indicateurs de niveau des apprenants en fonction des statuts

		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Niveau apprenants	Fortement en désaccord	4,2%	2,8%	3,5%	10,4%
	En désaccord	13,9%	2,1%	5,6%	21,5%
	Ni en désaccord, ni en accord	15,3%	2,1%	5,6%	22,9%
	En accord	13,2%	7,6%	11,1%	31,9%
	Fortement en accord	4,2%	3,5%	5,6%	13,2%
Total		50,7%	18,1%	31,2%	100,0%

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

A l'analyse du tableau 40, il est important de relever que nos répondants sont en accord à 31,9% avec le fait que la baisse du niveau des apprenants du primaire proviendrait de la situation professionnelle floue de leurs enseignants. Ce pourcentage étant le plus élevé sur la question, il permet d'établir une relation directe entre les performances des apprenants et l'état psychologique des enseignants.

Dans le doute sur les capacités réelles des instituteurs actuels de relever le niveau de leurs apprenants, la préoccupation selon laquelle les enseignants issus des ENI aujourd'hui n'ont pas des compétences avérées dans la pratique de leur métier, nos répondants donnent les réponses suivantes:

Tableau 41: croisement des indicateurs de compétences des enseignants en fonction des statuts

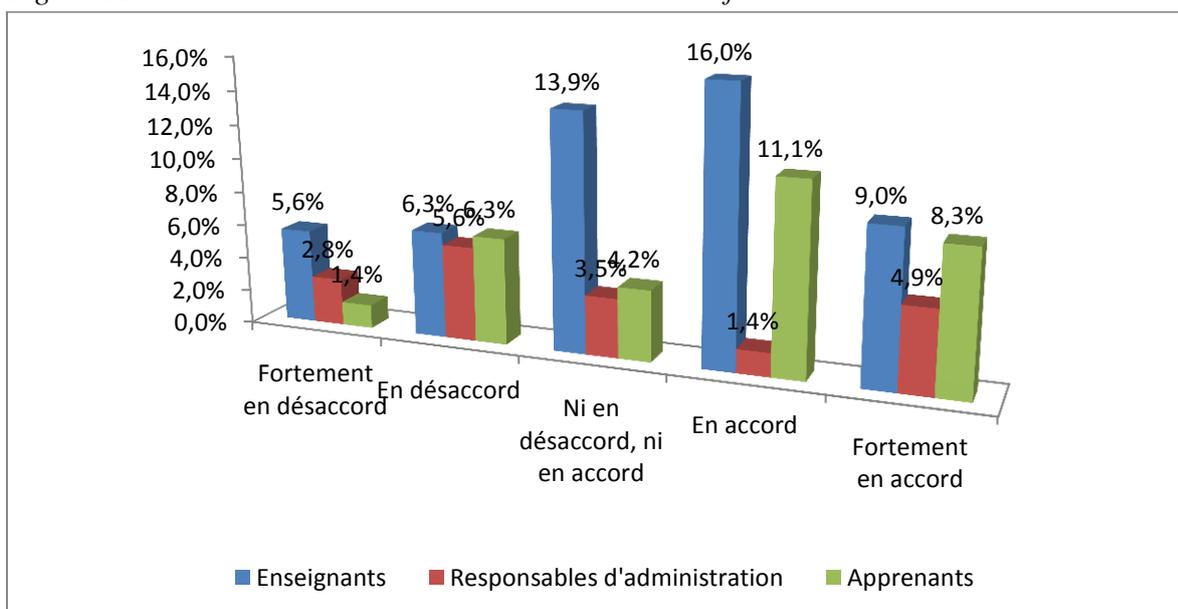
		Statuts			Total
		Enseignant	Responsable d'administration	Apprenant	
Compétences enseignants	Fortement en désaccord	21	5	9	35
	En désaccord	28	8	15	51
	Ni en désaccord, ni en accord	13	7	11	31
	En accord	10	5	9	24
	Fortement en accord	1	1	1	3
Total		73	26	45	144

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 41 permet de constater que les enquêtés sont en majorité en désaccord soit 51 sur 144 avec le fait de penser que les enseignants du primaire aujourd'hui n'ont pas de compétences pour exercer leur métier. Ainsi les raisons de la baisse de qualité des apprenants du primaire pourraient provenir d'une autre source que le manque de compétences des enseignants. En effet, lorsque l'enseignant ne reçoit pas un traitement conséquent, il est difficile pour lui d'exercer pleinement son rôle professionnel. Il ne s'agit donc pas d'un problème de défaut de compétences plutôt un défaut de motivation au travail.

A l'effet d'évaluer le rendement produit par la formation des maîtres, le graphique ci-après présente les résultats liés à l'opinion selon laquelle tous les élèves maîtres (ses) produisent des bénéfices directs ou indirects à l'État camerounais.

Figure 12: croisement des indicateurs de rendement en fonction des statuts



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du graphique ci-dessus permet de comprendre que les répondants sont en majorité d'accord avec le fait que la formation des instituteurs produit un bénéfice à l'Etat.

2 Vérification des hypothèses : analyse corrélacionnelle

Le recours à l'analyse de la régression linéaire multiple à travers le logiciel SPSS permet de mettre en relation les différentes variables étudiées pour établir des relations de significativité dans la prédiction du problème étudié. Cet exercice permet de déterminer grâce aux relations statistiques la confirmation ou non des hypothèses de recherche. Ainsi, nous effectuerons le test d'ANOVA pour voir le niveau de relation significative et celui de R pour évaluer le degré de significativité les tests de corrélation sont juste additifs pour mesurer les variables/indicateurs les plus significatifs. A la base notre hypothèse principale est : sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue un atout considérable l'amélioration de la qualité de l'éducation et l'hypothèse statistique alternative (H1) correspondante est : il existe une relation significative entre la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun et l'amélioration de la qualité de l'éducation. Donc l'hypothèse nulle (H0) est : il n'existe pas une relation significative entre la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun et l'amélioration de la qualité de l'éducation. Seulement, pour y arriver, nous testerons d'abord les hypothèses spécifiques.

2.1 Première hypothèse spécifique : La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Pour tester cette hypothèse, le test de la régression linéaire multiple a été utilisé et le tableau 42 nous renseigne sur le croisement des indicateurs de la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (GESTPREV) et la qualité de l'éducation (QUAL) :

Tableau 42 : récapitulatif des modèles de croisement de la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (VII) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,229a	,052	,046	2,705	,052	7,862	1	142	,006	2,027

a. Valeurs prédites : (constantes), GESTPREV
b. Variable dépendante : QUAL

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de ce tableau nous montre que : le coefficient de relation multiple $R=0,229$ indique que 22.9% des valeurs observées permettent d'expliquer la VD. Il faut noter que la relation entre les deux variables est relativement faible car éloignée de 100%.

Tableau 43 : présentation du test d'ANOVA sur la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (VII) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	57,530	1	57,530	7,862	,006 ^b
	Résidu	1039,130	142	7,318		
	Total	1096,660	143			

a. Variable dépendante : QUAL

b. Valeurs prédites : (constantes), GESTPREV

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 43 présente les résultats du test d'ANOVA. Pour ce qui est de la variation du F de Fisher $(1,142)=7.862$ avec $\text{Sig}=0,006$ inférieur à $\alpha=0,05$ on peut conclure qu'il existe une relation significative entre les variables testées et donc l'hypothèse nulle est rejetée. Le test de Durbin-Watson= 2.027 renforce ce résultat car il se situe entre 1 et 3.

Tableau 44 : présentation des coefficients de corrélation entre la variable gestion prévisionnelle des effectifs scolaires (VII) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

Coefficients ^a									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	11,734	1,521		7,714	,000			
	GESTPREV	,139	,049	,229	2,804	,006	,229	,229	,229

a. Variable dépendante : QUAL

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 44 présente les résultats des coefficients de corrélation. Nous obtenons $A=0,139$ pour un seuil de significativité de $0,006$ inférieur à $0,01$. On conclut que 1% de marge d'erreur permet de prédire la significativité entre les deux variables de l'ordre de 22,9%.

2.2 Deuxième hypothèse: les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Pour tester cette hypothèse, le test de la régression linéaire multiple a été utilisé et le tableau 45 nous renseigne sur le croisement des indicateurs de la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (STRADISP) et la qualité de l'éducation (QUAL) :

Tableau 45 : récapitulatif des modèles de croisement de la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (VI2) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,275 ^a	,076	,069	2,672	,076	11,609	1	142	,001	2,122

a. Valeurs prédites : (constantes), STRADISP
b. Variable dépendante : QUAL

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de ce tableau nous montre que : le coefficient de relation multiple $R=0,275$ indique que 27.5% des valeurs observées permettent d'expliquer la VD. Il faut noter que la relation entre les deux variables est relativement faible car éloignée de 100%.

Tableau 46 : présentation du test d'ANOVA sur la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (VI2) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	82,881	1	82,881	11,609	,001 ^b
	Résidu	1013,778	142	7,139		
	Total	1096,660	143			

a. Variable dépendante : QUAL
b. Valeurs prédites : (constantes), STRADISP

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 46 présente les résultats du test d'ANOVA. Pour ce qui est de la variation du F de Fisher $(1,142)=11,609$ avec $\text{Sig}=0,001$ inférieur à $\alpha=0,05$ on peut conclure qu'il existe une relation significative entre les variables testées et donc l'hypothèse nulle est rejetée. Le test de Durbin-Watson=2.122 renforce le résultat car il se situe entre 1 et 3.

Tableau 47: présentation des coefficients de corrélation entre la variable stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines (VI2) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	10,963	1,481					
	STRADISP	,155	,045	,275	3,407	,001	,275	,275

a. Variable dépendante : QUAL

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 47 présente les résultats des coefficients de corrélation. Nous obtenons A= 0,155 pour un seuil de significativité de 0,001 inférieur à 0,01. On conclut que 1% de marge d'erreur permet de prédire la significativité entre les deux variables de l'ordre de 27,5%.

2.3 Troisième hypothèse: l'équilibre entre l'offre et la demande de formation est un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Pour tester cette hypothèse, le test de la régression linéaire multiple a été utilisé et le tableau 48 nous renseigne sur le croisement des indicateurs de la variable l'équilibre entre l'offre et la demande de formation (OFFRE) et la qualité de l'éducation (QUAL) :

Tableau 48: récapitulatif des modèles de croisement de la variable équilibre entre offre et demande de formation (VI3) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,271 ^a	,073	,067	2,675	,073	11,228	1	142	,001	2,024

a. Valeurs prédites : (constantes), OFFRE

b. Variable dépendante : QUAL

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse de ce tableau nous montre que : le coefficient de relation multiple R=0,271 indique que 27,1% des valeurs observées permettent d'expliquer la VD. Il faut noter que la relation entre les deux variables est relativement faible car éloignée de 100%.

Tableau 49 : présentation du test d'ANOVA sur la variable équilibre entre offre et demande de formation (VI3) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	80,360	1	80,360	11,228	,001 ^b
	Résidu	1016,300	142	7,157		
	Total	1096,660	143			

a. Variable dépendante : QUAL
b. Valeurs prédites : (constantes), OFFRE

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 49 présente les résultats du test d'ANOVA. Pour ce qui est de la variation du F de Fisher (1,142)= 11,228 avec Sig=0,001 inférieur à $\alpha=0,05$ on peut conclure qu'il existe une relation significative entre les variables testées et donc l'hypothèse nulle est rejetée. Le test de Durbin-Watson=2.024 renforce le résultat car il se situe entre 1 et 3.

Tableau 50 : présentation des coefficients de corrélation entre la variable équilibre entre offre et demande de formation (VI3) et amélioration de la qualité de l'éducation (VD)

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	11,567	1,327		8,716	,000			
	OFFRE	,157	,047	,271	3,351	,001	,271	,271	,271

a. Variable dépendante : QUAL

Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

L'analyse du tableau 50 présente les résultats des coefficients de corrélation. Nous obtenons A= 0,157 pour un seuil de significativité de 0,006 inférieur à 0,01. On conclut que 1% de marge d'erreur permettent de prédire la significativité entre les deux variables de l'ordre de 27,1%.

3 Conclusions de l'étude : interprétation des résultats, discussions et suggestions

Il est clairement établi que les trois hypothèses de recherches manipulées dans cette étude sont en totalité confirmées et que clairement, la maîtrise des effectifs de l'enseignement Normal au Cameroun joue un rôle considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducative. Arrivé à cette conclusion d'étude, il convient de relever trois catégories de faits à

prendre en considération : le volet socio politique de la planification des effectifs, la dimension rationnelle et économique de la gestion des effectifs, et l'équilibre optimal de la main d'œuvre enseignante.

3.1 Le volet socio-politique de la planification des effectifs

En effet, selon cette recherche, la gestion de proximité est un facteur incontournable dans la connaissance réelle des effectifs. La prise en compte des besoins locaux et des réalités locales semble être une boussole pour une gestion décentralisée efficace des effectifs. Lorsqu'on se positionne comme planificateur de l'éducation surtout dans une perspective positiviste contingente, il est aisé de se rendre compte que la décentralisation avec son rapprochement et son autonomisation des acteurs locaux, constitue une aubaine pour améliorer la gestion du personnel de l'éducation de base.

3.2 La dimension rationnelle et économique de la gestion des effectifs

Par ailleurs, la répartition rationnelle des effectifs en réduisant les disparités améliore la qualité de l'éducation. La volonté actuelle de chaque système éducatif est de combler les attentes en matière d'équité et d'inclusion. Pour garantir une éradication des disparités humaines et régionales en matière de traitement des RH, il devient impératif de rationaliser la gestion non seulement en intégrant une dimension rotative mais aussi une actualisation régulière de la carte scolaire avec des données fiables. Les deux entorses au suivi strict des mesures de réduction des inégalités d'affectation demeurent la féminisation du corps des instituteurs et le vice des élites. Le premier handicap traduit un refus systématique des dames de résider de manière permanente en brousse du fait de leur extrême fragilité et le second inconvénient est la propension des élites locales à vouloir à tout prix implanter des écoles où le besoin n'est pas objectivement exprimé en visant uniquement des postes politiques.

3.3 L'équilibre optimal de la main d'œuvre enseignante.

Et enfin, l'équilibre offre demande concourt à la maîtrise des effectifs. Les ENI présentent un tableau quelque peu alarmant mais peuvent générer un avenir certain si un miracle s'opère dans la transformation politique avec un changement de paradigme qui transformera la vision politique et des indicateurs macroéconomiques qui s'améliorent. En remettant un accent particulier sur le suivi évaluation des politiques éducatives, on peut relever ce secteur avec plus de ressources et plus de subventions destinées à former, recruter et inciter les jeunes à répartir vers les ENI.

Conclusion

A la question de savoir si la maîtrise des effectifs scolaires joue un rôle essentiel dans l'amélioration des effectifs scolaires, les résultats d'analyse d'enquête ont permis de se rendre compte que dans la réalité camerounaise et sous un angle prospectif, c'est une piste appréciable pour résorber le problème de gestion des effectifs de l'Enseignement Normal cette option est une proposition louable dans le sens où elle permet à la fois la gestion prévisionnelle des effectifs dans le modèle décentralisé, la prise en compte de stratégies de réduction des disparités et de gestion rationnelle des ressources humaines éducatives et l'équilibre entre l'offre et la demande de formation. Cependant, comment de manière formelle peut-on arriver concrètement à appliquer ces mesures ?

Chapitre 5. Proposition d'un modèle de planification des effectifs de l'Enseignement Normal

Introduction

Ce chapitre tient son importance du fait qu'il s'appuie sur les résultats d'étude scientifique pour proposer un modèle d'intervention permettant de résoudre le problème identifié dès le départ concernant la maîtrise des effectifs. Ainsi, il s'articule autour de trois éléments principaux provenant des trois hypothèses de recherche formulées à partir d'une méthode de planification de prospective et de leur vérification par des tests statistiques. Ces propositions, loin d'être des solutions miracles, s'inscrivent dans une logique de recherche de solutions possibles et plausibles face à l'urgence de prendre des mesures appropriées pour mieux encadrer la situation évolutive de la formation des maîtres au Cameroun qui présente d'ailleurs aujourd'hui un tableau peu reluisant. Ainsi, de façon imbriquée dans le cadre d'intervention mis sur pied, la première catégorie de scénario proposée met au centre l'application effective du processus de décentralisation avec pour corollaire l'implication effective de la population dans la prise de décisions concernant le quota des instituteurs à former pour combler la demande en particulier. La seconde catégorie de solutions proposées met au-devant la gestion équitable des candidats de l'après formation dans un souci d'éradication complète des disparités régionales et locales observées ci et là et enfin la dernière catégorie de mesures à prendre, porte sur l'équilibre parfait entre l'offre de formation et la demande réelle dans un souci d'optimisation des ressources à la fois humaines et celles affectées pour la formation en général. En nous inspirant des travaux de Depover et Jonnaert (2014) et du cadre logique contenu dans le chapitre 6 de leur ouvrage (voir matrice N°E, placée en annexes), il va sans dire que ces trois scénarios modéliseront cette partie de manière prospective axée sur les objectifs généraux et spécifiques d'intervention, le cadre programmatique (axes stratégiques, activités/actions), les questions de financement, les instances institutionnelles et le suivi-évaluation de chaque proposition.

Pour comprendre le cadre global de ce modèle d'intervention, le récapitulatif suivant a été réalisé suivant la mise en œuvre du cadre logique.

Tableau 51 : mise en œuvre du cadre logique du modèle de planification des effectifs de l'Enseignement Normal

LOGIQUE D'INTERVENTION EN CHAÎNE DE RESULTATS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES(IOV)	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
Objectifs généraux	<p>les objectifs généraux contribuent à :</p> <p>(i) Participer au développement d'un dispositif de gestion locale des effectifs scolaires ;</p> <p>(ii) Contribuer à l'intégration d'une dimension d'équité dans le traitement des RH de l'Enseignement Normal ;</p> <p>(iii) Concourir à l'acquisition des outils de rationalisation de la carte scolaire ;</p> <p>(iv) Favoriser la rentabilisation de la formation des instituteurs ;</p> <p>(v) Permettre la mise en place des instruments de suivi évaluation des produits de l'éducation de base pour améliorer la qualité éducative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services statistiques nationaux et locaux ▪ Carte scolaire actualisée ▪ Archives du MINEDUB ▪ Archives du Ministère de la Santé (MINSANTE) ▪ Archives du MINESEC ▪ Archives locales ▪ Photos des activités menées ▪ Archives et registres des écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les hypothèses seront formulées sur le court, le moyen et le long terme du modèle. ▪ Pour démarrer, il faut d'abord requérir l'adhésion et l'acceptation de tous (administration centrale et population y compris les instituteurs eux-mêmes) ▪ Pour implémenter, il faut mettre sur pied des unités locales opérationnelles et renforcer leurs compétences en matière de gestion locale des effectifs ▪ Pour le suivi évaluation, il faut miser sur l'élaboration des cartes scolaires

<p>Objectifs spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mettre en place des unités opérationnelles locales de gestion des effectifs scolaires de l'Enseignement Normal sur cinq ans de 2023 à 2028.</i> ▪ <i>Améliorer de la contribution de tous les acteurs de la communauté éducative autour de la restructuration et l'appropriation des réformes entreprises pour stabiliser les effectifs.</i> ▪ <i>Renforcer les compétences des acteurs sur l'utilisation d'un dispositif informatique de gestion.</i> ▪ <i>Créer des unités locales de gestion rationnelle des formations, recrutements, affectations, nominations et carrières</i> ▪ <i>Réaliser des études de terrain pour recueillir et définir les besoins prioritaires</i> ▪ <i>Réaliser des études de terrain pour recueillir et définir les besoins</i> 		<p><i>locales et régulièrement mises à jour</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Si le modèle a un impact positif il sera prolongé sur la durée, il est porteur.</i> ▪ <i>Si le modèle a des conséquences positives on pourra le reconduire sur sa problématique, il est fiable.</i> ▪ <i>Si le modèle a des effets négatifs, il sera simplement annulé ou bien réorienté.</i> ▪ <i>Si le modèle manque de financement, il pourra ne pas être réalisé ou bien il sera arrêté.</i>
------------------------------	---	--	--

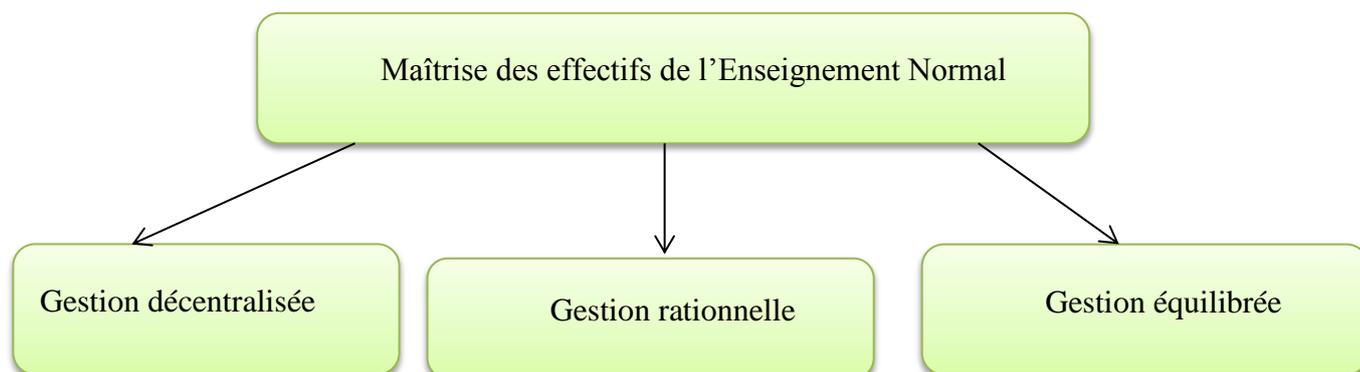
	<p><i>prioritaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Evaluer les besoins spécifiques en personnel de chaque localité à court terme en fonction des indices démographiques.</i> ▪ <i>Améliorer l'équilibre offre/demande des instituteurs</i> ▪ <i>Améliorer la gouvernance locale</i> ▪ <i>Mener une réflexion d'ensemble sur la mise en place d'un dispositif de gestion des effectifs orienté vers l'assurance qualité</i> 		
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Le développement d'un dispositif de gestion locale des effectifs scolaires ;</i> ▪ <i>L'intégration d'une dimension d'équité dans le traitement des RH dans l'Enseignement Normal ;</i> ▪ <i>L'acquisition des outils de rationalisation de la carte scolaire ;</i> 		

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La rentabilisation de la formation des instituteurs ;</i> ▪ <i>La mise en place des instruments de suivi évaluation des produits de l'éducation de base pour améliorer la qualité éducative.</i> 		
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Créer des unités locales opérationnelles logées dans chaque arrondissement</i> ▪ <i>Elaborer un plan d'action stratégique de gestion des RH pour chaque unité constituée</i> ▪ <i>Mettre sur pied d'une plateforme de coopération directe entre les unités opérationnelles entre elles et avec le gouvernement</i> ▪ <i>Utiliser tous les enseignants formés jusqu'en date et suspendre momentanément la formation dans les chefs-lieux de département le temps de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Coordination en comité du ministère ;</i> ▪ <i>Descente sur le terrain (régions, communes, établissements scolaires primaires publics et privés) ;</i> ▪ <i>Rencontre des autorités locales et traditionnelles</i> ▪ <i>Identification et hiérarchisation des différents partenaires.</i> 	

	<p><i>réguler les effectifs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Installer un dispositif de veille stratégique pour contrôler la qualité de formation tant chez les instituteurs que chez leurs apprenants</i> 		
Analyse de faisabilité (phase d'implémentation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Implication des acteurs administratifs centraux, déconcentrés et des experts techniques</i> ▪ <i>Montage des Manuels de procédure et des plateformes de d'accompagnement-suivi-contrôle</i> ▪ <i>Détermination de la durée de fermeture momentanée des écoles et de la restructuration</i> <p>Mise en place des dispositifs d'encadrement (psychologique, monitoring, counseling, centres d'écoute et d'accompagnement)</p>		
Partenariats et coopération	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Signature des conventions de partenariats avec les parties prenantes</i> 		

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mise sur pied des coopérations entre les unités opérationnelles et les structures d'aide et d'appui centrales.</i> 		
Pérennisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mise sur pied d'une équipe de contrôle technique logée tant au MINESEC qu'au MINEDUB</i> ▪ <i>Mise en œuvre d'une cellule de suivi-évaluation dans chaque unité opérationnelle.</i> ▪ <i>Rédaction d'un rapport au terme de chaque année</i> 		

Figure 13 : schéma du cadre d'intervention



Source : enquête de terrain; Hadjar, 2023.

1 Cadre logique d'intervention

Dans cette partie, il est question de proposer un modèle qui permettra de renforcer les administrations sur la gestion de manière décentralisée de l'Enseignement Normal. En nous appuyant sur les dispositions récemment prises dans le *décret N°2023/223 du 27 Avril 2023 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Régions en matière d'Enseignement Secondaire*, nous allons présenter un modèle de planification des effectifs opérationnalisable particulièrement en ce qui concerne l'Enseignement Normal logé lui-même dans l'Enseignement Secondaire et prenant en compte les trois dimensions de gestion sus-évoquées.

1.1 Axes stratégiques

Trois axes stratégiques rendent compte de notre modèle de planification, nous avons : (i) la gestion décentralisée des effectifs scolaires; (ii) la gestion équitable des effectifs scolaires ; et la gestion optimale/rationnelle des effectifs scolaires (iii).

1.2 Objectifs généraux

Pour parvenir à mettre en place un système de planification des effectifs de l'Enseignement Normal, il est nécessaire de prendre en compte cinq objectifs généraux associés aux trois axes stratégiques sus mentionnés : (i) Participer au développement d'un dispositif de gestion locale des effectifs scolaires ; (ii) Contribuer à l'intégration d'une dimension d'équité dans le traitement des RH de l'Enseignement Normal ; (iii) Concourir à l'acquisition des outils de rationalisation de la carte scolaire ; (iv) Favoriser la rentabilisation de la formation des instituteurs ; (v) Permettre la mise en place des instruments de suivi évaluation des produits de l'éducation de base pour améliorer la qualité éducative.

1.3 Objectifs spécifiques et actions à mener

Pour mener à bien les activités requises afin de parvenir à orienter notre contribution vers l'atteinte des objectifs généraux ainsi définis, nous proposons 10 objectifs spécifiques correspondants aux cinq objectifs généraux prédéfinis et des actions à mener pour chaque objectif spécifique proposé.

(i) développer un dispositif de gestion locale des effectifs scolaires

Objectif spécifique 1 : mettre en place des unités opérationnelles locales de gestion des effectifs scolaires de l'Enseignement Normal sur cinq ans de 2023 à 2028.

Actions à mener :

- Implication active des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) dans la préparation du concours d'entrée dans les ENIEG et ENIET publiques et privées.
- Prévision des effectifs en commençant à former les élèves maîtres (ses) sur commande suivant les besoins exprimés par les autorités locales.
- Mener des études préalables du marché de l'emploi en fonction des besoins localement exprimés entre les écoles publiques et les écoles privées, avant de lancer localement le concours d'entrée dans les écoles de formation d'instituteurs à une période bien définie par exemple en fin d'année scolaire.

Objectif spécifique 2 : améliorer la contribution de tous les acteurs de la communauté éducative autour de la restructuration et l'appropriation des réformes entreprises pour stabiliser les effectifs.

Actions à mener :

- Elaboration d'un cadre de surveillance stratégique de l'environnement pour détecter un éventuel changement afin d'éviter les dysfonctionnements entre la hausse et la baisse des effectifs.
- Les instances opérationnelles qui gèrent les instituteurs se rapprochent de la population et travaillent en étroite collaboration avec celle-ci concernant les attentes de la demande potentielle de formation.
- Connaissance des besoins en misant sur une politique de la carte scolaire régulièrement à jour avec des mécanismes pour connaître et analyser l'effectif des élèves maîtres (ses).

(ii) intégrer une dimension d'équité dans le traitement des RH de l'Enseignement Normal ;

Objectif spécifique 3 : renforcer les compétences des acteurs sur l'utilisation d'un dispositif informatique de gestion.

Actions à mener :

- Utilisation des dispositifs technologiques qui servent à rehausser la qualité des services ;
- Formation initiale des instituteurs obéissant aux standards requis (division rationnelle du travail, gestion équilibrée des emplois de temps, moyens de contrôle de la présence des enseignants dans les salles de classe, mécanisme du contrôle du travail des enseignants...)
- Harmonisation de la répartition des instituteurs et faire bénéficier d'une affectation systématique de manière rotative, tous les instituteurs en alternant la zone urbaine et la zone rurale en affectant de manière rationnelle les instituteurs pour permettre de réduire les disparités.

Objectif spécifique 4 : créer des unités locales de gestion rationnelle des formations, recrutements, affectations, nominations et carrières.

Actions à mener :

- Mise en œuvre d'une plateforme gérée de manière locale régulant les nominations et les promotions par la valorisation du personnel au sein du corps des instituteurs.
- Amélioration constante du cadre pour exercer le métier d'instituteur en faisant correspondre les infrastructures et les ressources financières aux objectifs définis.
- Elaboration des stratégies locales pour combler le déficit dans les écoles et embaucher dans une structure publique ou privée tous les candidats en attente d'emploi et ceux récemment formés à travers notamment un dispositif concerté entre la structure déconcentrée du ministère, les élites locales et les promoteurs d'écoles primaires et maternelles privées.

(iii) acquérir des outils de rationalisation de la carte scolaire ;

Objectif spécifique 5 : réaliser des études de terrain pour recueillir et définir les besoins prioritaires.

Actions à mener :

- Réalisation d'un plan de communication et affectation d'un personnel chargé exclusivement de parcourir chaque zone bien délimitée pour recueillir des données factuelles et régulières sur l'état de la population et les besoins non seulement en infrastructures, en formation, en main d'œuvre, en capacité d'innovation...
- Examen de l'environnement interne et externe pour préciser les enjeux démographiques susceptibles d'influencer la prise de décisions idoines.
- Mise en place un système de suivi et d'évaluation des effectifs pour réguler l'augmentation ou la baisse des effectifs des élèves maîtres (ses).

- Analyse régulière de la carte scolaire locale en équilibrant le nombre de places proposé aux concours d'entrée dans les ENI en prenant en compte au préalable les résultats des analyses de la carte scolaire (demande potentielle/réelle des instituteurs).

Objectif spécifique 6 : évaluer les besoins spécifiques en personnel de chaque localité à court terme en fonction des indices démographiques.

Actions à mener :

- Création des emplois alternatifs pour les instituteurs formés non absorbés par l'Etat tels que les agents de soutien scolaire ; les accompagnateurs spécialisés ; les métiers psycho-éducatifs ...
- Mise en œuvre d'un cadre automatisé de la correspondance entre l'offre de formation des instituteurs et la demande effective.

(iv) rentabiliser la formation des instituteurs

Objectif spécifique 7 : améliorer l'équilibre offre/demande des instituteurs.

Actions à mener :

- Suspension momentanée de la formation dans les chefs-lieux de Départements à cause du sureffectif d'instituteurs formés non employés, et poursuite de la formation dans les chefs-lieux de Région pendant 5 ans.
- Définition des autres modes de subventions pour garantir la continuité de la formation des instituteurs (contribution des élites, des dignitaires religieux, des ONG, des particuliers...)

Objectif spécifique 8 : améliorer la gouvernance locale.

Actions à mener :

- Evaluation systématique de ce qui fonctionne correctement et ce qui ne fonctionne pas bien pour trouver des bases solides à corriger. Pour ce faire, un système de contrôle doit être mis sur pied pour veiller au bon fonctionnement de chaque structure éducative.
- Développement des capacités de gestion de chaque acteur impliqué.
- Renforcement des aptitudes de coordination autonome des principaux bénéficiaires.

(v) mettre en place des instruments de suivi évaluation des produits de l'éducation de base pour améliorer la qualité éducative

Objectif spécifique 9 : mener une réflexion d'ensemble sur la mise en place d'un dispositif de gestion des effectifs orienté vers l'assurance qualité.

Actions à mener :

- Passer en revue les données sur les mesures du rendement pour identifier les points d'amélioration tant chez les apprenants que chez les enseignants et initier des mesures palliatives pour remédier en cas de défaillances constatées.
- Amélioration du niveau général des élèves en accentuant la prise en compte de la situation de leurs enseignants.
- Garantir les compétences des enseignants dans la pratique de leur métier.

Objectif spécifique 10 : unifier le niveau d'entrée dans les écoles de formation des instituteurs.

Actions à mener :

- Amélioration du ratio enseignant élèves de 1 pour 4 élèves à 1 pour 20-25 élèves.
- Transformation des exigences du diplôme requis au baccalauréat minimum au concours d'entrée dans les ENI et éliminer définitivement les niveaux BEPC et PROBATOIRE .

2 Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation**2.1 Coût et financement**

Simulations financières et sources de financement: doubler l'allocation financière budgétaire et répartir proportionnellement dans les 10 Régions où se trouveront les unités opérationnelles locales de gestion des instituteurs. Requérir toutes les contributions locales et partenariales additives pour renforcer davantage le budget de chaque unité.

Estimation des coûts de réalisation : les coûts de réalisation incluront les dépenses relevant à la fois des études de terrain, du renforcement de la carte scolaire, de la formation, des opérations de recrutement, des affectations, des nominations, de la gestion des carrières et surtout de la mise en place d'un Système d'Information et de Gestion de l'Education (SIGE) local.

2.2 Cadre institutionnel

Unités de pilotage : dans notre plan d'intervention, nous avons retenus 10 unités opérationnelles respectivement dans 10 Régions du Cameroun constituées chacune de 20 membres dont 12 de la communauté éducative et 08 experts en GRH et en planification de l'éducation. Les membres de la communauté éducative peuvent se retrouver parmi les directeurs d'écoles, les agents communaux et régionaux, les chefs de quartier et de village, les partenaires éducatifs et les ONG.

Organes techniques : les différents ministères en charge de l'éducation, de la décentralisation et de la planification en contribution de leurs cellules techniques et de leurs représentants locaux dans les délégations.

2.3 Indicateurs de suivi-évaluation

Modalités de suivi-évaluation : un suivi régulier interne sera effectué par un responsable des unités opérationnelles et doit rendre compte au chef de l'unité grâce à des rapports trimestriels, semestriels et annuels réguliers. Néanmoins, un audit externe doit être systématiquement effectué chaque année durant les cinq ans de maturation du projet présent.

Outils de suivi-évaluation : il sera mis sur pied des fiches de suivi, des plans d'action locaux, un SIGE, un manuel des procédures et des séances annuelles de monitoring, counselling, renforcement des capacités, du contrôle et de l'évaluation.

Conclusion

Au terme de ce chapitre qui portait sur la proposition d'un cadre d'intervention pour trouver des solutions au problème de manque de maîtrise des effectifs scolaires, il ressort clairement que des mesures doivent être prises pour réguler le flux des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun. Cette proposition de modèles base sur la prise en compte des besoins réels et de la demande s'appuie sur des outils prospectifs, sur un dispositif de programmation (simulation, projection scenario) afin de permettre aux décideurs de prendre en compte non seulement l'horizon temporel dans lequel se situe la situation de cet enseignement aujourd'hui en rapport avec son futur mais aussi et surtout de reformer le secteur qui continue d'héberger un déni total de la situation frustrante et perfectible de la formation des instituteurs qui va droit le mur.

Conclusion générale

La réflexion qui s'achève porte sur le sujet : « *maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun et qualité de l'éducation : vers une analyse de planification de prospective* ». Elle a consisté à démontrer sous un angle prospectif, que la gestion décentralisée, rationnelle et équilibrée des effectifs scolaires constituent un préalable à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Autrement dit, il était question d'établir le lien entre la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal et l'amélioration subséquente de la qualité de l'éducation.

Plusieurs travaux de recherches sur la qualité de l'éducation ont permis d'établir que les ressources matérielles et financières allouées à l'éducation par chaque pays constituent les éléments de premier ordre pour booster le niveau de qualité. Mais les organismes internationaux, forts du constat selon lequel, la seule dimension quantitative ne saurait rendre compte des éléments de qualité, ont décidé de placer la dimension purement qualitative au centre de toutes les attentions. La qualité basée sur l'appréciation des produits, des résultats et du rendement des institutions éducatives, demeure un paramètre non négligeable dans les préoccupations de chaque pays en mettant la variable ressource humaine au cœur des analyses sur l'éducation. C'est dans cette perspective d'ailleurs que nous nous sommes inscrits face à la situation déséquilibrée des effectifs scolaires observés au niveau de l'Enseignement Normal. L'étude présente se veut donc une analyse prospective qui embrasse les différentes opportunités (sous forme de scénario) qui pourraient permettre de résoudre le problème.

Pour examiner le problème posé par notre étude, nous nous sommes posé une question principale à savoir : sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue-t-elle un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation? De cette dernière, nous avons trois questions secondaires qui sont : la gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est-t-elle un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation? Les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont-elles perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation? L'équilibre entre l'offre et la demande de formation est-il un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation?

De ce questionnement, et suivant la méthode prospective de Berger, Découflé et Godet, trois hypothèses secondaires correspondantes à trois postulats théoriques ont été

manipulées : le paradigme de la décentralisation et sa gestion de proximité par Hayek (1948) et Oates (1972) pour l'hypothèse secondaire 1, la gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation. ; la théorie positiviste contingente par Thiétart (1999) pour l'hypothèse secondaire 2, les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation et la théorie de l'équilibre général (Keynes, Marshall...) pour l'hypothèse secondaire 3, l'équilibre entre l'offre et la demande de formation est un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Les hypothèses de recherche ainsi formulées, une recherche sur le terrain a été effectuée sur un site d'étude bien délimité dans la Région du Centre Cameroun, précisément dans trois départements proches de l'administration centrale. Cette investigation a permis de rassembler un échantillon de 160 répondants dont 144 effectivement impliquées directement dans le dépouillement du questionnaire administré. Il faut juste signaler qu'avant de construire les items du questionnaire, un guide d'entretien a été administré à 4 responsables d'administration et a permis de discriminer les indicateurs pertinents de l'étude. Un prétest a aussi été administré pour valider le questionnaire auprès de ces derniers. Ce qui a permis d'avoir une cohérence interne qui a été conforté par une fiabilité résultats du test de l'Alpha de Cronbach bien élevée, soit 0,801.

A la suite de l'analyse descriptive et inférentielle des données de terrain, toutes les hypothèses de l'étude ont été confirmées et la conclusion est que sous un angle prospectif, la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun constitue un atout considérable pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. Cette conclusion a permis de mettre sur pied un cadre d'intervention suivant la méthode de planification de prospective avec trois scénarios pratiques, ce qui permet même de donner tout l'intérêt de ce travail de recherche.

Le premier scénario met en place la démarche à suivre pour encourager une gestion décentralisée, prévisionnelle des effectifs permettent d'inclure toutes les populations prenantes et concernées par l'Enseignement Normal. Le second scénario propose un dispositif de gestion rationnelle des effectifs visant à redistribuer les emplois, les postes et à réduire les disparités observées sur le terrain. Et enfin le troisième scénario a permis de mettre en place une vision équilibrée entre l'offre et la demande de formation afin de trouver une solution aux déséquilibres observés.

Nonobstant ces résultats et cette démarche prospective concluants, plusieurs difficultés se sont présentées à savoir : la capacité à délimiter clairement le champ de recherche ; la démarcation entre la vision politique de l'éducation sur le plan national et la vision prospective éprouvée scientifiquement à laquelle nous voudrions inscrire ce travail ; le choix judicieux de la population d'enquête ; la gestion du temps relativement court imparti pour la production du travail ; le difficile accès régulier aux répondants et enfin, la conciliation de plusieurs occupations à la fois professionnelles et académiques.

Seulement, en tant que étudiante en planification des systèmes éducatifs et avec l'appui du directeur de mémoire, toutes des difficultés ont pu être résorbées pour aboutir à la production de ce travail : l'inscription du sujet dans le paradigme de la décentralisation des effectifs scolaires ; la prise en compte des contraintes budgétaires et macroéconomiques insurmontables ; la nécessité de couvrir au moins trois départements de la Région du Centre au lieu de toute la Région plus accessibles ; la planification spécifique de chaque tâche à effectuer suivant un échéancier et le respect strict de chaque rubrique ; des séries de discussions avec les répondants pour les inciter à s'intéresser au thème d'étude et enfin la capitalisation des périodes de congés pour accorder plus de temps à la recherche

Il serait aussi opportun d'ouvrir davantage le champ de cette recherche en incluant les études sur les différents emplois alternatifs qui peuvent faire l'objet d'une redirection des produits de la formation enseignante ; aussi des analyses sur la logique des acteurs impliqués dans la projection des effectifs scolaires pour saisir les logiques profondes qui soutendent la poursuite d'une formation effrénée sans recrutement conséquent des instituteurs. Et enfin, une réflexion d'ensemble sur la qualité de l'éducation associée à la gouvernance des ressources humaines pourrait être un point de départ à la réforme profonde su système de gestion des effectifs scolaires au Cameroun.

Références bibliographiques

- 15 indicateurs de qualité des résultats en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie en Europe. (2002). [Compte-rendu]. Dans: Agora débats/jeunesses, 28. Rites et seuils, passages et continuités, pp. 173-175. https://www.persee.fr/doc/agora_1268-5666_2002_num_28_1_1988_t17_0173_0000_3
- Ajountimba, L. (2006). *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*. [Mémoire de Mastère en Planification de l'Education]. IPE/UNESCO. https://www.memoireonline.com/07/08/1373/m_strategies-amelioration-gestion-des-enseignants-cameroun0.html
- Banque mondiale. (2012, 11 avril). Gouvernance et Gestion au sein du Secteur de l'Education au Cameroun. [Blog]. Banque mondiale. BRD-IDA. <https://www.banquemonde.org/fr/news/feature/2012/04/11/better-governance-improving-education-outcomes-through-better-governance-in-cameroon-integrating-supply-and-demand-side-approaches>
- Beeby, C.E. (1967). *L'administrateur de l'éducation face à la planification*. IPE/UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000076385_fre/PDF/78385fre.pdf.multi
- Berger, G., & Morot-sir, E. (1964). Phénoménologie du temps et prospective. *Etudes philosophiques*, 19 (4), 604-712.
- Bonnefous, B., & LeCoq, Y. (2011). *Management*. Hachette.
- Bouchard, C., & Plante, J. (2002). La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer. *Cahiers du service de Pédagogie expérimentale-Université de Liège*, 11 (12), 219-236. www.apprendre.auf.org
- Caldeira, E., & Rota-Graziosi, (2014). La décentralisation dans les pays en développement : une revue de la littérature. *Revue d'économie du développement*, 22 (4), 5-37.
- Chan-Yew-Cheong, P. (2002). *La planification du personnel: acteurs, actions et termes multiples pour une planification opérationnelle des personnes*. *Interface homme-machine*. [Thèse de Doctorat en ligne]. Université Joseph-Fourrier. <https://theses.hal.science/tel-00004380>

- Chatel, E. (2006). Qu'est-ce qu'une éducation de qualité ? Réflexion à partir de l'évaluation de deux diplômes technologiques et professionnels tertiaires. *Education et sociétés*, 2(18), 125-140. <https://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2006-2-page-125.htm>
- Conférence des Ministres de l'Éducation Nationale (2008). *L'enseignement primaire : la qualité au cœur des défis, Évaluation diagnostique*. PASEC Maurice. <https://www.pasec.confemen.org/ressource/lenseignement-primaire-la-qualite-au-cœur-des-defis-evaluation-diagnostique-pasec-maurice/>
- Coombs, P.H. (1968). *Qu'est-ce que la planification de l'éducation ?* IPE/UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000076671_fre
- Corriveau, L. (2009). La qualité de l'éducation : un enjeu de collaboration à cerner. *Revue de l'innovation dans le secteur public*, 14(3), article 5.
- Dartiguepeyrou, C., Belhoste, N. & Taillandier, A. (2019, 11 avril). La prospective : boule de cristal ou méthode scientifique ? [Vidéo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=qYkCEtk0RN8&pp=ygU7TGEgcHJvc3BIY3RpdmUgOiBib3VsZSBkZSBjcmlzdGFsIG91IG3DqXRob2RIIHNjaWVudGlmaXF1ZSA%3D>
- Debret, J. (2020). Les normes APA françaises : Guide officiel de Scribbr basé sur la septième édition (2019) des normes APA. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/manuel-normes-apa>
- Découflé, A.C., (1980). *La prospective*. PUF.
- Depover, C. & Jonnaert, P. (2014). *Quelle cohérence pour l'éducation en Afrique*. Université Louvain la-Neuve.
- Dictionnaire Universel. (2012). Effectif. Dans *Le Dictionnaire Universel*.
- Duru-Bellat & Jarousse (2001). Portée et limites d'une évaluation des politiques éducatives et pratiques éducatives par les résultats. *Education et sociétés*, 8(2), pp46-64
- Echaudemaison, C.D. (2001). Equilibre général. Dans *Le Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales*. Nathan.
- Fonkoua, P. (2006). *Quels futurs pour l'éducation en Afrique ?* L'Harmattan.
- Fortin, M.F. & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Education.

- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique*. Dunod.
- Gurgand, M. (2000). Capital humain et croissance : la littérature empirique à un tournant ? *Économie Publique*, 19 (6), 71-93.
https://www.researchgate.net/publication/30446616_Capital_humain_et_croissance_la_litterature_empirique_a_un_tournant
- Kamuzinzi, M., Bonami M. & De Ketele J.-M. (2009). Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification. *Revue française de gestion*, 5(195), 55- 78.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-55.htm>
- Kayombo, C. C. (2015). *La planification de l'éducation en Afrique*. L'Harmattan.
- Klarsfeld, A., Musseau, O. & Van Den Boom, F. (2009). La gestion prévisionnelle des effectifs au CEA: un processus évolutif de construction de sens. Dans L. Mallet (dirs.), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi* (pp. 39-56). Liaisons.
<https://unesdoc.agrh.fr/assets/actes/2003klasfeld-musseau-van-den-boom066.pdf>
- Lachapelle, J.F. (1973). Préviation des effectifs scolaires par la méthode de survie des cohortes. *Bulletin de l'Association des démographes du Québec*. 2(1), 153-161.
<https://www.erudit.org/fr/revues/badq/1973-v2-n1-badq3929/305739ar.pdf>
- Laramée, A. & Valée, B. (1991). *La recherche en communication : éléments de méthodologie*. Presses de l'Université du Québec. www.sudoc.fr
- Legendre, P. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin.
- Mace, G. (1992). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Presses de l'Université de Laval.
- Mahida, H. (2015-2016). *Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise*. [Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion]. Université de Tlemcen.
- Martory, B., & Crozet, D., (2016). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*. Dunod.
- Mbog Djom, A. D. (2018). *Effectivité de la supervision pédagogique dans l'efficacité professionnelle des enseignants. Cas des établissements secondaires de l'arrondissement d'Obala*. [Mémoire de Master en Management de l'éducation]. Université de Yaoundé I-Faculté des Sciences de l'Education.

McGinn, N.F., et Welsh, T. (1999). *La décentralisation dans l'éducation : pourquoi, quand, quoi et comment ?* IPE-UNESCO.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000120275_fre

Mermet, L. (2003). Perspectives pour l'environnement. Quelles recherches, quelles ressources, quelles méthodes. *Développement durable et territoires*.
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.965>

Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. (sd) Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation 2013-2020. [Document de Travail]. République du Cameroun.

Ministère de l'Education de Base (2022). Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2020-2021. [Rapport]. République du Cameroun.

Ministère de l'Education Nationale. (2000). Décret N° 2000/359 DU 05 Décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale. République du Cameroun.

Ministère des Enseignements Secondaires. (2016-2021). *Annuaire statistiques*.
<https://www.minesec.gov.cm/>

Ministère des Enseignements Secondaires. (2022, octobre). Arrêté N°2124/22/N/MINESEC/CAB du 20 Octobre 2022 portant harmonisation de la répartition du personnel enseignant. République du Cameroun.

Mons, N. (2004). Politiques de décentralisation en éducation : diversité internationale, légitimités théoriques et justifications empiriques. *Revue française de pédagogie*. 146 (3), 41-52. <https://shs.hal.science/halshs-00004920/#skip-link>

Mutombo, E. J., Bauler, T. & Wallenborn, G. (2007). Méthodes participatives de prospective et de planification pour un développement durable: analyse d'approches et de réalisations. [Rapport final]. *Institut de Gestion de l'environnement et d'Aménagement du Territoire*. Université Libre de Bruxelles.

N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan.

Ndjebakal, E.S. (2022). Support de cours de Gestion des ressources Financières. [Manuscrit en préparation]. Management de l'Education, Université de Yaoundé 1.

- Ombé, B. (2020). *Le Cameroun en prospective. Evaluation critique des ODD*. L'Harmattan.
- Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (1995, avril-mai). Investir dans le capital humain. Mesurer le capital humain. *L'Observateur de l'OCDE*, No.193, pp 16-20.
- Perreti, J-M. (2019). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Petit Robert. (1993). Intérêt-Qualité-Prospective. Dans *Le Dictionnaire Petit Robert*.
- Plassard J.-M. et Tran Nhu-Thi-Thanh. (2010). Pilotage et gouvernance des systèmes éducatifs. *Revue française d'économie*, 25 (6), 147-184.
- Premier ministre. (2023, avril). Loi N°2023/223 du 27 Avril 2023 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Régions en matière d'Enseignement Secondaire. [Arrêté du Premier ministre]. Premier ministre, Yaoundé, Cameroun.
- Présidence de la république du Cameroun. (1998, avril). Loi N°98/004 du 14 Avril 1998 sur l'orientation de l'éducation au Cameroun. [Décret présidentiel]. Présidence de la république, Yaoundé, Cameroun.
- Présidence de la république du Cameroun. (2019, décembre). Loi N°2019/024 du 24 Déc 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées. [Décret présidentiel]. Présidence de la république, Yaoundé, Cameroun.
- Programme d'Appui à la Réforme de l'Education au Cameroun. (2020). Cadre de gestion environnementale et sociale (CGES) du projet PAREC. Unité de Coordination et de Gestion. [Rapport final]. Gouvernement du Cameroun. <https://www.parec-cameroun.net/cadre-de-gestion-environnemental-et-social-cges/>
- Rasera, J.-B. (2014). Les modèles de simulation pour la planification de l'éducation en Afrique subsaharienne. Une simplicité appauvrissante et inféconde. *Revue Tiers Monde*, 218 (2), 169 - 186.
- Rayou, P. et Van Zanten, A. (2018). *Les 100 mots de l'éducation*. Editions Que-sais-je ?
- Renard, P. (2003). L'enseignement de base en Afrique Noire : Pédagogie de grands groupes et formation des maîtres. *L'éducation en débats : analyse comparée*, (1), 56-79. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwih_Oeon_eBAxVWVaQEhXCpC80QFnoECBUQAQ&url=htt

[ps%3A%2F%2Foap.unige.ch%2Fjournals%2Fed%2Farticle%2Fdownload%2F465%2F359&usg=AOvVaw0WiUpdaldcraM0gFxxkTt-&opi=89978449](https://www.foap.unige.ch/journals/Fed/Farticle/download/F465/F359&usg=AOvVaw0WiUpdaldcraM0gFxxkTt-&opi=89978449)

République du Cameroun. (2011). Décret N°2011/408 du 09 Décembre 2011 portant organisation du Gouvernement. Signé par le Président de la république.

République du Cameroun. (2013-2020). Rapport d'évaluation technique du document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation 2013-2020. Évaluation externe du DSSE 2013-2020 du Cameroun. [Rapport final], réalisé par Louise Lahaye, Consultante et Jean-Pierre Jarousse, Consultant pour l'évaluation du financement.

République Unie du Cameroun. (1980). Décret N°80/195 du 09 Juin 1980 portant statut des Ecoles Normales d'Instituteurs. Signé par le Président de la république.

Robert, F. (2005). Une approche conceptuelle de la qualité de l'éducation. *Les dossiers des sciences de l'éducation*, 25 (1), 115-125.

Rouvière, J. M. (2019). *Au-devant de soi ; Esquisses vers une philosophie de l'anticipation*. L'Harmattan.

Schwartz, B. (1969). *Réflexions prospectives*. Trésor de la langue française.

Tchoffo Keuho, A.M., (2011), *L'image de l'enseignant au Cameroun : socioanalyse d'un statut en pleine déconstruction*. [Mémoire de Master 2 de Sociologie]. Université de Yaoundé I.

Temkeng, A. E., (2020). *Déterminants motivationnels et rapports a posteriori aux savoirs scientifiques : le cas des adultes du Cameroun en poursuite ou en reprise d'études face à la catégorisation scientifique scolaire*. Education. [Thèse de doctorat]. Université de Nanterre - Paris X.

Tsafack, G. (2000). *L'enseignement secondaire au Cameroun, tendances organisationnelles et résultats d'apprentissages des élèves*. Presses Universitaires de Yaoundé..

UNESCO (2006). Les enseignants et la qualité de l'éducation : suivi des besoins mondiaux d'ici l'an 2015. Rapport pour l'UNESCO. *Institut de statistique de l'Unesco*.

UNESCO (2017). Guide fonctionnel du planificateur. Rabat. *Institut de statistique de l'Unesco*.

UNESCO (sd). *Comprendre l'Objectif du Développement Durable 4 Education 2030*. [Guide]. Objectif du Développement Durable-Unesco.

- UNESCO-BREDA (2005). Rapport indice qualité selon les pays. Education pour tous. *Institut de statistique de l'Unesco.*
- Union africaine. (2014, Malabo). Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation. [https://au.int/sites/default/files/treaties/36387-treaty-0049 -
african charter on the values and principles of decentralisa
tion local governance and local development f.pdf](https://au.int/sites/default/files/treaties/36387-treaty-0049_-_african_charter_on_the_values_and_principles_of_decentralisation_local_governance_and_local_development_f.pdf)
- Varcher, P. (2012). La qualité de l'éducation une analyse du débat actuel et une réflexion prospective pour la période « post2015 ». [Rapport]. Swiss Agency for Development and Cooperation. [https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/bibliotheque/la-qualite-de-
leducation-une-analyse-du-debat-actuel-et-une-reflexion-prospective-pour](https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/bibliotheque/la-qualite-de-leducation-une-analyse-du-debat-actuel-et-une-reflexion-prospective-pour)
- Winkler, D. R. et Yao, B. (2007). Identifier l'impact de la décentralisation de l'éducation sur la qualité de l'éducation. [Document de travail]. Washington, D.C. : United States Agency for International Development. [http://www.equip123.net/docs/e2-
DecentQuality_WP.pdf.](http://www.equip123.net/docs/e2-DecentQuality_WP.pdf)

- A. Autorisations de recherche
- B. Questionnaire d'étude
- C. Lien du questionnaire en ligne
- D. Décision portant ouverture du concours des ENIEG
- E. *Matrice de Depover et Jonnaert (2014)*

Annexe A : Autorisations de recherche

REPUBLIQUE DU CAMEROUN ***** Paix – Travail – Patrie ***** UNIVERSITE DE YAOUNDE I ***** FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION ***** DEPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION		REPUBLIC OF CAMEROON ***** Peace – Work – Fatherland ***** UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** FACULTY OF EDUCATION ***** DEPARTMENT OF CURRICULUM AND EVALUATION
---	---	--

Le Doyen
The Dean

N°...../23/UYI/FSE/VDSSE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur BELA Cyrille Bienvenu**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **HADJAR ALHADJI MAHAMAT ALLAMINE**, Matricule **21V3068** est inscrite en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département : **CURRICULA ET EVALUATION**, filière : **MANAGEMENT DE L'EDUCATION**, Option : **PLANIFICATION DE L'EDUCATION**.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction du **Pr. NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel**. Son sujet est intitulé : « *Maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun : vers une analyse de planification de prospective* ».

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

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

Fait à Yaoundé, le 30 JAN 2023

Pour le Doyen et par ordre

Le Vice-Doyen

Etienné



REPUBLIQUE DU CAMEROUN
 Paix - travail - progrès

 MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

 DELEGATION REGIONALE DE CENTRE

 INSPECTION REGIONALE DE PEDAGOGIE CHARGÉE
 DE L'ENSEIGNEMENT NORMAL

 BP. 5281 Yaoundé- Nlongkak-
 Tél. 222 23 51 87
 E-mail direcentre@gmail.com

REPUBLIC OF CAMEROON
 Peace - work - fatherland

 MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION

 CENTRE REGIONAL DELEGATION

 REGIONAL INSPECTORATE IN CHARGE OF
 TEACHERS TRAINING

 P.O. BOX 5281 Yaoundé- Nlongkak-
 Tel. 222 23 51 87
 E-mail direcentre@gmail.com

Yaoundé, le 10th MAI 2023

N° 277/L/23/MINESEC/DRE/CE/ICR-EN

LE DELEGUE REGIONAL

^

M. HADJAR ALHADJ MAHAMAT ALLAMINE
 UNIVERSITE DE YAOUNDE I
 Tel : 696 50 14 45

Référence : S/N°127 du 10 avril 2023

Objet : Autorisation de recherche

Dans le cadre de votre formation en Master en Management de l'Education option Planification des Systèmes Educatifs sur la thématique « maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun et qualité de l'éducation : vers une analyse de planification de perspective », à l'Université de Yaoundé I,

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir prendre attache avec Monsieur l'Inspecteur Coordonnateur Chargé de l'Enseignement Normal, aux fins d'établir les conditions de faisabilité de votre projet dans son Inspection.

Vous vous conformerez également au règlement intérieur en vigueur dans cette Inspection pendant la période de votre séjour.



Le Délégué Régional,

M. NDEMBA Sidonie Thérèse
 PLEG H. E

HADJAR ALHADJI
MAHAMAT ALLAMINE
 Université de Yaoundé I
 Mle 21V3068
 Tel : 696501445

Yaoundé, le 10 Avril 2023

12/04/2023

CELES
 work with this lady and give
 me a report later
 Δ +

Monsieur le Directeur de l'Enseignement
Normal au Ministère des Enseignements
Secondaires (MINESEC)
-Yaoundé-

Objet : Autorisation de recherche
 (Permission d'accès aux services de la DEN)

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des travaux de recherche en vue d'obtention du *Master en Management de l'Education option Planification des Systèmes Educatifs* sur la thématique « **maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun et qualité de l'éducation : vers une analyse de planification de prospective** »,

J'ai l'honneur de venir auprès de votre haute bienveillance solliciter l'autorisation de me rapprocher de services compétents de votre direction à l'effet de collecter des données utiles à la finalisation de mon mémoire de recherche.

Dans l'espoir que ma demande retiendra votre attention, je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma très haute considération.

Pièces jointes

- Autorisation de recherche signée du Doyen de la FSE
- Photocopie de la CNI
- Outils d'enquête (questionnaire)



HADJAR ALHADJI MAHAMAT ALLAMINE

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

Faculté des Sciences de l'Éducation

DEPARTEMENT DES CURRICULA
ET EVALUATION

MANAGEMENT DE L'ÉDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

The Faculty of Education

DEPARTMENT OF CURRICULA
AND EVALUATION

MANAGEMENT OF EDUCATION

ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné, professeur, MAINGARI DAOUDA, Chef de Département de Curricula et Evaluation de l'Université de Yaoundé I, atteste que l'étudiante **HADJAR ALHADJI MAHAMAT ALLAMINE**, matricule **21V3068** est inscrite en Master II au Département de Curricula et Evaluation, Filière Management de l'Éducation, Spécialisation Planification de l'Éducation, année académique 2022-2023. Elle effectue actuellement un travail de recherche portant sur le thème : « **maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun : vers une analyse de planification prospective** », sous la direction du Dr. **NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel**.

Je vous serais reconnaissant de lui fournir toute information non confidentielle susceptible de l'aider dans cette recherche.

En foi de quoi la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le 20.22-11-02

Le chef de département de Curricula et Evaluation



Maingari Daouda
Professeur

Annexe B : Questionnaire d'étude

QUESTIONNAIRE

--	--	--	--

*Cher Monsieur / Madame, nous menons une recherche sur le thème : **Maîtrise des effectifs dans l'Enseignement Normal au Cameroun et qualité de l'éducation : vers une analyse de planification de prospective.** Notre objectif est de comprendre les mécanismes qui soutendent la gestion des effectifs de l'Enseignement Normal dans une démarche orientée vers la recherche de l'amélioration de la qualité de l'éducation. Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à toutes les questions ci-dessous et nous vous remercions d'avance. Nous vous garantissons l'anonymat et l'utilisation confidentielle de vos réponses qui ne seront utilisées qu'à des fins académiques. Merci de votre amabilité. NB : Veuillez cliquer/cocher sur une seule réponse parmi celles proposées.*

SECTION 0 : IDENTIFICATION DES ENQUETES

N°		Intitulés des questions/items
1	S0Q01	Dans quelle institution exercez-vous (fréquentez-vous) ? 1-Administration centrale (Ministère) 2-Administration déconcentrée 3-Etablissement scolaire
2	S0Q02	Quel est votre statut actuel ? 1-Apprenant (élève maître (sse)) 2-Enseignant (instituteur/ professeur d'ENI) 3-Responsable d'administration
3	S0Q03	Consultation- Avez-vous déjà été consulté pour jeter un regard sur la formation des instituteurs au Cameroun? 1-oui 2-non
4	S0Q04	Avez-vous déjà participé (été impliqué) à une réflexion sur la gestion des instituteurs au Cameroun ? 1-oui 2-non
5	S0Q05	Quelle tranche d'âge avez-vous ? 1- entre 15-25 2- de 26 à35 3- de 36 à 45 4- plus de 46
6	S0Q06	Dans quel département exercez-vous (fréquentez-vous) parmi ces départements de la région du Centre? 1-Mfoundi 2-Nyong et So'o 3-Mefou et Afamba
7	S0Q07	Si vous êtes responsable de l'administration, dans quel département ministériel exercez-vous ? Sinon indiquer le lieu 1-DEN (Direction de l'Enseignement Normal) 2-DPPC (Division des Projets, de la Coopération, de la Planification et de l'Orientation Scolaire) 3-DRH (Direction des Ressources Humaines) 4-Autres (préciser)

Légende : 1-Fortement en désaccord/ 2- En désaccord/ 3- Ni en désaccord, ni en accord/ 4- En accord/ 5- Fortement en accord.

SECTION 1 : GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS SCOLAIRES

N°		Intitulés des questions/items	1	2	3	4	5
8	S1Q01	Implication - Les Collectivités Territoriales Décentralisées s'impliquent activement dans la préparation du concours d'entrée dans les ENIEG et ENIET publiques et privées.					
9	S1Q02	Proximité - Les instances gouvernementales qui gèrent les instituteurs travaillent en étroite collaboration avec la population concernant les attentes de la demande potentielle de formation.					
10	S1Q03	Prise en compte du besoin - Le gouvernement lance le concours de formation chaque année car il cède à la pression de tous les candidats qui ont réellement besoin de cette formation pour pouvoir enseigner normalement.					
11	S1Q04	Offre - L'offre de formation est basée sur la volonté manifeste de l'Etat d'étendre le réseau scolaire.					
12	S1Q05	Connaissance - La politique de la carte scolaire met régulièrement en place des mécanismes pour connaître et analyser l'effectif des élèves maîtres (ses).					
13	S1Q06	Formation - L'Etat s'est engagé à former massivement des instituteurs sans savoir exactement comment les absorber					
14	S1Q07	Adéquation - Le dispositif d'enseignants et d'infrastructures pour encadrer les élèves maîtres (ses) est adéquat et opportun.					
15	S1Q08	Prévision - Il est important de commencer à former les élèves maîtres (ses) sur commande suivant les besoins exprimés par les autorités locales.					
16	S1Q09	Capacité d'absorption - La pratique <i>first in/first out</i> est bonne pour absorber tous les instituteurs déjà formés, en priorité.					

SECTION 2 : STRATÉGIES DE RÉDUCTION DES DISPARITÉS ET DE RÉPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES

N°		Intitulés des questions	1	2	3	4	5
17	S2Q01	Recrutement - Le processus de recrutement des instituteurs est mené avec rigueur et de manière équitable.					
18	S2Q02	Formation initiale - La formation des instituteurs obéit aux standards requis (division rationnelle du travail, gestion équilibrée des emplois de temps, moyens de contrôle de la présence des enseignants dans les salles de classe, mécanisme du contrôle du travail des enseignants...)					
19	S2Q03	Répartition - On observe une inégale répartition des instituteurs dans les écoles primaires publiques de la région du Centre que ce soit dans la zone urbaine ou la zone rurale.					
20	S2Q04	Affectation - On peut affecter de manière rationnelle les instituteurs pour permettre de réduire les disparités.					
21	S2Q05	Disparités - Les disparités entre localités dans la répartition des instituteurs résultent de la méconnaissance des réalités locales.					
22	S2Q06	Carrière - Chaque élève maître (sse) prend connaissance du plan de carrière d'un maître durant sa formation clairement défini et pertinent.					

23	S2Q07	Promotion- Il existe une plateforme régulant les nominations et les promotions au sein du corps des instituteurs.					
24	S2Q08	Innovation- L'administration des ENI œuvre continuellement à développer des innovations dans la valorisation du personnel et à requérir l'adhésion de tous.					
25	S2Q09	Egalité et justice sociale- Les élèves maître (ses) sont conscients que le gouvernement met tout en œuvre pour garantir les principes de l'éducation pour tous et la création d'emploi décent.					
26	S2Q10	Conditions de travail – Le gouvernement ne pourvoit pas un cadre adéquat pour exercer le métier d'instituteur.					

SECTION 3 : EQUILIBRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

N°		Intitulés des questions	1	2	3	4	5
27	S3Q01	Régulation- L'Etat peut mettre en place un système de suivi et d'évaluation des effectifs pour réguler l'augmentation ou la baisse des effectifs des élèves maîtres (ses).					
28	S3Q02	Analyse de la carte scolaire- Le nombre de places proposé aux concours d'entrée dans les ENI ne prend pas en compte au préalable les résultats des analyses de la carte scolaire (demande potentielle/réelle des instituteurs).					
29	S3Q03	Emplois alternatifs- Les instituteurs formés non absorbés par l'Etat trouvent toujours des emplois alternatifs.					
30	S3Q04	Correspondance- L'offre de formation des instituteurs correspond à la demande effective					
31	S3Q05	Opérationnalité- Les bénéficiaires de l'offre de formation d'instituteurs sont opérationnels sur le marché de l'emploi.					
32	S3Q06	Politique de formation- Il est important de continuer à former et recruter les instituteurs de la même manière et avec la même politique actuelle.					
33	S3Q07	Déficit- Il est important de continuer à former sur le même rythme afin de pouvoir faire face aux éventuels déficits.					
34	S3Q08	Suspension de la formation- A cause du sureffectif d'instituteurs formés non employés, il n'est pas opportun de suspendre momentanément la formation des instituteurs et de fermer les ENIEG dans les chefs-lieux de Départements.					
35	S3Q09	Continuité- Le Gouvernement peut trouver d'autres modes de subventions pour garantir la continuité de la formation des instituteurs.					

SECTION 4 : QUALITÉ DE L'EDUCATION

N°		Intitulés des questions	1	2	3	4	5
36	S4Q01	Produits - Les résultats des examens d'aptitude à la fin de formation qui avoisinent 100% dans les Ecoles de formation des instituteurs montrent qu'ils sont très bien formés et au niveau requis pour exercer la profession.					
37	S4Q02	Résultats - De manière proportionnelle, cette performance a une incidence sur les résultats des apprenants du primaire en général.					
38	S4Q03	Niveau des apprenants - La baisse du niveau des élèves qui s'observe de plus en plus aujourd'hui, traduit un malaise qui serait lié à la situation incertaine de leurs enseignants.					
39	S4Q04	Compétences des enseignants - Les enseignants issus des ENI aujourd'hui n'ont pas des compétences avérées dans la pratique de leur métier.					
40	S4Q05	Rendement - Tous les élèves maîtres (ses) produisent des bénéfices directs ou indirects à l'État camerounais.					

Nous vous remercions pour votre contribution.

Annexe C : Lien du questionnaire en ligne

Lien du questionnaire en ligne :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecqfABpz_QWU2F_KqOBHObENkuz150dvvxexOs3GwuxYn1Zg/viewform?usp=sf_link

Annexe D : Décision portant ouverture du concours des ENIEG (illustratif)

<p>REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix-Travail-Patrie ***** MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES ***** SECRETARIAT D'ETAT AUPRES DU MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT NORMAL ***** SECRETARIAT GENERAL ***** DIRECTION DES EXAMENS, DES CONCOURS ET DE LA CERTIFICATION ***** SOUS-DIRECTION DE L'ORGANISATION DES EXAMENS ET CONCOURS ***** SERVICE DE L'ORGANISATION DES EXAMENS ET CONCOURS DE L'ENSEIGNEMENT NORMAL *****</p>	<p>REPUBLIC OF CAMEROON Peace-Work-Fatherland ***** MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION ***** SECRETARIAT OF STATE IN THE MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION IN CHARGE OF TEACHERS' TRAINING ***** SECRETARIAT GENERAL ***** DEPARTMENT OF EXAMINATION AND CERTIFICATION ***** SUB-DEPARTMENT OF THE ORGANISATION OF EXAMINATIONS ***** SERVICE FOR THE ORGANISATION OF TEACHERS' EDUCATION EXAMINATIONS *****</p>
<p>DECISION N° 6323 /MINESEC/SEESSEN/SG/DECC/SOECEN du 13 FEV 2023 Portant ouverture du concours d'entrée aux Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) publiques, session 2023</p>	
<p>LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES,</p>	
<p>Vu La Constitution ; Vu La Loi N° 98/004 du 14 avril 1998 d'Orientation de l'Education au Cameroun ; Vu Le Décret N° 80/195 du 09 juin 1980 portant Statut des Ecoles Normales ; Vu Le Décret N° 2000/696/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime général des concours Administratifs ; Vu Le Décret N° 2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement, modifié et complété par le décret n° 2018/190 du 02 mars 2018 ; Vu Le Décret N° 2012/267 du 11 juin 2012 portant organisation du Ministère des Enseignements Secondaires ; Vu Le Décret N° 2019/001 du 04 janvier 2019 nommant le Premier Ministre, Chef du Gouvernement ; Vu Le Décret N° 2019/002 du 04 janvier 2019 portant réaménagement du Gouvernement ; Vu L'Arrêté N° 224/17/MINESEC/SEESSEN/SG/GE/IP-EN/DEN/DESC/DAJ du 07 août 2017 portant organisation des Concours d'entrée aux Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) publiques ; Vu La Décision N°955/22/MINESEC/SEESSEN/SG/DECC/OBC/GCE-B du 19 octobre 2022 fixant le Calendrier des Examens et des Concours de la session 2023 ; Vu La Circulaire N°11/22/MINESEC/SEESSEN/SG/DECC/SOEC du 19 octobre 2022 portant gestion des inscriptions aux Examens et Concours DECC, session 2023 ;</p>	
<p>DECIDE :</p>	
<p>Article 1^{er} : Un concours pour le recrutement de onze mille deux cent trente (11 230) élèves-maîtres dans les Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) publiques se déroulera le mardi 1^{er} août 2023, dans tous les chefs-lieux de Région.</p>	
<p>Article 2 : La répartition des places jointe en annexe pourra faire l'objet des compensations entre les niveaux d'une même école en cas de besoin.</p>	
<p>Article 3 : Ce concours est réservé aux jeunes Camerounais des deux sexes, âgés de 17 ans au moins et 32 ans au plus au 1^{er} janvier 2023, titulaires des diplômes suivants :</p>	
<p>a) Pour l'entrée en 1^{ère} année : le Brevet d'Etudes du Premier Cycle (BEPC) ; b) Pour l'entrée en 2^{ème} année : le Probatoire de l'Enseignement Général toutes séries ; c) Pour l'entrée en 3^{ème} année : le Baccalauréat de l'Enseignement Général toutes séries.</p>	
<p>Article 4 : Les candidats ne remplissant pas les conditions de l'article 3 ci-dessus peuvent être autorisés à concourir sous réserve de l'obtention de leur diplôme au cours de la session 2023, pour leur admission définitive.</p>	
	
<p>1</p>	

Article 5 : 1. Les dossiers de candidature qui seront reçus complets dans les **Délégations Régionales (DRES)** et **Départementales (DDES)** du Ministère des Enseignements Secondaires jusqu'au **vendredi 30 juin 2023** délai de rigueur, comprendront les pièces suivantes :

- a) Une photocopie certifiée conforme de l'acte de naissance datant de moins de 03 mois ;
- b) Une photocopie certifiée conforme du diplôme donnant droit au concours (pour le candidat titulaire du diplôme requis) ;
- c) Un extrait du casier judiciaire (bulletin n°3) datant de moins de 03 mois ;
- d) Un certificat médical délivré par un médecin fonctionnaire, datant de moins de 03 mois et attestant que le candidat est apte à l'exercice de la profession d'enseignant conformément à la réglementation en vigueur ;
- e) Deux (02) fiches de renseignements ;
- f) Un certificat de nationalité ;
- g) Une preuve authentique de paiement électronique d'une somme de **10.000 f** (dix mille francs) CFA auprès des partenaires agréés, au titre des droits d'inscription ;
- h) Un reçu de versement auprès du S/DAG de la DRES ou du C/SAAF de la DDES, de **1.500 f** (mille cinq cent francs), de frais de timbre fiscal.

5.2. Les candidats présenteront leurs dossiers dans une chemise cartonnée portant leurs noms et numéro de téléphone, exclusivement à la Région qui abrite l'école choisie et dont le Chef-lieu est obligatoirement leur centre de composition ;

5.3. Tout dossier incomplet ou parvenu en retard sera rejeté ;

5.4. Tous les centres de composition sont bilingues ;

5.5. Les DRES/DDES devront obtenir des partenaires agréés les listing des candidats ayant payés les frais des concours et l'avis d'imposition relatif aux frais des timbres fiscaux ;

5.6. Après vérification et digitalisation des pièces constitutives su-énumérées, le personnel en charge des inscriptions oblitère ces dernières et les remet au candidat ;

5.7. A la publication des résultats, la base des données des inscriptions des candidats admis sera extraite et transférée à chaque école.

Article 6 : Les épreuves écrites du concours se dérouleront selon le tableau ci-dessous :

Niveau d'entrée	Nature des épreuves	Durée	Coef.	Horaire
BEPC	Etude de texte	2 heures	4	08h - 10h
	Mathématiques	3 heures	4	10h30-13h30
	Epreuve de deuxième langue	2 heures	2	14h30-16h30
PROBATOIRE	Epreuve de deuxième langue	2 heures	2	08h-10h
	Exploitation de texte	3 heures	4	10h30-13h30
	Mathématiques	3 heures	4	14h30-17h30
BACC	Epreuve de deuxième langue	2 heures	2	08h-10h
	Culture générale	3 heures	4	10h30-13h30
	Mathématiques	3 heures	4	14h30-17h30

Article 7 : Le transfert d'un candidat admis pour une école vers une autre se fait conformément à la réglementation en vigueur.

Article 8 : Les résultats du concours d'entrée aux ENIEG publiques seront publiés par le Ministre en charge des Enseignements Secondaires, par voie de communiqué de presse et de radio.

Article 9 : Le Directeur des Examens, des Concours et de la Certification et les Délégués Régionaux des Enseignements Secondaires sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

AMPLIATIONS :

- SIGPM (ATCR)
- SESEB
- SC/SG/SGM/SEC
- DEN/MI/SEC
- REPRESENTANTS NATIONAUX DE L'ENSEIGNEMENT PRIVE
- DRES ET DDES
- DIR/ENEG.

Le Ministre des Enseignements Secondaires



Le Ministre
THE MINISTER
MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

Lyonga, Ph. G.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
 FOU TOUNG PAH
 MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES
 SECRETARIAT D'ETAT ALPHES D'ADMINISTRATION DES ENSEIGNEMENTS
 SECONAIRES CHARGE DE L'ORGANISATION D'ANNAI
 SECRETARIAT GÉNÉRAL
 DIRECTION DES EXAMENS, DES CONCOURS ET DE LA CERTIFICATION
 SOUS-DIRECTION DE L'ORGANISATION DES EXAMENS ET CONCOURS
 SERVICE DE L'ORGANISATION DES EXAMENS ET CONCOURS DE
 L'ENSEIGNEMENT SECONAIRE

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
 FOU TOUNG PAH
 MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
 SECRETARIAT D'ETAT AU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
 SUPERIEUR CHARGE DE L'ORGANISATION DES EXAMENS
 SECONAIRES
 DEPARTMENT OF EXAMINATIONS AND CERTIFICATION
 SUB-DEPARTMENT OF THE ORGANIZATION OF EXAMS
 SERVICE FOR THE ORGANIZATION OF SECONDARY EXAMENS
 AND CERTIFICATION

REPARTITION DES PLACES AU CONCOURS D'ENTREE AUX
 ENIEG PUBLIQUES, SESSION 2023

REGION	DEPARTEMENT	ENIEG	Zone A	Zone A	Zone A	TOTAL
ADAMAOUA	DJEREM	TIBATI Francophone	50	20	50	120
	FARO ET DEO	TIGNERE Francophone	50	20	50	120
	MAYO BANYO	BANYO Francophone	50	20	50	120
	MBERE	MEIGANGA Francophone	50	20	50	120
	VINA	NGAOUNDERE Francophone NGAOUNDERE Anglophone	75 5	25 15	100 20	200 40
TOTAL ADAMAOUA			280	120	320	720
CENTRE	HAUTE SANAGA	NANGA EBOHO Francophone	50	20	50	120
	LEKIE	MONATELE Francophone	50	20	50	120
	MBAM ET INOUBOU	BAFA Francophone	50	20	50	120
	MBAM ET KIM	NTOU Francophone	50	20	50	120
	MEFOU ET AFAMBA	MFOU Francophone	50	20	50	120
	MEFOU ET AKONO	NGOUNDOU Francophone	50	20	50	120
	MFOUNDI	YAOUNDE Francophone	100	50	150	300
		YAOUNDE Anglophone	15	35	50	100
	NYONG ET KELLE	EDEYA Francophone	50	20	50	120
	NYONG ET MFOUNDOU	AKONOUNGA Francophone	50	20	50	120
	NYONG ET SOO	MBALMAYO Francophone	50	20	50	120
TOTAL CENTRE			565	245	740	1 570
EST	BOUMBA ET NGOKO	YOKADOUNA Francophone	50	20	50	120
	HAUT NYONG	ABONG MBANG Francophone	50	20	50	120
	KADEY	BATOURI Francophone	50	20	50	120
	LOM ET DJEREM	BERTOUA Francophone	50	20	50	120
		BERTOUA Anglophone	5	15	20	40
TOTAL EST			235	95	260	590
EXTREME-NORD	DIAMARE	MAROUA Francophone	120	50	120	300
		MAROUA Anglophone	5	15	30	50
	LOGONE ET CHARI	KOUSSERI Francophone	120	50	100	270
	MAYO DANAY	YAGOUA Francophone	120	50	100	270
	MAYO KANI	KAELE Francophone	120	50	100	270
	MAYO-SAVA	MORA Francophone	120	50	100	270
MAYO-TSANAGA	MOKOLO Francophone	120	50	100	270	
TOTAL EXTREME-NORD			725	325	650	1 700
LITTORAL	MOUNGO	NKONGSAMBA Francophone	50	20	50	120
	NKAM	YABASSI Francophone	50	20	50	120
		EDEA Francophone	50	20	50	120
	SANAGA MARITIME	EDEA Anglophone	5	15	50	70
		DOUALA Francophone	100	50	100	250
WOURI	DOUALA Anglophone	5	15	50	70	
	TOTAL LITTORAL			260	150	470

REGION	DEPARTEMENT	ENIEG	1ère A	2ème A	3ème A	TOTAL
NORD	BENOUE	GAROUA Francophone	120	50	120	290
		GAROUA Anglophone	5	15	50	70
		PITOA Francophone	50	20	90	160
	FARO	POLI Francophone	50	20	90	160
	MAYO LOUTI	GUIDER Francophone	50	20	90	160
	MAYO REY	TCHOLLIRE Francophone	50	20	90	160
TOTAL NORD			325	145	530	1 000
NORD-OUEST	BOYO	FUNDONG Anglophone	5	35	100	140
	BUI	KUMBO Anglophone	5	35	100	140
	DONGA MANTUNG	NKAMBE ANGLOPHONE	5	35	100	140
	MENCHUM	WUM Anglophone	5	85	100	140
	MEZAM	BAMENDA Francophone	5	15	50	70
		BAMENDA Anglophone	5	65	120	190
	MOMO	MBENGI Anglophone	5	35	100	140
	NGOKETUNJIA	NDOP Anglophone	5	35	100	140
TOTAL NORD- OUEST			40	290	770	1 100
OUEST	BAMBOUTOS	MBOUDA Francophone	50	20	80	150
	HAUT-NKAM	BAFANG Francophone	50	20	80	150
	HAUTS PLATEAUX	BAHAM Francophone	50	20	80	150
	KOUNG-KHI	BANDJOUN Francophone	50	20	80	150
	MENOUA	DSCHANG Francophone	50	20	80	150
	MIFI	BAFOUSSAM Francophone	120	60	80	260
		BAFOUSSAM Anglophone	5	15	50	70
	NDE	BANGANGTE Francophone	50	20	80	150
	NOUN	FOUMBAN Francophone	50	20	80	150
TOTAL OUEST			475	215	690	1 380
SUD	DJA ET LOBO	SANGMELIMA Francophone	50	20	90	160
	MVILO	EBOLOWA Francophone	120	60	120	300
		EBOLOWA Anglophone	5	5	50	60
	OCEAN	KRIBI Francophone	50	20	90	160
		MVENGUE Francophone	60	20	120	200
VALLEE DU NTEM	AMBAM Francophone	50	20	90	160	
TOTAL SUD			335	145	560	1 040
SUD-OUEST	FAKO	BUEA Anglophone	5	35	100	140
		LIMBE Anglophone	5	35	100	140
	KUPE MANENGOUBA	BANGEM Anglophone	5	35	100	140
	LEBIALEM	FONTEM Anglophone	5	35	100	140
	MANYU	MAMFE Anglophone	5	35	100	140
		KUMBA Francophone	5	25	40	70
	MEME	KUMBA Anglophone	10	70	120	200
		MUNDEMBA Anglophone	5	35	100	140
	NDIAN	AKWA Anglophone	5	35	100	140
TOTAL SUD-OUEST			50	340	860	1 250
TOTAL GENERAL			3 290	2 090	5 850	11 230

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES



Malora Lyonga, Ph.D.

Annexe E : Matrice de Depover et Jonnaert (2014)

Matrice de cadre logique

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4
Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux	Indicateurs d'impact		
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultat		
Résultats/produits	Produits fournis ou services rendus		
Activités/actions	Moyens	Coûts	Conditions préalables

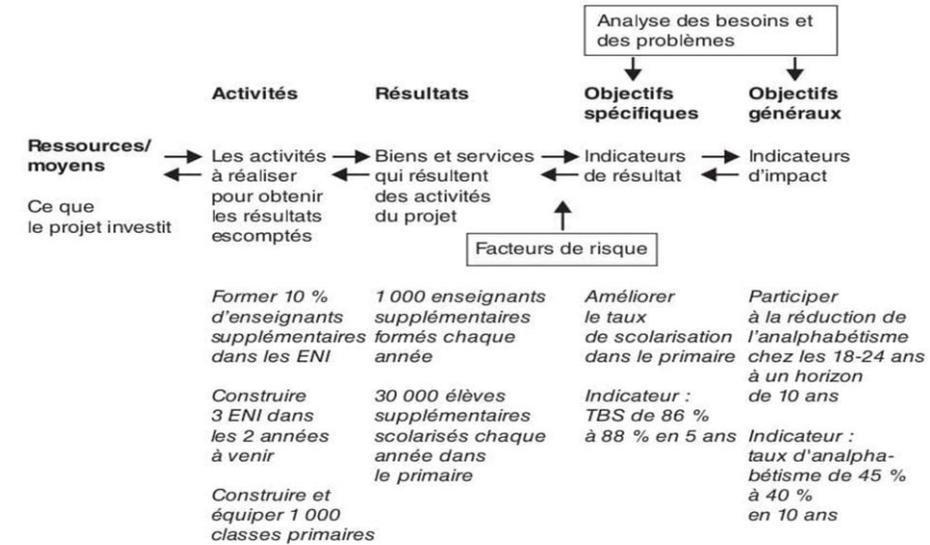


FIGURE 26

Mise en œuvre du cadre logique

Axes de développement	Objectifs spécifiques	Actions/activités	Structures responsables	Ressources financières à mobiliser	Financement sur budget du ministère	Autres financements	Échéancier					
							2	2	2	2	2	
Généralisation de l'enseignement préprimaire pour les enfants âgés de 4 à 5 ans	Définir les régions et les zones sur lesquelles l'effort de l'État devra porter en priorité	Réaliser une étude permettant de définir les zones d'intervention prioritaires	MEN Direction enseignement préprimaire	0,5 M	100 %	0 %	■					
	Définir les régions et les zones où la contribution des parents pourra être sollicitée	Élaborer la carte scolaire du préprimaire	MEN Direction des statistiques	0,75 M	100 %	0 %	■					
	Évaluer les besoins en construction et en équipement des salles		MEN Direction des statistiques Direction des finances	1 M	80 %	20 %	■					
Amélioration de la qualité de la prise en charge	Faire un diagnostic précis de la situation actuelle en ce qui concerne la qualité du préprimaire et analyser les attentes des bénéficiaires	Définir un curriculum de référence pour le préprimaire	MEN Direction de la pédagogie Sous-direction des curriculums	0,5 M	100 %	0 %	■					
		Définir et mettre en œuvre un plan de formation des enseignants	MEN Direction de la pédagogie Sous-direction de la formation initiale et continue des maîtres	10 M	40 %	60 %		■				

Matrice d'opérationnalisation d'un plan de développement du secteur éducatif

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Liste des sigles, abréviations et acronymes.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures et illustrations	x
Résumé.....	xi
Abstract.....	xii
Introduction générale	1
1 Contexte et justification de l'étude	1
1 Problématique	4
2 Problème	8
3 Objet de l'étude	8
4 Questions de recherche	9
4.1 Question principale	9
4.2 Questions secondaires.....	9
5 Hypothèses de recherche.....	9
5.1 Hypothèse principale	9
5.2 Hypothèses spécifiques.....	9
6 Objectifs de recherche.....	10
6.1 Objectif général.....	10
6.2 Objectifs spécifiques.....	10
7 Intérêts de l'étude	10
7.1 Intérêt académique et managérial	10
7.2 Intérêt scientifique	11
7.3 Intérêt socio-politique	11
8 Cadre de l'étude	12
8.1 Temporel.....	12
8.2 Géographique.....	12
8.3 Thématique	13
9 Plan de travail.....	13

Première partie : cadre théorique et méthodologique de la maîtrise des effectifs de l'Enseignement Normal au Cameroun.....	15
Chapitre 1. Panorama de la situation de l'Enseignement Normal au Cameroun	16
1 Etat des lieux de l'Enseignement Normal au Cameroun	16
1.1 Sur le plan historique	16
1.2 Sur le plan de la gestion.....	18
1.2.1 Organisation et fonctionnement de l'Enseignement Normal	18
1.2.1.1 Un texte juridique ancien : statut des Ecoles Normales d'Instituteurs	18
1.2.1.2 Statut spécial du personnel de l'éducation.....	19
1.2.1.3 Une Loi d'Orientation de l'Education au Cameroun organisant l'Enseignement Normal	21
1.2.1.4 L'Organigramme du MINESEC : une place importante relative accordée à l'Enseignement Normal	22
1.2.2 Evolution des effectifs scolaires : entre déficits et surnombre.....	22
1.2.3 Gouvernance scolaire et managériale.....	23
1.3 Sur le plan des politiques d'éducation	24
1.3.1 L'accès universel à l'éducation et à la formation.....	24
1.3.2 Le développement de l'offre de formation.....	25
1.3.2.1 Les structures physiques	25
1.3.2.2 Les ressources humaines.....	26
1.3.2.3 Les ressources institutionnelles	26
1.3.3 La formation qualifiante et professionnalisante : un épineux problème face à la mondialisation.....	27
1.3.4 La contractualisation des instituteurs : une équation à plusieurs inconnues.....	27
1.3.5 Le renforcement de la gouvernance et du pilotage des systèmes.....	28
1.4 Sur le plan économique.....	28
1.4.1 Le prétexte des contraintes budgétaires	29
1.4.2 Financement des politiques éducatives	29
1.4.3 Budget alloué à l'EN.....	30
1.5 Sur le plan social.....	30
1.5.1 Perte d'attrait pour la formation des maîtres et les métiers alternatifs en marge de la fonction publique	30
1.5.2 La formation de « chômeurs qualifiés ».....	31

2 Diagnostic de l'Enseignement Normal au Cameroun	31
2.1 Les atouts et forces de l'Enseignement normal : formation en masse d'une ressource humaine enseignante	31
2.2 Les faiblesses de l'Enseignement normal : formation au rabais et absence de perspective de recrutement.....	32
2.3 Les opportunités de l'Enseignement normal : accent mis sur l'expansion de la contractualisation par les bailleurs de fonds	33
2.4 Les menaces de l'Enseignement Normal : inadéquation de l'offre/demande	34
Chapitre 2. Maîtrise des effectifs scolaires et qualité de l'éducation : approche conceptuelle, insertion théorique et état de l'art.....	35
1 Approche conceptuelle : définition des concepts clés.....	35
1.1 Effectif et maîtrise des effectifs	36
1.2 Enseignement Normal.....	36
1.3 Qualité de l'éducation.....	37
1.4 Planification de prospective de l'éducation	39
1.5 Décentralisation éducative	40
1.6 Gestion prévisionnelle des effectifs	41
1.7 Offre et demande	42
2 Cadre théorique	42
2.1 La prospective et sa méthode de scénarios (Berger, Découflé, Godet)	43
2.2 Le paradigme de la décentralisation et son principe de proximité (Oates et Hayek)	44
2.3 Les approches stratégiques de GRH fondées sur la théorie positiviste contingente de la planification	46
2.4 La théorie de l'équilibre général (Keynes, Marshall...)	47
3 Etat de la question	48
3.1 La qualité de l'éducation : un concept mobilisateur	49
3.2 Les différents facteurs de la qualité de l'éducation	50
3.3 L'amélioration de la qualité de l'éducation : place de l'enseignant	50
3.4 Les obstacles pluriels à la maîtrise des effectifs des instituteurs au Cameroun	51
3.5 Quelles stratégies pour mieux encadrer les maîtres d'écoles ?.....	52
3.5.1 Stratégies administratives.....	52
3.5.2 Stratégies politiques	53
3.5.3 Stratégies sociales	53

3.6 Les avantages et inconvénients de la décentralisation des effectifs scolaires	54
3.7 Les méthodes de planification des effectifs à former : analyse prospective.....	54
3.8 La décentralisation effective : un atout considérable pour la stabilité des effectifs scolaires.....	55
Chapitre 3. Cadre méthodologique de recherche	57
1 Rappel des questions de recherche.....	57
1.1 Rappel de la question principale.....	57
1.2 Rappel des questions secondaires	57
2 Rappel des hypothèses et des variables de l'étude.....	58
2.1 Rappel de l'hypothèse générale	58
2.2 Rappel des hypothèses de recherche et leurs variables.....	58
3 Opérationnalisation des variables en indicateurs	59
4 Cadre d'analyse.....	62
5 La population d'étude	63
5.1 Population cible et accessible	63
5.2 Population source.....	64
6 L'échantillon et la méthode d'échantillonnage.....	64
6.1 Méthode et technique d'échantillonnage	64
6.2 Taille de l'échantillon, représentativité et composition de l'échantillon.....	65
7 Style de référencement.....	66
8 Type d'étude.....	66
9 Site de l'étude.....	67
10 Collecte de données.....	67
10.1 Source de données	67
10.2 Le choix et la description de l'instrument de collecte des données.....	68
10.3 La validation de l'instrument de collecte des données	68
10.4 La méthode d'analyse des données et de vérification des hypothèses	69
Deuxième partie. Contribution de la maîtrise des effectifs scolaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation : résultats et discussions.	70
Chapitre 4. Analyse des effets de la maîtrise des effectifs dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.....	71
1 Présentation des résultats : analyse descriptive.....	71
1.1 Identification des enquêtés.....	71

1.2	Variable indépendante 1 : gestion prévisionnelle des effectifs scolaires.....	76
1.3	Variable indépendante 2 : stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines	83
1.4	Variable indépendante 3 : équilibre offre et demande de formation	90
1.5	Variable dépendante : amélioration de la qualité de l'éducation.....	95
2	Vérification des hypothèses : analyse corrélacionnelle	99
2.1	Première hypothèse spécifique : La gestion prévisionnelle des effectifs scolaires est un facteur considérable dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.	99
2.2	Deuxième hypothèse: les stratégies de réduction des disparités et de répartition adéquate des ressources humaines sont perçues comme enjeux importants dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.	101
2.3	Troisième hypothèse: l'équilibre entre l'offre et la demande de formation est un moteur de l'amélioration de la qualité de l'éducation.	102
3	Conclusions de l'étude : interprétation des résultats, discussions et suggestions	103
3.1	Le volet socio-politique de la planification des effectifs	104
3.2	La dimension rationnelle et économique de la gestion des effectifs	104
3.3	L'équilibre optimal de la main d'œuvre enseignante.	104
	Chapitre 5. Proposition d'un modèle de planification des effectifs de l'Enseignement	
	Normal	106
1	Cadre logique d'intervention.....	113
1.1	Axes stratégiques	113
1.2	Objectifs généraux	113
1.3	Objectifs spécifiques et actions à mener	114
2	Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation	117
2.1	Coût et financement	117
2.2	Cadre institutionnel.....	117
2.3	Indicateurs de suivi-évaluation	118
	Conclusion générale	119
	Références bibliographiques	122
	Annexes	129
	Table des matières.....	143