

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE FORMATION ET DE
RECHERCHES DOCTORALES EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

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

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST GRADUATES SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING

DEPARTMENT OF CURRICULUM
AND EVALUATION

Sujet : étude des effets des mutations du personnel enseignant sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem

Mémoire présenté et soutenu le 26 Juillet 2023 en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de l'Éducation

Option : *Management de l'Éducation*

Spécialité : *Administration des Établissements Scolaires*

Par

EBANGA ZOUAM Jacqueline Christelle

Master 1 en Management de l'Éducation

Matricule : 18X3541



Jury

Qualités	Noms et grade	Universités
Président	MAINGARI Daouda, Pr	UYI, FSE
Rapporteur	FONKOUA Pierre, Pr	UYI
Membre	NDJEBAKAL Emmanuel SOUCK, MC	UYI, FSE

À
Ma famille

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu se réaliser sans la contribution effective d'un certain nombre de personnes dont nous aimerons présenter notre gratitude immesurable. Tout d'abord, nous rendons grâce à l'Éternel Dieu Tout-Puissant qui nous donne la vie et ses grâces pour réaliser ce travail.

Nous venons remercier notre encadreur académique Pr FONKOUA Pierre pour sa rigueur, sa disponibilité et sa détermination dans le travail scientifique dont il fait preuve. Ses observations critiques, constructives et ses conseils judicieux qui nous ont permis de travailler dans de bonnes conditions et d'atteindre nos objectifs.

Notre profonde gratitude va aussi à l'endroit du Pr BELA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé 1 et tous nos encadreurs de la filière Management de l'Éducation qui, grâce à leurs efforts quotidiens, assurent une bonne formation aux étudiants que nous sommes.

Nous remercions également les personnels éducatifs du Département de la Vallée-du-Ntem qui ont accepté participer à cette étude ; ce qui nous a permis de collecter des données de terrain.

Nous exprimons enfin nos sincères remerciements à tous les membres de nos familles, nos amis et tous nos camarades de promotion pour leur soutien, leurs encouragements et leurs contributions de près ou loin à la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : ÉTAT DES LIEUX DE LA GESTION DES CARRIÈRES ET MOBILITÉS DES ENSEIGNANTS DU CYCLE SECONDAIRE PUBLIC AU CAMEROUN.....	15
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	54
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES	74
CHAPITRE 4 : INTERPRETATION DES RESULTATS, DISCUSSION ET SUGGESTIONS	95
CONCLUSION GENERALE.....	112
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	117
ANNEXES	127

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : récapitulatif des questions, hypothèses, objectifs, et variable de l'étude	14
Tableau 2 : Synthèse de définitions de la performance sociale par quelques auteurs.....	42
Tableau 3 : Résumé des théories mobilisées.....	53
Tableau 4 : Analyse thématique des facteurs secondaires en rapport avec le facteur principal.....	58
Tableau 5 : tableau synoptique.....	60
Tableau 6 : Localisation du département de la Vallée-du-Ntem.....	61
Tableau 7 : valeur de l'alpha de Cronbach (α) pour chaque thème	69
Tableau 8 : Distribution des répondants en fonction de l'établissement scolaire	76
Tableau 9 : Représentativité des établissements scolaires à l'enquête.....	76
Tableau 10 : Statistiques descriptives des données sociodémographiques	77
Tableau 11 : Répartition des répondants en fonction du genre	77
Tableau 12 : Répartition des répondants en fonction de l'âge	77
Tableau 13 : Répartition des répondants en fonction du statut matrimonial	78
Tableau 14 : Répartition des répondants en fonction de la qualification professionnelle	78
Tableau 15 : Répartition des répondants en fonction du nombre d'années passés dans l'établissement.....	78
Tableau 16 : Répartition des répondants en fonction du poste occupé dans l'établissement ...	79
Tableau 17 : Statistiques descriptives.....	79
Tableau 18 : Répartition des répondants en fonction de l'item « La promotion est basée sur la performance des enseignants dans votre établissement ».....	80
Tableau 19 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vous pouvez bénéficier d'une promotion dans votre établissement grâce à votre travail ».....	80
Tableau 20 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Votre établissement prend en charge les enseignants nouvellement promus »	80
Tableau 21 : Répartition des répondants en fonction de l'item « La promotion dans votre établissement répond aux besoins de nécessité de service »	81
Tableau 22 : Statistiques descriptives de la VI	81
Tableau 23 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Les mutations au sein de votre établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle ».....	82
Tableau 24 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Les mutations de type regroupement familial sont effectives au sein de votre établissement »	82
Tableau 25 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Les mutations de type maladie sont effectives au sein de votre établissement ».....	82
Tableau 26 : Répartition des répondants en fonction de l'item « L'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il est muté dans son établissement à sa demande »	83
Tableau 27 : Statistiques descriptives.....	83
Tableau 28 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Les mutations au sein de votre établissement relèvent beaucoup plus de la nécessité de service »	84
Tableau 29 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions »	84

Tableau 30 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Les redéploiements dans votre établissement se font selon l'ancienneté au poste »	84
Tableau 31 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vous habitez dans une ville différente de celle de votre lieu de service ».....	85
Tableau 32 : Statistiques descriptives de la VD.....	85
Tableau 33 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vos absences sont dues aux mauvaises conditions de travail ».....	86
Tableau 34 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vous êtes prêt(e)s à faire des efforts supplémentaires dans votre travail sans attendre une compensation ».....	86
Tableau 35 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Si les possibilités se présentent, vous changerez de corps de métier »	86
Tableau 36 : Répartition des répondants en fonction de l'item « La gestion du personnel enseignant sous l'angle des mutations est satisfaisante ».....	87
Tableau 37 : tableau croisé entre la promotion des enseignants et la performance des établissements d'enseignement secondaire d'enseignement public de la Vallée-du-Ntem.....	88
Tableau 38 : Tests du Khi-deux pour l'hypothèse de recherche 1	88
Tableau 39 : Tableau croisé la mutation souhaitée x la performance des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.	90
Tableau 40 : Tests du Khi-deux pour l'hypothèse de recherche 2	90
Tableau 41 : Tableau croisé entre la mutation de souveraineté et les performances des établissements d'enseignement secondaire public en zone rurale au Cameroun.....	92
Tableau 42 : Tests du Khi-deux pour l'hypothèse de recherche 3	93
Tableau 43 : récapitulatif des hypothèses	108

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de demande de mutation dans l'enseignement secondaire public au Cameroun	19
Figure 2 : Schéma de la performance	39
Figure 3 : modèle de la rationalité limitée de H. Simon à partir des propositions de Mintzberg et Le Moigne, 2009.....	50
Figure 4 : situation géographique du Département de la Vallée-du-Ntem.....	62
Figure 5 : modèle conceptuel des hypothèses de la recherche.....	87
Figure 6 : contingence de fréquence entre la promotion de l'enseignant et la performance des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.	89
Figure 7 : contingence de fréquence entre la mutation souhaitée et la performance des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.	91
Figure 8 : contingence de fréquence entre la mutation de souveraineté et les performances des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.	93
Figure 9 : représentation schématique de l'hypothèse de recherche 1	96
Figure 10 : graphique de l'analyse de la régression linéaire : la promotion de l'enseignant comme déterminant de la performance sociale	98
Figure 11 : Représentation schématique de l'hypothèse de recherche 2	98
Figure 12 : graphique de l'analyse de la régression linéaire : la mutation souhaitée comme déterminant de la performance sociale	100
Figure 13 : Représentation schématique de l'hypothèse de recherche 3	100
Figure 14 : graphique de l'analyse de la régression linéaire : la mutation de souveraineté comme déterminant de la performance sociale.	102

LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS

CM	: Cours Moyen
CONFEMEN	: Conférence des Ministres de l'Éducation nationale
CP	: Cours Préparatoire
DRH	: Direction des Ressources Humaines
GEPP	: Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HG	: Hypothèse Générale
HR	: Hypothèse de Recherche
MINESEC	: Ministère des Enseignements Secondaires
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OG	: Objectif Général
OS	: Objectif Spécifique
QP	: Question Principale
QS	: Question Secondaire
RH	: Ressources Humaines
UNESCO	: <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation</i>
VD	: Variable Dépendante
VI	: Variable Indépendante

RÉSUMÉ

La présente étude menée dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem porte sur l'étude des effets des mutations du personnel enseignant sur la performance sociale de ces établissements. Il s'agit de montrer que les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur les performances desdits établissements. Pour cela, nous avons opté pour une approche quantitative de nature hypothético-déductive. Une revue critique de la littérature nous révèle que les mutations constituent un pan important de la gestion des carrières et mobilités des personnels dans une organisation et qui peuvent avoir des effets significatifs sur la performance sociale de l'organisation. Aussi la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976), la théorie X et Y de Mac Gregor (1960) et la théorie de la rationalité limitée de Simon (1973) ont été convoquées pour poser les jalons théoriques de notre étude.

Trois (03) facteurs à partir desquels nous avons émis nos hypothèses de recherche, à savoir **(HR1)**: la promotion des enseignants exerce une influence significative sur les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem, **(HR2)** : La mutation souhaitée détermine les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem, **(HR3)**: Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem. Les données ont été recueillies via un questionnaire administré auprès de 216 enseignants choisis de manière probabiliste aléatoire simple et analysées avec Excel et SPSS 20.0 ; le test du khi carré et la modélisation grâce à la régression linéaire multiple ont été utilisés pour vérifier nos hypothèses.

Les résultats obtenus indiquent l'existence d'un lien statistique significatif ($b=0,3683$) entre les mutations de souveraineté et la performance sociale des enseignants dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem ce qui permet donc de valider **(HR3)**. A partir des résultats, nous avons suggéré que l'Etat qui est l'initiateur des mutations de souveraineté doit développer un système moderne d'informations sur les enseignants au niveau la DRH en réseau avec chaque établissement. Ceci permet d'apprécier les besoins sur le terrain et mieux organiser les mutations du personnel enseignant dans une optique d'amélioration de la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publique de la Vallée-du-Ntem.

Mots clés : carrière, mobilité, mutation, enseignant, performance sociale.

ABSTRACT

The study that we conducted in public secondary schools in the Vallée-du-Ntem focuses on the effects in teaching staff transfer on the social performance of these schools. Our main objective is to show that transfer of teaching staff has a significant influence on the social performance of these schools. For this, we used a quantitative approach in a hypothetico-deductive nature. A critical literature review reveals that transfers constitute an important part of the management of the careers and mobility of personnel in an organisation and which can have significant effects on the social performance of the organisation. Also, the agency theory of Jensen and Meckling (1976), the X and Y theory of Mac Gregor (1960) and the theory of limited rationality of Simon (1973) were summoned to lay the theoretical foundation of our study.

The operationalisation of the IV that is « transfer of teaching staff has made it possible to retain three (03) factors from which we have issued our research hypotheses, namely (HR1): the teachers promotion have a significant influence on performance of public secondary schools in the Vallée-du-Ntem, (HR2): The desired transfer determines the social performance of public secondary schools in the Vallée-du-Ntem, (HR3): There is a significant link between sovereignty transfer and the social performance of public secondary schools in the Vallée-du-Ntem. The data was collected via a questionnaire administered to 216 teachers chosen in a probabilistic sample random. These data were analysed with Excel and SPSS 20.0; the chi-square test and modeling using multiple linear regression were used to verify our hypotheses.

The results obtained indicate the existence of a significant statistical link ($b=0.3683$) between sovereignty transfer and the social performance of teachers in public secondary schools in the Vallée-du-Ntem, which therefore allows to validate HR3. From the results, we suggested that the State which is the initiator of the sovereignty transfer must develop a modern information system on the teachers' career at the level of the DRH in network with each secondary school. This makes it possible to assess the needs on the ground and better organise the transfers of teaching staff with a view to improving social performance in public secondary schools in the Vallée-du-Ntem.

Keywords: career, mobility, transfer, teacher, social performance

INTRODUCTION GENERALE

Avec l'apparition du *New Public Management* notamment l'approche économique de l'éducation, le système éducatif est dorénavant considéré comme une organisation de la production et constitue de ce fait un investissement dans le capital humain. Le système éducatif se propose par le processus d'enseignement et d'apprentissage, de transformer les individus qui lui sont confiés en personnes munies de compétences, d'attitudes et de connaissances ayant une valeur dans la vie sociale. De nos jours, l'éducation apparaît comme un défi pour les Etats. Pour plusieurs pays, sa qualité serait un préalable pour l'atteinte des objectifs de développement, surtout dans les pays sous-développés où on note encore un faible taux de scolarisation des jeunes.

En effet, la qualité d'un système éducatif d'un pays détermine la qualité de l'éducation de celui-ci. Avec le temps, bien d'approches se sont développées pour mieux appréhender les systèmes éducatifs. Ces approches permettent d'avoir différentes vues du système éducatif qui comme tout système, révèle ses éléments en fonction de la grille de lecture utilisée. Entre autres images qui se dégagent de ces approches, celle du système éducatif comme organisation de la production fait du chemin en investissant dans le capital humain, afin de transformer les individus qui lui sont confiés en personnes munies de compétences, d'attitudes et de connaissances ayant une valeur dans la vie sociale. Ainsi, allouer des ressources au fonctionnement des systèmes éducatifs apparaît comme une issue pour assurer la transformation du système, notamment les ressources humaines qui sont le fondement de l'objet de notre étude. Alors que la logique des investissements voudrait que la performance soit une caractéristique des systèmes éducatifs dans le monde, certains pays se démarquent encore par une incohérence de leur système éducatif avec leurs visions du développement.

En matière d'investissement dans les systèmes éducatifs en général, il est possible d'espérer de meilleurs rendements à travers une efficacité interne des établissements scolaires. Le souci de la performance impose la maîtrise des facteurs de production et la rationalisation de la gestion des ressources allouées. C'est dans ce sens que la gestion de ressources humaines (GRH), autrefois appelée gestion du personnel, qui fait référence aux pratiques déployées pour administrer, mobiliser et développer le capital humain impliqué dans l'activité d'une organisation, comme étant l'un des principaux facteurs sur lesquelles reposent la croissance et la pérennité de l'organisation retient notre attention.

Dans le cadre du management, elle œuvre à favoriser l'évolution des collaborateurs par le biais de la gestion des carrières. Dans une perspective opérationnelle, elle consiste à administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification en optant pour des mutations du personnel, dont les états généraux de l'Education organisés au Cameroun en 1995 ont relevé l'absence d'une politique clairement définie. Par ailleurs, l'absence d'une politique globale de planification des ressources humaines était également déplorée. A la suite de ce constat, des recommandations étaient faites dans le sens de la rationalisation de la gestion des ressources humaines.

0.1 Contexte de l'étude des mutations des enseignants et leur effet sur la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem

Depuis la nuit des temps, l'école semble être plus que jamais une longue course qui bien menée, contribue positivement à l'avancement de la société et au plein épanouissement de celui qui tient jusqu'au bout. L'identité de l'individu se réfère de plus en plus à la qualité de son cheminement scolaire, et sa valeur dépend directement de son aptitude à pourvoir à ses propres besoins. Pour y parvenir il faut que l'enseignant soit assidu à son poste, qu'il bénéficie des moyens d'accompagnement et de suivi lors de son redéploiement. Également, il devrait trouver un climat organisationnel favorable à son implication professionnelle. De ce fait les performances sociales apparaissent comme le principal indicateur de l'adaptation du personnel enseignant à son environnement de travail.

Pendant la vie scolaire de l'apprenant, tous les membres de la communauté éducative s'attendent au succès scolaire de celui-ci. Cependant, le système éducatif rencontre des problèmes croissants entre autres la mauvaise gestion des fonds alloués au système éducatif, le manque de vocation des enseignants la mauvaise répartition des ressources humaines, le manque de personnel. Tous ces problèmes confrontent l'apprenant aux difficultés d'apprentissage, au faible taux de couverture de programmes, au faible taux d'assiduité, aux redoublements continuels, au décrochage professionnels. Ces phénomènes sont conséquents aux mauvaises performances dans le système éducatif.

Pourtant, la performance de l'enseignant est généralement le fruit d'une coproduction qui fait intervenir au moins trois variables, la promotion, les redéploiements et les affectations. Les affectations tout d'abord puisque celles-ci est le premier acte décisionnel pris par le ministère vis-à-vis du jeune enseignant sorti de l'école de formation notamment l'école

normale supérieure. Le lieu d'affectation apparaît pour le jeune enseignant comme un élément déterminant pour son implication professionnelle et pour les performances à suivre. Ensuite, le redéploiement qui doit se faire sous la base de nécessité de service et en fonction du besoin. Enfin l'acte de promotion qui doit prendre en compte le profil de carrière et l'expérience de travail pour motiver davantage les promus à se sentir à l'aise dans leurs nouvelles fonctions et le nouvel environnement de travail.

Face à ce constat, chacun cherche le responsable de l'échec scolaire de l'apprenant. Si pour certains, ce serait la faute aux méthodes et techniques d'apprentissage, aux parents pas suffisamment présents, à un environnement scolaire inadapté et inadéquat, à une insuffisance managériale des établissements scolaires, au manque de suivi pédagogique, au mauvais état des infrastructures scolaires qui ne favorise pas le processus enseignement-apprentissage, au fort déficit de communication entre les différents pans de la hiérarchie, etc., pour d'autres ce serait la faute de l'enseignant dont les performances sociales demeurent parfois très instables.

De plus, les dirigeants en charge de l'éducation qui attache du pris à la réussite scolaire des élèves imputent la responsabilité de l'échec scolaire aux enseignants car ils prétendent que les enseignants peuvent mieux faciliter le succès des enfants. Cette étiquette crée chez les parties prenantes à l'éducation notamment les pouvoirs publics, les parents et la communauté éducative un malaise qui conduit au sentiment de culpabilité et d'irresponsabilité. Cet état de chose crée un fossé profond entre les enseignants qui estiment ne pas bénéficier des conditions de travail favorables source de leur instabilité dans leur environnement de travail et les ministères en charge de l'éducation principal responsable de la gestion de carrière. L'échec scolaire qui aurait pu être évité plonge l'enfant dans une situation inconfortable. Certains membres de la communauté adoptent même une attitude de dénégation envers l'enfant pensant que le meilleur des remèdes demeure l'abstention et l'indifférence.

0.2.Problématique spécifique

La logique des investissements voudrait que la poursuite de la rentabilité soit une préoccupation permanente. L'analyse coût-bénéfice offre un cadre pratique pour procéder à la comparaison des différents facteurs afin d'évaluer la rentabilité de l'investissement. Il s'agit ici d'un management des différentes ressources disponibles dans un système éducatif considéré comme organisation moderne. Les élèves ou apprenants ne sont pas les seuls extrants du système car les connaissances issues de la recherche sont aussi un produit dudit système. En amonts de ces extrants, il existe un certain nombre d'intrants qui sont apportés au

système pour assurer la transformation ; il s'agit des ressources diverses allouées au système notamment les ressources humaines qui sont le fondement de l'objet de notre étude. Cette préoccupation observée en matière d'investissement en général est aussi pertinente dans le système éducatif comme organisation de production donc l'efficacité interne de l'établissement se mesurerait à la performance des enseignants.

Le souci de la performance impose la maîtrise des facteurs de production et la rationalisation de la gestion des ressources allouées. Les états généraux de l'Education organisés au Cameroun en 1995 notaient en matière de gestion des ressources humaines l'absence d'une politique clairement définie des mutations du personnel. En outre l'absence d'une politique globale de planification des ressources humaines était également déplorée. À la suite de ce constat, des recommandations étaient faites dans le sens de la rationalisation de la gestion des ressources humaines. La mise en œuvre de ces recommandations a conduit à la publication de textes officiels relatifs à l'orientation de l'éducation au Cameroun, l'organisation du Ministère en charge de l'éducation et au statut du personnel enseignant.

Au-delà des indicateurs de niveau de performance des apprenants, les enquêtes internationales semblent suggérer l'exploration du contexte scolaire proprement dit pour tenter d'appréhender ses composantes. L'école, comme toute organisation éducative, prend appui sur un ensemble de composantes fondamentales en interaction, mises en évidence par les travaux de Stufflebeam et son équipe en 1980. Selon De Ketele et Gerard (2007), l'environnement de l'école est constitué d'acteurs indirects ou directs dont les élèves et les enseignants occupent une bonne place. En effet, pour ces auteurs, les besoins des élèves sont la norme première et ultime de toute action d'enseignement, car l'élève est à la fois la « matière première » et le « bénéficiaire premier du système éducatif » (De Ketele & Gerard, 2007, p.3). Les acteurs (internes et externes) d'une organisation ont leurs propres enjeux et déploient des stratégies, conscientes ou non, qui peuvent entrer en plus ou moins grande synergie avec les composantes fondamentales du système (objectifs, moyens prévus et effectifs, résultats (De Ketele & Gerard, 2007).

Divers facteurs entrent en jeu dans le processus d'installation des acquis chez les apprenants. Ce sont par exemple des facteurs liés (a) aux parents, (b) aux élèves, (c) aux maîtres, (d) aux écoles (Guèye, 1997 ; UNESCO, 2004 ; Barahinduka, 2006 ; Kantabaze, 2006, 2010). Si la cible de l'éducation scolaire reste l'élève, il n'en demeure pas moins que l'enseignant joue un rôle important (Rivkin, Hanushek, & Kain, 2005). Pour certains auteurs, la compréhension de l'inefficacité de certaines écoles primaires est à chercher dans les

facteurs proprement scolaires (Verspoor, 2005), et internes au processus pédagogique (Duru-Bellat, 2003) ; les différences de niveau d'efficacité entre les classes tiendraient en partie aux enseignants. Gauthier et Dembélé (2004) soutiennent l'idée qu'aujourd'hui ce que font les enseignants en classe est sans conteste le premier des déterminants scolaires de l'apprentissage et de la réussite des élèves (UNESCO, 2000). En effet « ce que les élèves ont à apprendre n'est pas toujours enseigné avec suffisamment de rigueur » (UNESCO, 2000).

Au Cameroun, comme dans beaucoup d'autres pays de l'Afrique Centrale (Gabon, Tchad, Congo etc.), la profession enseignante est caractérisée par la diversité des modes de recrutement, de formation, de même que par la diversité des niveaux de formation des maîtres qu'il est difficile de dissocier des programmes d'ajustement structurel (Solaux & Suchaut, 2002 ; UNESCO/BREDA, 2005a). Selon CONFEMEN & ME (2007), au Sénégal, 53,8% des enseignants du cycle élémentaire sont sans formation initiale donc sans qualification. Dans le domaine, en 2008, le Cameroun comptait 19,26% d'enseignants titulaires, 41,74% de maîtres contractuels (MC) et 18,19% de volontaires de l'éducation nationale (VEN) ; soit un taux d'enseignants du « corps émergent » de 59,93% (DPRE, 2008a). Pour Sall, Ndiaye, Diarra et Seck (2009) de même que pour Hallak (2000), UNESCO/BREDA (2007), Hounbedji (2007), CONFEMEN (2004), CONFEMEN & ME (2007), si le recrutement massif des maîtres a un impact positif certain sur les systèmes éducatifs en termes de TBS il n'en demeure pas moins que son impact qualitatif est peu évident (Solaux & Suchaut, 2002). Par conséquent, il est légitime de se poser des questions sur les résultats obtenus par différents groupes d'élèves encadrés par différents maîtres.

Selon UNESCO/BREDA (2005a) l'effet maître global est très important en Afrique. Il est estimé à 27,4% en moyenne (Bernard, Tiyab, & Vianou, 2004) dans neuf pays (Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Madagascar, Sénégal, Guinée, Mali, Niger, Togo) où l'étude a été menée et il atteint même environ 40% sur trois d'entre eux (Madagascar, Guinée et Mali). Ces résultats donnent à penser que « l'enseignant est la pièce maîtresse de la qualité de l'enseignement en Afrique » (UNESCO/BREDA, 2005a : 146). Il serait donc judicieux de maintenir ce dernier dans de conditions suffisamment favorables pour qu'il développe son potentiel et sa compétence dans le succès scolaire. Ceci passe normalement par une bonne gestion des carrières de ses enseignants.

0.3.Positionnement du problème

Tout groupe social se crée une image de ce que ses membres doivent être sur le plan physique, intellectuel, et moral. La formation, chez ces derniers de toutes les qualités que réclame d'eux leur groupe d'appartenance, est désignée sous le vocable d'éducation. Dans les pays constitués de plusieurs microsociétés tels que la plupart des sociétés africaines, pour que tous les habitants reçoivent la même éducation, l'Etat se dote d'un instrument dont la mission est de transmettre à tous, des savoirs identiques et équitables sans distinction de race, de sexe, d'origine sociale et culturelle, d'opinion religieuse, philosophique, politique. Cet instrument c'est l'école.

L'école prend en charge les individus depuis leur enfance jusqu'à l'âge adulte. La période cruciale, où l'homme doit être éduqué, est celle qui part de l'enfance à l'adolescence (Hubert, 1961 ; Prost et Chartier 2004 ; Troger, 2011). Cela fait que l'école en générale et le niveau secondaire en particulier reçoit des élèves généralement adolescents. A ce niveau, le rôle des enseignants est précisément de faire intégrer des notions de base et des savoirs indispensables à leur vie. Ce préalable concourt à l'intégration harmonieuse de l'individu dans la société. Pour ce faire, il s'appuie sur les capacités intellectuelles de ces élèves qui, dans leur majorité, sont des adolescents. A cette période de la vie, la pensée se détache du concret pour s'appliquer à des hypothèses. Les apprenants deviennent ainsi capables de résoudre des problèmes qui portent sur des objets abstraits. Ce progrès, sur le plan intellectuel, est selon Piaget (1988), la conséquence de la différenciation que l'individu arrive à faire entre la forme et le contenu.

Les programmes de l'enseignement secondaire favoriseraient ce développement intellectuel. C'est pourquoi, Hubert (1961) et Mialaret (1991) affirment qu'il permet l'adaptation au milieu social abstrait qui assure à l'individu des conditions normales d'existence. Cela semble contribuer à rendre l'école obligatoire jusqu'à l'enseignement secondaire dans plusieurs pays. Dans ces pays, la scolarité obligatoire coïncide avec la fin du premier cycle de l'enseignement secondaire ou collégiale tandis qu'au Cameroun, cela concerne uniquement le cycle primaire.

La performance est, de façon générale l'ensemble de productions réalisées par un individu au cours d'une ou de plusieurs tâches. Ce résultat, obtenu par un individu est souvent donné sous forme quantifiée (Bloch et al., 1996). Dans ce sens, Koné (1997) et Dje Bi (2002 ; 2007) conçoivent la performance scolaire comme étant les scores obtenus par les enseignants

en matière de taux de couverture de programme, taux d'assiduité, taux de couverture horaire mais également à travers les notes obtenues par chaque élève enseigné à une épreuve. Les performances scolaires ont fait l'objet de plusieurs études. Celles-ci ont identifié deux types de facteur : les facteurs intrinsèques à l'enseignant et ceux inhérent aux milieux dans lequel il évolue (Caglar, 1989). Cependant, quelle que soit la nature de ces facteurs, l'on remarque que l'atteinte des objectifs de l'établissement scolaire semble dépendre en grande partie de l'aspect de mutation auquel est soumis l'enseignant. En d'autre terme le type de mutation dont il effectue au cours de sa carrière professionnelle.

Ce constat amène certains chercheurs à ne s'intéresser, dans leurs travaux, qu'aux composantes personnelles de la réussite scolaire. Ainsi, a été étudié l'influence sur la réussite scolaire des facteurs tels que la formation de l'enseignant, la proximité de celui-ci avec son milieu de travail, le traitement salarial et enfin l'aspect genre (Felouzis, 1993). Ces travaux révèlent que les caractéristiques intellectuelles, physiques et affectives influent sur les performances des enseignants et par ricochet leur implication professionnelle. Si nous considérons le fait que les facteurs intellectuels et physiques ne peuvent être manipulés, il va sans dire que les résultats scolaires dépendraient fortement et en grande partie de l'affectif notamment l'aspect relevant de la gestion des ressources humaines et la qualité de la mutation qui prévaut.

Force est de constater que l'appréciation de la responsabilité et de la performance scolaire demeure très discutée ici et ailleurs. Cette situation nous a amené en tant que manager de l'éducation à nous poser la question principale de recherche mettant en rapport les facteurs d'affectation, de redéploiements et de promotion du personnel en rapport avec les fins dont se propose l'éducation : les performances scolaires observées des enseignants ne seraient –elles pas influencées par la qualité des mutations du personnel enseignant effectuées ? Autrement dit, la non prise en compte des besoins de mutations des enseignants serait-elle à l'origine des mauvaises performances des enseignants de la Vallée du Ntem ? Répondre à cette question constitue l'essentiel de ce travail.

0.4. Questions de recherche

L'appréciation de la responsabilité de l'enseignant dans la performance scolaire demeure très discutée aussi bien dans la Vallée-du-Ntem comme partout ailleurs. Cette situation nous a amené en tant que manager de l'éducation à nous poser comme question

principale de recherche mettant en rapport les facteurs d'affectation, de redéploiements et de promotion du personnel en rapport avec les fins dont se propose l'éducation :

- QP : De quelle manière les mutations du personnel enseignant influencent-elles la performance sociale dans établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?

Autrement dit, la non prise en compte des besoins de mutations des enseignants sont-elles à l'origine des mauvaises performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?

De cette question principale, nous dégageons trois (03) questions spécifiques :

- QS 1 : Est-ce que la promotion des enseignants exerce-t-elle une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?
- QS 2 : Est-ce que la mutation souhaitée détermine-t-elle les la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?
- QS 3 : Existe-il un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?

0.5.Hypothèses de recherche

Entendue comme une déclaration de relation entre deux ou plusieurs variables, une hypothèse de recherche est une proposition admise provisoirement en attendant qu'elle soit soumise à l'épreuve des faits (Fonkeng, Chaffi & Bomba, 2014). Elle est la réponse anticipée à une question de recherche posée, qui demande à être confirmée, infirmée ou nuancée par la confrontation des faits. Ainsi, l'hypothèse générale de cette étude est formulée de la façon suivante :

- HG : les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

Elle est fondée sur la logique de la problématique et des objectifs de la présente étude, et résulte de la question principale. De cette hypothèse générale découlent des hypothèses secondaires qui répondent aux questions spécifiques, et qui rendent compte de la congruence entre les objectifs et les hypothèses. Ainsi, aux questions de recherche secondaires, répondent les hypothèses de recherche secondaires :

- HS 1 : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.
- HS 2 : La mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.
- HS 3 : Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

0.6.Objectifs de l'étude

Le petit dictionnaire Larousse Compact (2002, p. 535) définit l'objectif comme le « but à atteindre ». Il peut s'agir de la communication d'intérêt que l'on se propose d'atteindre et de réaliser à la fin d'une étude.

En 1996, Ntebe Boumba (cité par Sii, 2020, p.7) définit l'objectif de manière scientifique comme « le point d'atterrissage qui est la fois le point de décollage dans le développement de l'étude. [...], il porte sur la plus-value scientifique qu'il faut clairement ressortir au départ pour la rédaction à la fin de l'œuvre ». Autrement dit, l'objectif est ce que l'on se propose d'atteindre à terme en précisant la démarche utilisée pour montrer le phénomène. Il peut être général ou spécifique. Pour ce travail, l'objectif général est :

- OG : montrer que les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

De manière spécifique, nous voulons :

- OS 1 : évaluer l'influence de la promotion des enseignants sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

- OS 2 : Montrer que la mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.
- OS 3 : montrer l'existence d'un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

0.7.Intérêt de l'étude

L'intérêt d'un tel sujet de recherche reflète l'importance de celui-ci. Pour cela, il s'agit de l'ensemble des raisons pour lesquelles il nous a paru opportun d'en faire un objet d'investigation. Ce travail, bien qu'il soit mené dans le cadre de la recherche appliquée en contexte camerounais et au regard de l'importance des résultats obtenus par les élèves qui reflètent d'ailleurs le degré d'implication professionnel des enseignants, il est d'urgence pour la communauté éducative et les pouvoirs publics de prendre conscience des atouts et des conséquences de cette performance scolaire pour le devenir de l'humanité. Notre travail revêt un intérêt sur un triple plan.

0.7.1. Intérêt sur le plan du management de l'éducation

Nous voulons amener les gestionnaires des systèmes éducatifs à comprendre que la qualité de la gestion de la ressource humaine est importante. Elle est en fait un facteur de motivation pour les enseignants qui, lorsque leur plan de carrières est bien géré, s'impliquent mieux dans leur travail. En outre, nous voulons amener les éducateurs à se rendre compte que le non-respect des engagements, le manque d'évocation, la négligence, la prise en compte d'informations biaisées, la paresse et le manque de conscience professionnelle ne peuvent qu'être voués à l'échec. Il est donc important que chacun s'améliore et prend conscience de la lourde charge qu'il doit assumer pour que le système éducatif soit efficace et contribue aux grandes réalisations, objectif du Cameroun à l'horizon 2035.

0.7.2. Intérêt sur le plan social

Toute éducation est le reflet d'une société dans sa conception de l'homme idéal afin de contribuer efficacement à l'amélioration du niveau de croissance économique de cette société. Nous voulons d'une part faire comprendre à la société toute entière qu'elle doit contribuer à une meilleure performance des établissements scolaires en motivant le personnel enseignant à

être assidu, au poste, être impliqué dans son travail, avoir la conscience professionnelle et le goût du travail bien fait car tout dérapage est suicidaire pour l'ensemble de la société et toute réussite est évolutive pour celle-ci. Et d'autre part, sensibiliser les enseignants sur la qualité de leur travail qui exige compétences, connaissances, aptitudes et adaptations pour un appel à une entière volonté pour la contribution d'une société positive.

0.7.3. Intérêt sur le plan psychologique

Nous voulons amener tout le monde à comprendre que la performance des établissements d'enseignement secondaire publics est aussi et d'abord une affaire de gestion des ressources humaines. En effet, si l'enseignant est stable, il produira de meilleures performances. Il serait donc bon de limiter le stress et l'angoisse dont il subit au cours de sa carrière.

0.8. Délimitation de l'étude

La délimitation d'un sujet permet de recadrer celui-ci dans les limites conceptuelles auxquelles devront s'ajuster l'ensemble des concepts à étudier. Afin d'examiner le sujet dans un cadre spécifique, la délimitation de notre étude se fera au triple plans : thématique, géographique, délimitation conceptuelle.

0.8.1. Plan thématique

Sur le plan thématique, nous essayerons de voir l'influence de la politique des mutations sur les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem. Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'explorer les politiques de mutation du personnel enseignant sous toutes ses formes. Nous ne nous focaliserons que sur l'aspect de la mobilité pour y évaluer les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem au regard des mutations du personnel enseignant.

0.8.2. Sur le plan géographique

Sur le plan géographique, nous travaillons avec les enseignants du Département de la Vallée-du-Ntem pour qui, le constat dénote de l'absentéisme et de l'abandon significatif des postes. Cette étude est menée dans les établissements de l'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. Ce choix se justifie par le fait que nous exerçons en tant qu'enseignant

dans la localité notamment au Lycée bilingue d'Ambam. C'est donc dans le cadre de l'exercice de notre fonction que nous avons observé le phénomène que nous cherchons à expliquer à travers cette étude. C'est enfin la localité qui nous a servi de terrain.

08.3.Sur le plan conceptuel

Ce travail s'inscrit dans le domaine du Management de l'éducation, notamment dans le domaine de la gestion des carrières et mobilité du personnel enseignant. Elle s'intéresse à la mobilité de ceux-ci, surtout leurs promotions. Cette inscription thématique se justifie par le fait que la recherche se cristallise autour de deux variables capitales, à savoir : la mutation des enseignants et les performances sociales. Dans cette recherche, les enseignants du secondaire de l'enseignement général public de la Vallée-du-Ntem sont considérés comme des sujets dont les performances sont influencées par les mutations. Toutefois, les mutations du personnel enseignant sont prises sous l'angle de leur mobilité. Elles s'inscrivent dans la droite ligne de la gestion des carrières du personnel enseignant, née dans la mouvance de la gestion des ressources humaines. Au terme d'une abondante revue de la littérature, la mutation du personnel enseignant dans le cadre de cette étude sera comprise sous l'angle de la promotion du personnel enseignant, de la mutation souhaitée et de la mutation souveraine ou imposée.

0.9.Type et devis de l'étude

Notre recherche vise à établir le lien qui existe entre la mutation du personnel enseignant et leur performance au travail pour ce faire nous avons fait usage d'un prélèvement quantitatif. Nous avons donc utilisé le questionnaire comme instrument de collecte des données. Cet outil permet d'observer en quantifiant la régularité des phénomènes observés et étudiés. Selon Anger (1992), faire de la recherche implique l'intention d'évaluer certains faits. L'usage des méthodes quantitatives permet alors de faire des qualifications par mathématisation de la réalité. De ce fait, les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec usage des calculs. Les constatations chiffrées qui découleront de notre questionnaire nous permettront de non seulement faire une analyse descriptive dans laquelle on ordonne et dénombre afin de comparer les occurrences, mais aussi de faire une analyse différentielle à travers laquelle les hypothèses seront testées.

Tableau 1 : récapitulatif des questions, hypothèses, objectifs, et variable de l'étude

QUESTIONS	HYPOTHÈSES	OBJECTIFS	VI	V D
QP : est-ce que les mutations du personnel enseignant influencent-elles la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?	HG : les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	OG : montrer que les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur la performance sociale dans établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	Les mutations du personnel enseignant	La performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.
QS 1 : Est-ce que la promotion des enseignants exerce-t-elle une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?	HS 1 : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	OS 1 : évaluer l'influence de la promotion des enseignants sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	La promotion des enseignants	La performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.
QS 2 : Est-ce que la mutation souhaitée détermine-t-elle la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?	HS 2 : La mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	OS 2 : Montrer que la mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	La mutation souhaitée	La performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.
QS 3 : Existe-il un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?	HS 3 : Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	OS 3 : montrer l'existence d'un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	Le mutation de souveraineté	La performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.

Source : auteur, 2022.

CHAPITRE 1 :

**ÉTAT DES LIEUX DE LA GESTION DES CARRIÈRES ET
MOBILITÉS DES ENSEIGNANTS DU CYCLE SECONDAIRE
PUBLIC AU CAMEROUN**

Le chapitre 1 de la présente étude s'intitule état des lieux de la gestion des carrières et mobilités des enseignants. Il a principalement pour objet de présenter l'actualité sur le processus des mobilités des enseignants du cycle secondaire camerounais en faisant ressortir le processus de mutation du personnel enseignant. Ensuite, définir les concepts-clés de notre travail avant de les inscrire dans une revue scientifique et, par la suite, mettre en avant les différentes théories relatives à l'étude. Cette articulation de notre travail permet d'inscrire celle-ci dans la continuité des travaux antérieurs portant sur l'influence des mobilités des enseignants qui constituent un pan de la GRH sur la performance sociale des enseignants du cycle secondaire public au Cameroun.

1.1.Actualité sur la gestion des carrières sous le prisme des mutations du personnel enseignant du cycle secondaire public au Cameroun

Les mobilités professionnelles représentent une branche de la GRH notamment dans la gestion des carrières des personnels d'une organisation qui peuvent avoir une influence plus ou moins significative sur la performance de l'organisation. En effet, les mobilités comme le pense Traoré (1996) sont à l'origine de la répartition inégale des effectifs d'enseignants qu'on rencontre régulièrement dans les pays en développement. C'est ainsi que les travaux de Ajountimba (2006) ont permis de relever comme élément contribuant à ce problème de répartition inégale des enseignants une absence d'objectivité des opérations des mutations et une démarche de demande de mutation des enseignants basée beaucoup plus sur les relations sociales.

1.1.1. L'enseignant et sa perception du poste de travail

La perception des postes de travail par les enseignants n'est pas identique pour tout le monde ; elle peut se traduire par le souhait de changer ou de conserver son poste. Cette alternative est liée à la zone d'exercice où se trouve l'enseignant. Si la zone est favorable, le souhait est de s'y maintenir ; par contre, si la zone est difficile, le souhait contraire est émis.

Dans cette logique, on s'attend à ce que la proportion des enseignants sollicitant un changement de poste soit différente de celle de ceux qui préfèrent ne pas changer de poste. De façon plus fine et en tenant compte de la localité, la forte proportion des souhaits de départ s'exprime en zone rurale ; inversement, les enseignants des zones urbaines s'accrochent au poste et ne souhaitent pas partir.

Les enseignants sont plus motivés à travailler dans les localités urbaines car celles-ci offrent un environnement de travail plus favorable : commodités de la vie pratique, activités extra professionnelles, documentation, accès facile au lieu de travail, etc. toutefois, il existe d'autres motivations bien présentes chez les enseignants et qui justifient leur préférence pour les localités urbaines à l'instar du maintien d'un esprit de modernisme qui donne l'impression d'un état de développement ou encore la scolarisation des enfants au-delà d'un certain niveau d'études (par exemple, les universités et les IPES sont en majorité situées en ville).

1.1.2. Principales types mutations du personnel enseignant dans l'enseignement secondaire public au Cameroun

La gestion des mobilités des enseignants du cycle secondaire public camerounais est sous l'égide du MINESEC qui coordonne nombreuses actions favorables à l'épanouissement de l'enseignant. La mobilité interne (affectation, promotion et mutation) est centralisée au niveau du Ministère. Les affectations concernent les nouveaux enseignants alors que les mutations portent sur les enseignants déjà en activité. La promotion aux responsabilités administratives ou pédagogiques est liée au profil de carrière.

Pour Ajountimba (2006), la question de mutation est une préoccupation majeure qui peut être utilisée pour appréhender les attitudes des enseignants par rapport à la gestion des ressources humaines. Emog (2004) pense que les critères de mutation tels que définis par la réglementation portent sur des informations relatives au poste et au personnel telles que l'ancienneté au poste, l'âge de l'enseignant, le genre de l'enseignant, la situation familiale de l'enseignant et la santé de l'enseignant. Ces informations peuvent ne pas coïncider exactement avec ceux que les enseignants perçoivent dans les actes de mutation. En plus, ces différents critères ne semblent pas avoir le même poids dans la prise de décision.

Par ailleurs, la sanction pourrait représenter un critère supplémentaire de mutation identifié par les enseignants et qui fait allusion à la possibilité pour l'administration de l'éducation de procéder à une mutation du personnel pour des raisons de disciplines, d'insubordination à l'autorité. À l'occasion, le personnel est muté vers une zone difficile.

Quant à l'ensemble des critères, l'ancienneté au poste est le critère qui est perçu, comme pesant le plus dans la prise de décision, nous avons également d'autres critères tels que le regroupement familial et la nécessité de service.

Le jugement porté sur les critères de mutation est lié d'une part à la nature du critère et d'autre part l'information utilisée pour rendre le critère opératoire. Les critères de nature publique et facilement quantifiables suscitent moins de suspicion. Par contre, les critères bâtis sur la base des informations fournies par l'enseignant sont très relativisés ; les informations relèvent de la vie privée et ne peuvent pas être publiquement vérifiées. En tout état de cause, certains éléments utilisés par l'administration ne sont pas susceptibles de vérification par les enseignants. L'objectivité des critères est fortement déterminée par ces deux facteurs.

Selon Raoult (1991) présente la mobilité du personnel en organisation sous deux angles :

✓ La mobilité géographique

✓ La mobilité fonctionnelle qui, selon Raoult (1991) s'envisage sous trois dimensions différentes :

- La mobilité professionnelle ou horizontale
- La mobilité verticale ou catégorielle
 - La mobilité d'environnement Par ailleurs, le changement de corps de métier, ou d'activité peut revêtir plusieurs formes, parmi lesquelles, on retrouve :
 - l'accès au métier d'inspecteur d'enseignement, très prisé par les enseignants, sur la base d'un concours ouvert sous certaines conditions d'ancienneté et une formation au nouveau métier, sanctionnée par un certificat d'aptitude à la profession ;
 - la nomination à la direction d'un établissement scolaire ou de formation, par voie directe, ou après un transit par un poste d'administration scolaire, et dans tous les cas, sur la base d'une liste d'aptitude et d'un stage en situation de responsabilité et une évaluation par une commission qui peut confirmer ou infirmer le poste ;
 - l'affectation dans un poste administratif ou technique, dans un service central ou déconcentré ;
 - le détachement (ou la mise à disponibilité) auprès d'un établissement ou tout autre organisme ou organisation nationale ou internationale.

L'ensemble des éléments officiels d'appréciation permettent de classer les demandes de mutation en deux grandes catégories : les mutations souhaitées et les mutations de souveraineté (Emog, 2004).

- Les mutations souhaitées reposent sur les raisons suivantes : la convenance personnelle, le regroupement familial, la santé.

- Les mutations de souveraineté comprennent la mutation pour nécessité de service, la mutation sanction et la mutation pour redéploiement.

1.1.3. Démarche officielle de demande de mutation

La chaîne d'intervention dans une démarche officielle de mutation est longue et parsemée d'approbations intermédiaires. Les éléments qui fondent les avis des différents responsables intermédiaires ne sont pas connus et relèvent parfois de l'appréciation personnelle du responsable. Par ailleurs, la multiplicité des relais ne facilite pas la circulation de la demande ; les risques de retard et de perte de la demande ne sont pas nuls. En cas de demande de mutation non satisfaite, la possibilité de requête est laissée aux enseignants bien que le système ne réponde pas individuellement pour motiver les rejets. Toutefois, la centralisation des processus de mutations des enseignants à la DRH du MINESEC réduit considérablement le champ d'intervention d'autres structures. Aussi, l'absence d'une évaluation concrète, régulière et objective ne laisse pas construire un système d'information fiable et soutenu des enseignants nécessaire pour le développement et le suivi de leurs carrières. Dans le cas des mutations, le requérant constitue un dossier qu'il va directement déposer au service central ; depuis quelques années le requérant fait un enregistrement en ligne, imprime le document qu'il va aller déposer à sa hiérarchie (chef d'établissement).

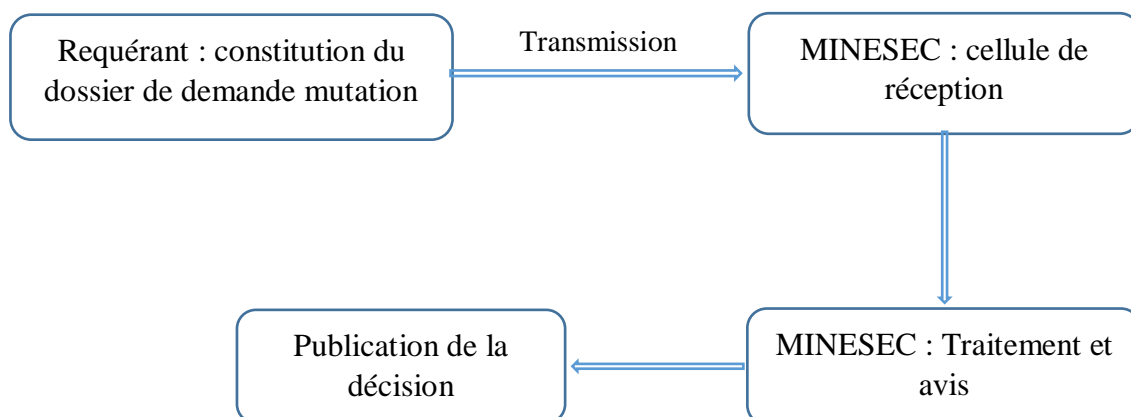


Figure 1 : Processus de demande de mutation dans l'enseignement secondaire public au Cameroun

Source : travaux de l'auteur, 2022.

Au niveau des établissements scolaires, la gestion des enseignants repose sur le Chef d'établissement qui est chargé de viser à la base la demande de mutation souhaitée de son enseignant. Le Chef d'établissement est principalement chargé de la mise en œuvre des

décisions prises au niveau ministériel, entre autres rendre compte du respect des décisions de mutation et affectation par les enseignants. A cet effet, il délivre des certificats de prise de service et des attestations de présence effective au poste ; ces deux documents attestent de l'arrivée et de la présence de l'enseignant dans l'établissement scolaire. Il a également la charge, avec le concours du Censeur, d'attribuer des heures d'enseignement aux enseignants en se référant à la réglementation en vigueur. En outre, il contribue à l'évaluation de son personnel, évaluation utilisée pour la gestion de la carrière et mobilités des enseignants par l'administrateur au niveau central.

Le départ de l'enseignant par exemple pour la formation continue (retour sur titre) correspond à un poste libéré et non pourvu qui peut entraîner une surcharge de travail pour les enseignants encore en poste dans le meilleur des cas, ou des classes abandonnées en l'absence d'une solution de rechange.

Le dispositif réglementaire prévoit la possibilité de donner une suite favorable aux demandes de regroupement familial. Dans ce cas, l'un des conjoints demande à être muté auprès de l'autre ; l'élément clé de la demande est le lieu d'activité du conjoint. Le changement d'activité, la mobilité professionnelle du conjoint qui ne dépendent pas du MINESEC. Ce sont des facteurs déclencheurs de la demande, quel que soit le moment de l'année scolaire. La réaction favorable du MINESEC dans le souci de préserver l'unité de la cellule de base de la société qu'est la famille, a pour corollaire l'abandon d'un poste de travail et éventuellement le sureffectif au nouveau poste. Cette situation est assez fréquente dans les localités urbaines où le personnel féminin exerce dans la logique du regroupement familial. Il se crée dès lors des cas de sous-utilisation des personnels, de pléthore de compétences, illustration du déséquilibre quantitatif et qualitatif dans l'allocation des personnels (Ajountimba, 2006).

1.1.4. Textes officiels réglementant les processus de mutation des enseignants au Cameroun.

Plusieurs textes réglementaires sont utilisés dans la gestion des ressources humaines au Ministère de l'Education Nationale ; certains sont propres au dit ministère alors que d'autres sont globaux à la Fonction Publique. Il s'agit de :

- Arrêté n°165/A/19/MINEDUC/CAB du 24 juillet 1979 portant réglementation générale des mutations des personnels enseignants du MINEDUC ;

- Circulaire n°01/A/19/MINEDUC du 03 janvier 1989 portant mutation des personnels féminins mariés en service à l'Education nationale ;
- Circulaire n° 23/B1/1464/MEN/IGP/ESG/ETP/DESG/DETP du 05 mai 1993 relative à la procédure de mutation des personnels enseignants ;
- Circulaire n° B1/1464/MINEDUC/SG/DESG/DRH du 02 juillet 2003 relative aux modalités de mutation des personnels.

Ces textes organisent les différents évènements et phases de la vie professionnelle et de la gestion des carrières des enseignants du cycle secondaire public au Cameroun. :

1.2.Approche notionnelle

Durkheim (1956) recommande l'approche notionnelle des concepts opérationnels dans une recherche afin de ne pas courir le risque de « s'exposer aux plus graves confusions ». C'est dans la même optique que Obiang (1983, p.135) s'exprime en disant qu'un mot « est toujours entouré d'une constellation de sens, et le propre de chacun de nous est comprendre le sens d'un mot à la manière qui nous convient le mieux ». Ainsi, cette première articulation de ce chapitre consiste à apporter une brève clarification sur les notions et les concepts qui pourront permettre une meilleure compréhension de notre étude et guider notre recherche.

➤ La gestion

Etymologiquement le terme gestion vient du latin gestio qui signifie « action de gérer ». La gestion correspond d'après le Dictionnaire Larousse 2019 à l'administration d'une organisation. La gestion renvoie à la conduite des organisations ; c'est l'action ou la manière de gérer, administrer, d'organiser quelque chose. En somme c'est l'ensemble des connaissances permettant de bien conduire une entreprise.

Selon Terry (1985, p.4)), « la gestion est un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre les objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

Il revient à dire que la gestion est un processus consistant en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources. La planification renvoie à l'activité qui consiste à identifier les objectifs à atteindre ainsi que les plans d'actions à entreprendre pour les réaliser. Ainsi les questions à se poser à cette étape sont celle de savoir : quelles sont les opérations à accomplir, quand ? Et comment ?

Une fois le futur défini, il est question de procéder la deuxième étape est celle de l'organisation. L'organisation est un processus de gestion qui consiste à répartir le travail entre les différents membres, de préciser le pouvoir de chacun, et de déterminer les relations entre les individus. Vient ensuite l'étape de la direction ; c'est au cours de cette fonction que le gestionnaire communique avec tous ceux qui appartiennent à son unité administrative. Le gestionnaire a donc pour principal mission de commander, guider, motiver ou même pénaliser ses subordonnés. En tant que gestionnaire, celui-ci veille à ce que tous les individus de son unité administrative donnent le plein rendement et travaillent conjointement c'est à dire dans le même sens. La fonction de contrôle a pour but d'évaluer les réalisations, ce qui permettra d'entreprendre à temps les actions correctives nécessaires.

➤ **Les ressources**

Le terme « ressource » désigne la mise en valeur d'un capital, dit naturel (ressources minérales, énergétiques, forestières, ...) ou encore matériel (machine, équipements, ...) exploité par une entreprise donnée à un moment donné dans le but de créer des richesses. Ce terme a été ensuite étendu à des biens immatériels, les capitaux par exemple (une ressource financière) ou les « ressources humaines » (capacités de travail, d'innovation, etc.). On remarque qu'il n'y a pas de ressource sans besoin des sociétés : toute ressource est donc créée et non découverte en tant que telle et tout est susceptible de constituer une ressource.

Hansen et al. (2004), les ressources constituant la base de la production sont largement disponibles sur les marchés de facteurs pour l'ensemble des concurrents. Les travaux récents portant sur les processus de management des ressources (Sirmon et al., 2007) se focalisent sur les caractéristiques des processus de gestion des ressources et considèrent de manière indifférenciée les ressources. Ce qui amène Weppe et al. (2013) a parlé d'un manque d'analyse systématique et comparative des différents types de ressources qu'utilisent les entreprises.

Partageant le constat que les recherches actuelles ont besoin de nouvelles typologies de ressources (Kraaijenbrink et al., 2010), Weppe et al. (2013) proposeront un cadre intégrateur. À côté des ressources stratégiques, nous introduisons donc les concepts de « ressources ordinaires », considérées comme neutres en termes de performance et de « ressources négatives » perçues comme une faiblesse ou une source de coût par l'entreprise. Ainsi pour ces auteurs, les ressources peuvent être classées en trois types : les ressources stratégiques, les ressources ordinaires et les ressources négatives.

- Les ressources stratégiques. Une ressource stratégique est une ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme source potentielle de rentes.
- Les ressources ordinaires. Une ressource ordinaire est une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme assurant la parité avec les concurrents. Les ressources ordinaires sont par ailleurs neutres en termes de performance puisque la productivité attendue est équivalente à son coût. De par leur fréquence d'usage et leur caractère commun, elles constituent la plus grande partie des actifs des entreprises et apparaissent généralement comme des ressources standardisées dont la productivité est égale au coût d'acquisition ou de développement.
- Les ressources négatives. Une ressource négative est une ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est souvent considérée comme destructrice de valeur pour la firme qui la possède.

➤ **La gestion des ressources humaines**

La GRH peut se définir, en première approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. La GRH désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle.

De manière plus globale, gestion des ressources humaines renvoie au management des hommes en tant que détenteurs de ressources. La gestion des ressources humaines ne signifie pas que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources. La mission du directeur des ressources humaines est donc de développer ces ressources (talents, compétences, dispositions particulières, etc.) de toutes les personnes qui s'investissent aux services de l'entreprise et les mobiliser à atteindre les objectifs définis dans le cadre du projet d'entreprise.

D'après Dolan et al. (2002), la gestion des ressources humaines d'une organisation est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

Pour Vallemont (1999) la gestion des ressources humaines est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail.

1.2.1. Approche holistique des mutations professionnelles à l'ère contemporaine

1.2.1.1. Bref historique de la GRH

De façon générale, nous pouvons noter trois grands courants qui sous-tendent l'histoire de la GRH : l'école classique, l'approche psychologique et les courants sociologiques

- L'école classique

Au début du siècle dernier, Taylor développe une réorganisation du processus de production dans l'entreprise ; cette réorganisation est à la fois verticale et horizontale. Pour Taylor, les ouvriers doivent être rémunérés en fonction des gains de productivité réalisés par l'entreprise. De ce fait, ils ne peuvent donc pas accéder à un apprentissage global du processus et se trouvent alors condamnés à ne pas accéder à la mobilité. Quant à Fayol, il considère le management des entreprises comme une suite de fonctions diverses attribuées principalement à l'homme. Il insiste sur la fonction administrative qui repose sur cinq impératifs : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

- L'approche psychologique

L'approche psychologique s'est développée autour de deux principaux courants : l'école des relations humaines et la théorie des besoins. Initiée par Elton MAYO, l'Ecole des Relations Humaines a fondé son action sur une critique du Taylorisme pour qui l'homme est réduit en une machine ; c'est en changeant ce statut réducteur que la productivité du travail sera augmentée. Selon cette approche, améliorer la gestion des travailleurs revient à améliorer l'environnement des travailleurs et de les motiver davantage. Ces deux facteurs forment l'enrichissement des tâches.

- Les courants sociologiques

Ceux-ci se sont construits autour des activités de *Tavistock institute of Human Relations* (Lallement, 1993), plus tard renforcés par les travaux des sociologues de

l'organisation Crozier, Friedberg et Touraine (Boyer et Equilbey, 2003). S'agissant notamment du travailleur, l'équilibre psychologique est déterminant dans l'environnement du travail. L'homme est au centre du Taylorisme et c'est autour de lui que certaines caractéristiques de cette pensée ont été bâties : *Team work*, la flexibilité et le management. La flexibilité est rendue impérative par le biais du dialogue et de la responsabilisation du travailleur organisés dans les cercles de qualité tandis que le management participatif complète les représentations des travailleurs par une explication des objectifs de l'entreprise à ceux-ci, suivie d'une appropriation. Le système de promotion interne solidarise davantage les travailleurs à l'avenir de l'entreprise.

De l'histoire de la GRH, à travers l'Ecole Classique, l'approche psychologique et les courants sociologiques, il est à noter que le travailleur est au centre de la fonction administrative de l'entreprise en même temps que le management des hommes au travail tend à les faire participer davantage dans la conception du plan de développement de l'entreprise.

1.2.1.2. Résumé des fondements théoriques ayant soutenu l'évolution de la GRH

Une approche historique de la GRH laisse apparait dans le temps différents modèle théorique qui ont sous-tendus l'évolution de la GRH dans le temps. Plusieurs modèles théoriques mettent en évidence les dimensions de la GRH contemporaine. Nous avons entre autres le modèle de Fombrun, Tichy et Devannan (1984), le modèle de Beer (1984), le modèle Mallet (1991), le modèle de Batal (1997) ou encore plus récemment le modèle de Boyer et Equilbey (2003). En faisant un rapprochement thématique de ces modèles, nous nous rendons compte qu'ils se fondent l'un dans l'autre et permet de synthétiser la GRH en trois principaux groupes de pratiques comme le suggèrent Garand et Fabi (1992) :

- L'acquisition des ressources humaines qui intègrent : l'analyse du besoin, la campagne de recrutement, l'accueil et l'intégration.
- La conservation et la stimulation des ressources humaines qui comportent : la politique de rémunération, la qualité de vie au travail, l'appréciation des compétences, la gestion sociale, la gestion administrative des RH.
- Le développement des ressources humaines qui englobe : la formation, la GPEC, la gestion des carrières et la mobilité, la circulation de l'information.

C'est dans ce dernier groupe que s'inscrit l'objet de notre étude.

1.2.1.3. La gestion des carrières et des mobilités dans l'enseignement secondaire public

Dans les années 1980, une convergence des réformes orientées vers la décentralisation est alors observée et retient l'attention des partenaires internationaux de l'éducation tels que l'OCDE ou encore la Banque Mondiale. C'est dans ce contexte de réformes que les problèmes de management dans les systèmes éducatifs sont sérieusement abordés, ramenant l'Etat dans un rôle régulateur. La responsabilité de l'enseignant dans la production de l'éducation suggère que la gestion de celle-ci soit assez particulière. Il est plus indiqué de tenir compte des réalités locales et des besoins de ces personnels pour leur donner un rôle à jouer dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

Toute organisation doit gérer la carrière de ses employés de manière à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les coûts, les attentes de l'employeur à l'égard du travail à fournir par ses employés d'un côté, et les potentiels et les aspirations des personnels de l'autre côté. Cette gestion s'appelle la gestion des carrières.

La gestion des carrières constitue une des plus récentes tentatives d'adaptation des milieux de travail aux changements environnementaux significatifs. Pour Sekiou (2001), la gestion des carrières constitue un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter, et suivre son cheminement professionnel en dehors ou à l'intérieur de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et ses compétences.

Peretti (2008) quant à lui relève qu'une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Selon le BIT (2012), la carrière peut être définie comme l'ensemble des étapes à parcourir tout au long de la vie professionnelle d'un individu. Cet ensemble d'étapes peut être jalonné de multiples façons, selon des changements de cadre de vie et/ou de profession, des réussites à des concours ou des examens, etc.

Au sujet de la gestion des carrières des enseignants en Afrique, Solaux (2017) ce serait préférable d'anticiper et de gérer les effets sociologiques générés par les mesures administratives en matière de gestion des enseignants ; les mesures nouvelles doivent apporter un plus par rapport aux anciennes.

Une observation empirique révèle que les faiblesses des systèmes se rapportent aux règles en cours dans la gestion, aux structures et mécanismes de régulation et aux bases

d'information sur les enseignants. En dépit de l'existence de normes et critères d'affectation des enseignants, la cohérence interne de ces règles de gestion est insuffisante tout comme le suivi et le contrôle de l'application de ces normes ne sont pas assurés. L'absence d'une coordination réelle de la gestion partagée des enseignants entre plusieurs ministères en est un exemple concret.

Ces observations rejoignent largement celles d'une série d'études menées dans plusieurs pays africains par Solaux (2001). En effet, ces études font ressortir entre autres que :

- L'allocation des ressources aux établissements scolaires est aléatoire ;
- Le coût unitaire dans les établissements scolaires du secondaire est élevé en raison de la non prise en compte de la taille de l'établissement et des besoins réels en zone urbaine.

Afin de répondre aux différents problèmes évoqués, les politiques de décentralisation et de déconcentration ont été adoptées dans un certain nombre de pays. Cependant, le contexte de décentralisation sans répartition distincte des responsabilités entre les structures centrales et les structures décentralisées et sans ressources appropriées ne favorise pas non plus cette gestion. Etant donné l'importance croissante attribuée à la décentralisation ou à la déconcentration de la gestion de l'éducation, on peut retenir l'impératif de faire participer les populations sur le plan local au financement et à la gestion du processus éducatif dans leur localité qui, semble-t-il, être garant d'une plus grande stabilité et d'une bonne utilisation des ressources. De plus, une implication des communautés locales dans ce processus éducatif leur permettrait d'identifier mieux que les autorités centrales leurs besoins et ceci dans les limites du temps et de l'espace.

Par ailleurs, il est bien connu que le niveau de motivation professionnelle des enseignants affectés ou mutés dans une zone reculée est souvent d'autant plus bas qu'ils considèrent la manière dont ce mouvement a été effectué comme non objective ou du moins, non transparente. Une voie possible d'atténuer ces critiques, plus ou moins justifiées, est la décentralisation des différentes commissions de mobilités et de faire participer les enseignants eux-mêmes ou leurs représentants à ces commissions régionales.

Toutefois, un problème central qui ne peut être résolu que partiellement en l'absence d'un effort général d'aménagement du territoire surgit : celui du maintien des enseignants en zone rurale qui généralement ne présente pas des conditions assez favorables pour leur épanouissement au travail et le développement de leurs compétences professionnelles. Les

conséquences sont immédiatement observables sur les performances sociales de l'enseignant en particulier et les performances scolaires en générale. La gestion des carrières et mobilités des enseignants serait un atout considérable dans la résolution de ce problème.

1.2.1.4. La définition et les différents types de mobilités

Le mot mobilité tire son origine du latin *mobilis* qui signifie « qui se meut » et de *movere* qui signifie « se mouvoir ». La mobilité est donc liée au mouvement qui quant à lui se définit comme un changement de place, de position d'un corps par rapport à un référentiel.

En management, le référentiel est l'entreprise. Ainsi, la mobilité détermine alors la mise en mouvement des différentes ressources. Spécifiquement dans les cas des ressources humaines sur lesquelles notre étude est fondée, il s'agit donc des mouvements des différents personnels qui travaillent dans l'entreprise.

En général, la mobilité est un processus qui s'inscrit dans une progression dynamique d'un agent dans sa profession car elle est le plus souvent initiée par ce dernier et lui paraît plutôt qualifiante.

La mobilité du personnel en organisation se présente sous deux grands aspects :

- ✓ La mobilité géographique qui correspond soit à un changement d'établissement soit à un changement d'employeur. Elle consiste à un mouvement de personnel appartenant à une organisation au niveau national ou international et qui implique un changement du lieu de travail. Toutefois, le collaborateur garde les mêmes fonctions. Elle commence généralement par une première affectation à un poste de travail après le recrutement et se poursuit par diverses mutations.
- ✓ La mobilité fonctionnelle qui, selon Raoult (1991) s'envisage sous trois dimensions différentes :
 - La mobilité professionnelle ou horizontale consiste en un changement de nature du travail mais toujours dans le même domaine professionnel. Raoult (1996) dit que « ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière ». Ceci concerne généralement les affectations.
 - La mobilité verticale ou catégorielle s'apparente à un changement de statut hiérarchique. « Elle est le plus souvent sanctionnée par un changement d'échelon, de grade, de qualification, mais aussi une augmentation de la rémunération » (Raoult, 1991). Nous pouvons citer entre autres les avancements, les promotions, les nominations, les rétrogrades, etc.

- La mobilité d'environnement correspond à un changement d'appartenance organisationnel. En effet, un agent peut changer de service selon les besoins de l'organisation et selon la nature de sa qualification et de ses compétences. Plus communément connu sous le nom de 'mutation' ou 'redéploiement', Raoult (1991) pense qu'il s'agit du « même type d'activités, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique [...] exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable ».

1.2.1.5. Les conséquences des mobilités

(i) Les avantages

- Couverture des différents postes à pouvoir

Grâce aux mobilités, les postes vacants sont rapidement pourvus ainsi que les services qui sont en carence d'effectifs. Aussi, les agents en sureffectif dans certains services sont redéployés pour ajuster de façon équitable les effectifs de telle sorte qu'on assiste à un certain équilibre dans l'organisation.

- Motivation et fidélisation des collaborateurs

Une bonne politique de mobilité permet à l'organisation de valoriser la capacité et les compétences des différents collaborateurs. L'organisation montre clairement que ses employés sont d'une valeur ajoutée assez élevée pour sa stratégie et sa performance. Ainsi, les collaborateurs se sentent plus valorisés et rassurés sur leurs perspectives d'évolution professionnelle et sont plus motivés et productifs. D'autant plus, cette initiative réduit considérablement le taux de turn-over et valorise la marque employeur.

- Réduction des coûts

Quand vous décidez de recruter en interne par exemple, vous diminuez en grande partie les coûts relatifs aux recrutements et formations des nouvelles recrues. Effectivement, en choisissant la mobilité interne, les départements RH réduisent le cycle de recrutement et gagne un temps précieux. Le collaborateur est déjà familier avec le fonctionnement et les différentes pratiques de l'entreprise ce qui réduit considérablement la période d'*onboarding*. Par ailleurs, la mobilité interne économise les coûts de recrutement externe puisque l'offre d'emploi est publiée sur les canaux internes de l'organisation.

- Réduction des erreurs de recrutement

La mobilité en interne permet d'éviter les mauvaises surprises en organisation. En général, vous connaissez vos collaborateurs, leur performance et leur forces et faiblesses.

C'est plus facile pour vous d'évaluer leur potentiel et savoir s'ils peuvent bien s'intégrer dans le nouveau poste et gérer ses différents challenges. Par ailleurs, un collaborateur présent dans l'entreprise est déjà familier avec la culture de l'organisation et y adhère déjà. Il connaît aussi les différentes activités et produits ou services de l'entreprise ce qui rend sa période d'adaptation plus courte. En revanche, dans le cas d'un nouveau candidat, il y a des chances à ce qu'il ne corresponde pas à vos attentes ou qu'il ne s'intègre pas à la culture de l'entreprise.

(ii) Les inconvénients

Les mobilités présentent bien des inconvénients que des avantages, dans la mesure où elles sont mal gérées et peuvent même générer quelques complications dans certains cas.

- Répartition déséquilibrée des agents ;

Si on s'en tient au favoritisme ou « copinage » ou encore à une injustice quelconque dans le processus de mobilité, l'organisation peut se retrouver avec une répartition déséquilibrée des employés avec des sous-effectifs d'une part et des sureffectifs d'autre part. ce qui aura pour conséquence d'affecter aussi bien les performances individuelles que collectives des employés et par ricochet affecter la performance de l'organisation.

- Difficulté dans la pratique.

En effet, en absence d'un système d'information bien élaboré du fichier personnel de l'organisation, il sera très difficile d'effectuer des mobilités par exemple des affectations, des promotions ou encore des avancements de manière équitable, au risque de créer plutôt des frustrations chez certains employés qui se sentent léser.

- Démotivation des agents

Il faut faire attention à ce que vous respectiez l'égalité des chances et opportunités pour tout le monde au risque d'installer un climat malsain. En effet, si un poste a été obtenu par favoritisme ou « copinage », le reste de vos collaborateurs en seront démotivés et ne manqueront pas d'aller voir ailleurs dès que l'occasion se présente.

- Mauvais choix en cas de recrutement interne

En recrutant en interne, vous risquez de passer à côté d'un meilleur candidat qui aurait pu apporter encore plus de valeur ajoutée et d'expertise à l'entreprise. De plus, les nouveaux collaborateurs apportent une perspective fraîche et ont un regard critique envers les processus et habitudes internes.

1.2.2. Les mobilités des enseignants dans l'enseignement secondaire public camerounais

La mobilité est considérée comme un moyen de réajustement des effectifs et des emplois en vue d'une optimisation de l'utilisation des ressources humaines. Les mobilités peuvent être sollicitées par le collaborateur ou proposées par l'employeur. Au Cameroun, Elle est discrétionnaire et relève du pouvoir absolu du Ministre des enseignements secondaires (Tsafack, 2000).

✓ Les mobilités géographiques

La mobilité géographique consiste à un mouvement de personnel appartenant à une organisation au niveau national ou international et qui implique un changement du lieu de travail. Toutefois, le collaborateur garde les mêmes fonctions. Elle commence généralement par une première affectation à un poste de travail après le recrutement et se poursuit par diverses mutations.

La mobilité géographique des enseignants est basée sur le mouvement volontaire ou imposé des personnels (Décret n° 2000/359, 2000). Sa finalité est le redéploiement du potentiel existant de telle sorte qu'aucun élève ne se retrouve, en début de rentrée scolaire, sans enseignant.

- Les affectations.

Les lauréats des centres de formation des cadres, qu'ils soient des personnels qui accèdent à l'emploi pour la première fois, ou d'anciens fonctionnaires qui intègrent un nouveau cadre, sont tenus d'accepter l'affectation au poste de travail qui leur est notifiée par leur administration. L'affectation a lieu sur la base des postes restés vacants, après un mouvement des personnels en fonction et du classement aux examens de sortie des centres de formation. Elle peut s'effectuer, en fonction du cadre et du nombre des personnels, par nomination directe au poste de travail, ou en deux temps, à travers une mise à disposition des sortants des centres de formation, aux services régionaux ou départementaux qui se chargent des déploiements en fonction de leurs besoins.

Or, les pratiques passées et même actuelles du mouvement des enseignants, dans les pays en développement, ne contribuent que faiblement au réajustement des effectifs. La centralisation, les critères de participation (un an d'exercice seulement dans un poste de travail), la fréquence annuelle de mouvement général, les mutations exceptionnelles, sont des facteurs qui ont tendance à dévier la mobilité géographique de sa finalité.

Les constats suivants sont, en partie, la résultante de ces pratiques de mouvements des enseignants :

- des excédents d'un côté et des déficits de l'autre selon les cycles d'enseignement (en général moins marqués dans le primaire que dans le secondaire), les disciplines enseignées et les régions ;
- la concentration des excédents dans les grandes villes au détriment des zones rurales,
- l'instabilité des enseignants dans le milieu rural, où les établissements servent uniquement de salle d'attente pour un poste plus attractif en ville ;
- un vieillissement de la population des enseignants dans les grandes villes qui constituent l'étape finale de la mobilité géographique des enseignants.

Face aux nombreuses difficultés financières qui s'imposent au Gouvernement camerounais, le MINESEC est contraint à rationaliser la mobilité géographique des enseignants. Parmi les mesures prises à cet effet, on peut avoir :

- la déconcentration du mouvement à travers l'institution de deux mouvements, l'un intra régional, relevant de la compétence des services déconcentrés de niveau régional, et l'autre à dimension interrégionale, du domaine des services centraux ;
- la révision des critères de participation aux mouvements, notamment, à travers une prolongation de la durée de l'ancienneté au poste de travail modulée en fonction de la dimension du mouvement (intra ou inter- régional) ;
- l'engagement des nouvelles recrues à servir au moins cinq années dans la région de leur première affectation, et d'accepter, durant cette période, toute mutation décidée par l'administration pour besoin de service.

- **Les mutations.**

La mutation dans le domaine des ressources humaines correspond à un changement de localisation d'un poste pour un agent sans qu'il y'ait de changement de type de poste. La possibilité de devoir accepter la mutation professionnelle peut être inscrite comme un alinéa sur le contrat de travail appelé clause de mobilité. Par cette clause, l'employé s'engage à accepter une mutation, un refus pouvant être un motif de rupture du contrat de travail pour faute grave.

Au sein de la fonction publique, les mutations sont issues soit d'une demande volontaire d'un agent à aller exercer ses fonctions au sein d'un autre établissement soit de la volonté de l'Etat pour besoin de nécessité afin de pallier à un manque dans un autre service. Les agents peuvent alors effectuer une demande de mutation et participer de ce fait à un mouvement visant à satisfaire la majorité des demandes en tenant compte des mises en

disponibilité, des départs à la retraite et des premières affectations. Une mutation implique que l'agent continue à exercer son activité au sein de son corps actuel ; il peut être amené à exercer un emploi fonctionnel différent. La mutation peut être un des pré requis à un avancement de carrière au choix.

✓ **Les mobilités internes**

Lorsqu'il y a un changement de poste au sein de la même organisation, on parle alors de mobilité interne. Les mobilités internes peuvent être d'ordre fonctionnel (mutation horizontale ou fonctionnelle) ou d'ordre professionnelle (mobilité verticale ou professionnelle). Cette dernière peut se traduire par les avancements, les promotions ou les rétrogradations.

- **Les avancements.**

L'avancement d'échelon du fonctionnaire est conditionné par une évaluation favorable de ses performances, l'obtention d'une récompense, le succès à un concours administratif, un changement de qualification professionnelle, ou l'obtention de titres professionnels ou universitaires, dans des conditions fixées par les statuts particuliers ou spéciaux (Décret n° 94/199, 1994). Les avancements de classe ou de grade à l'intérieur d'un même grade sont fonction à la fois de l'évaluation et de l'ancienneté de service du fonctionnaire ou d'une qualification nouvellement obtenue (Article 45 et suivants).

- **Les promotions.**

Les promotions dans un même cadre ont lieu sans discontinuité avec une incidence directe sur la rémunération (Article 44). La promotion, à l'intérieur du même corps de métier, par changement de grade, peut être acquise sur la base du diplôme académique, et d'une formation sanctionnée par un certificat professionnel habilitant à l'exercice dans le nouveau grade d'enseignant.

- **Les rétrogrades.**

Suite à des constats d'absence au poste de travail ou de non accomplissement de son devoir régaliens, l'enseignant est interpellé à revenir à de meilleurs sentiments. Ces interpellations répétées peuvent aboutir à des sanctions qui peuvent aller de l'avertissement oral à la révocation.

Les sanctions disciplinaires infligées aux enseignants sont classées en trois groupes :

- Sanctions du premier groupe : l'avertissement écrit ; le blâme avec inscription audossier.
- Sanctions du deuxième groupe : le retard à l'avancement pour une durée d'un an ; l'abaissement d'un ou de deux échelons au plus.

- Sanctions du troisième groupe : l'abaissement de classe ; l'abaissement de grade ; l'exclusion temporaire du service pour une durée n'excédant pas six mois.
- Sanction du quatrième groupe : la révocation.

Plusieurs opportunités sont ouvertes aux enseignants pour évoluer dans leur carrière, soit par promotion d'échelon ou de grade, ou par changement de cadre ou de corps de métier, ou encore en changeant d'activité, à l'intérieur ou à l'extérieur de leur ministère (Décret n° 2000/359, 2000). Les critères et les modalités de promotion d'échelon et de grade des enseignants sont similaires à ceux des autres personnels, que nous avons traités plus haut.

- **Le recrutement interne.**

Parfois lorsqu'un besoin se fait ressentir dans l'entreprise, les managers sont amenés à lancer des offres d'appel à emploi en interne. Elle permet à l'entreprise d'assouvir ses besoins en interne sans avoir à recourir au recrutement externe et, au final, gagner du temps et de l'argent.

- **Le départ à la retraite.**

Le départ à la retraite des personnels du secteur de l'éducation est régi par le statut de la fonction publique (Décret n° 94/199, 1994). Au Cameroun, l'âge réglementaire limite de départ à la retraite est 60 ans, à l'exception des professeurs de l'enseignement supérieur qui doivent être âgés de 65 ans pour bénéficier de ce droit. La tendance actuelle est au retardement de cette limite d'âge, compte tenu de l'accroissement rapide des départs et des contraintes qu'il génère, quant aux capacités de financement des pensions par la caisse de retraite. Le départ à la retraite peut être acquis, avant l'âge limite, sur demande de l'intéressé :

(a) à partir de 15 ans d'exercice effectif pour les femmes et 21 ans pour les hommes, sous réserve de l'accord de l'administration ;

(b) après 30 ans de service effectif, sans condition d'accord de l'administration.

Le départ à la retraite peut être également acquis, soit pour cause d'invalidité liée au travail ou à la suite de la mort du fonctionnaire quel que soit le nombre d'années de service, soit pour cause d'insuffisance professionnelle, d'inaptitude physique, de révocation ou de licenciement.

Il est important de noter que certaines mobilités peuvent regrouper plusieurs en même temps, par exemple un agent qui reçoit une promotion (mobilité verticale) et est affecté (mobilité géographique) dans un autre service (mobilité horizontale) d'un nouvel établissement localisé dans une autre localité.

Les établissements scolaires ont pour principal objectif de transformer les ressources dont ils disposent en résultats au niveau des élèves et des apprenants, ce qui nécessite une certaine maîtrise dans la gestion de ces ressources. En réalité dans la pratique, il n'y a pas de gestion pédagogique uniforme des établissements. La diversité des situations est considérable : certains établissements et structures de formation ne disposant que de peu de ressources arrivent à de bons résultats alors que d'autres, très favorisés au niveau des moyens, enregistrent de mauvais résultats. Selon le rapport du MINESEC (2015), un grand chantier doit donc être ouvert pour accroître à la fois l'efficacité et l'efficacités des établissements scolaires.

1.2.3. Les performances sociales des enseignants

➤ Les enseignants

L'enseignant est une personne chargée de transmettre des connaissances ou méthodes de raisonnement à autrui dans le cadre d'une formation générale ou d'une formation spécifique à une matière, un domaine ou une discipline. Généralement, ce terme désigne toute personne qui aurait l'intention de faire apprendre quelque chose à une autre appelée élève ou apprenant, et cette intention ou cette tâche se réalise, non pas dans n'importe quel contexte, mais celui particulier d'une école, d'un programme scolaire. L'enseignant est alors chargé de dispenser les enseignements. L'enseignement et les pratiques qui y sont associées (Kruger et Tomasello, 1996 ; Strass, 2005) sont des activités sociales complexes, soutenu ou facilitées par de nombreux processus cognitifs et capacités parmi lesquels le langage, l'étayage, la lecture des intentions d'autrui.

Smith (1963) pense que l'enseignement est un système d'actions faisant intervenir un agent, une situation, une finalité et deux ensembles de facteurs situationnels appelés moyens. Un ensemble sur lequel l'agent n'a aucun contrôle (les caractéristiques physiques des élèves) et un ensemble que l'agent peut modifier selon la finalité (le travail des élèves). Il poursuit en subdivisant ces moyens en deux sous-ensembles différents : un ensemble comprenant les aspects matériels et intellectuels (contenus à enseigner), un autre comprenant les moyens d'actions de l'enseignant, qui nomme stratégies et tactiques. Une stratégie est un pattern d'actions permettant d'atteindre certains résultats et d'empêcher certains autres tandis qu'une tactique est une sous-unité comportementale de cette dernière, amenant l'enseignant à remplir tour à tour ses différents rôles en présence des élèves (Openshaw et Strasser, 1967).

Les élèves et les parents attribuent souvent les différences de performances scolaires des apprenants à l'efficacité de l'enseignant (Hanushek, 2007) et décident de l'affectation dans les classes à des maîtres spécifiques. Cela signifierait que les parents, les élèves et les chefs d'établissement surestiment l'importance des enseignants. De telles représentations sur les enseignants sont largement partagées par les recherches empiriques sur la qualité de l'enseignant. Dès lors, la compréhension du rapport entre les caractéristiques des enseignants et les performances des élèves (Jackson, 2009) est important dans l'analyse du système éducatif (Rivkin & al., 2005). Cependant, il n'existe pas de consensus concernant l'impact causal des facteurs spécifiques de l'enseignant conduisant à la conclusion commune de l'existence de preuves empiriques sur le rôle important des enseignants dans la détermination des performances scolaires. L'étude de l'impact de la formation sur place de l'enseignant dans les pays développés à été entreprise par Angrist et Lavy (2001). Ils présentent une estimation de l'effet de la formation pédagogique de l'enseignant en services dans les écoles de Jérusalem.

L'analyse de la rentabilité suggère que la formation pédagogique de l'enseignant peut être plus bénéfique pour améliorer les performances des élèves que la réduction de la taille de la classe ou l'ajout des heures supplémentaire de cours à l'école. En dépit des variations de dénomination, les études menées par différents chercheurs dans des environnements variables ont montré l'existence d'un lien entre les caractéristiques d'un enseignant et son efficacité (Anderson, 2004). Ce lien à incidence indirecte produit un effet sur la façon dont l'enseignant organise sa classe et gère le fonctionnement. En effet, comme le soutient Mvessomba (2007, 2008), ce que l'enseignant est, influence ce que l'enseignant fait ; et ce que l'enseignant fait influence à son tour ce que les élèves apprennent, en termes de contenus et qualité. Ce point de vue rejoint celui de Rivkin et al. (2002, 2005), Hanushek (2007) pour qui les différences d'efficacité entre les enseignants sont très largement responsables des différences d'apprentissage entre les élèves, bien plus que ne le sont les différences concernant les effectifs et l'hétérogénéité des classes (Darling-Hammond, 2000).

À cet égard, l'enseignant est facteur essentiel dans le processus de gestion, de transmission et d'installation des apprentissages à l'école en général et en classe en particulier. Des études récentes (Houngbedji, 2007 ; CONFEMEN, 2006) en Guinée, révèlent que les élèves des enseignants contractuels ont en moyenne des scores de fin d'année plus élevés que ceux de leurs camarades suivis par des enseignants qui ont reçu une formation classique longue de trois années et ce, aux niveaux CP2 ou CM1 observés. En Ouganda, les

résultats de l'enquête du MLA ont montré que les caractéristiques de l'enseignant ont une incidence plus grande sur la performance de l'apprenant que tout autre facteur prédictif à effet direct.

Selon UNESCO (2004, 2007), il existe une relation positive entre les résultats d'apprentissage et le niveau de formation du corps enseignant. En effet, en Amérique Latine et en Afrique subsaharienne, les élèves des pays disposant d'une plus grande proportion d'enseignants formés affichent de meilleurs scores (UNESCO, 2004). La partie qui suit traite des facteurs associés aux processus scolaires concernant les caractéristiques individuelles des enseignants, leur niveau de qualification professionnelle, et leur pratique pédagogique. Les variables qui sont retenues sont les suivantes : l'âge, le sexe (pour les enseignantes), l'expérience professionnelle, le niveau académique, la formation en cours d'emploi et la formation initiale.

➤ **L'établissement scolaire**

Un Établissements scolaire est une entité qui fournit des biens et services éducatifs essentiels ou connexes à des personnes et à d'autres établissements d'enseignement. Les établissements d'enseignement sont classés en deux catégories : à vocation pédagogique ou sans vocation pédagogique.

Un Établissement d'enseignement à vocation pédagogique est un établissement dont le rôle principal est de dispenser l'éducation, comme une école, un collège, une université ou un centre de formation. Ce type d'établissement est normalement accrédité ou sanctionné par les autorités nationales compétentes ou par des autorités équivalentes. Les établissements d'enseignement peuvent également être exploités par des organisations privées, comme des associations religieuses, des groupes d'intérêt ou des entreprises privées d'enseignement et de formation, avec ou sans but lucratif.

➤ **Les performances**

En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifie l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. Le mot performance puise ses origines dans le latin « performance » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait l'accomplissement, réalisation et résultat réel. En effet l'expression anglo-saxon '*to perform*' signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à

propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

La littérature présente plusieurs approches dans la définition du terme performance. Noye (2002) à la suite de Machesnay (1991) et Devine (1979) a défini la performance comme le degré de succès dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise en convergence avec ses directives. C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995). La performance ne se limite donc pas à trouver un résultat mais à comparer ce dernier aux objectifs fixés par l'entreprise. L'approche classique, longtemps imposée, simplifiait la question de la performance en fédérant les individus autour d'un objectif unique à savoir la maximisation du profit (Fayol, 1916). Cette approche pratique est encore largement utilisée, en particulier dans les nouveaux pays industrialisés à croissance industrielle rapide.

Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans les dictionnaires, l'usage courant de la notion de performance reflète le résultat d'actions passées (Lebas, 1996). Cette définition de la performance qui s'assimile plus à l'efficacité, va s'élargir et englober, au début des années 2000, d'autres concepts tels que la compétitivité, l'efficience, la productivité, l'économie, la durabilité...etc. En effet, la complexité des organisations a entraîné la prise en compte de facteurs différents et l'élargissement des notions étudiées en termes de performance. L'ère actuelle caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés, a également imposé aux organisations de performer pour accroître leur avantage concurrentiel et garantir leur pérennité (Hachimi, 2003).

C'est ainsi que Niculescu (1999) a défini la performance comme un état de compétitivité atteint par un niveau d'efficience qui assure à l'entreprise une présence durable dans le marché. En plus de l'efficience, certains auteurs insistent également sur la productivité (Băileşteanu, 2005) et l'efficacité (Verboncu, Zalman, 2005). Verboncu (2005) a assimilé la performance à « un bon résultat réalisé en management, économie, commerce, ... qui imprègne des caractéristiques de compétitivité, efficience et efficacité à l'organisation et à ses composantes structurelles et procédurales ».

Efficacité et efficience sont souvent citées dans la littérature pour définir la performance. L'efficacité représente la conformité ou la capacité à atteindre des objectifs alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998 ; De la Villarmois, 2001).

D'autres auteurs ne se sont pas limités à l'efficacité et l'efficience dans la définition de la performance et ont ajouté d'autres notions, toujours en relation avec les ressources employées. Le modèle de Gilbert (1980) qui résume bien l'approche classique précitée, a par exemple introduit la notion de pertinence qui permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs, Bartoli (1997) a ajouté la notion de budgétisation et Bouquin (2004), celle d'économie des ressources.

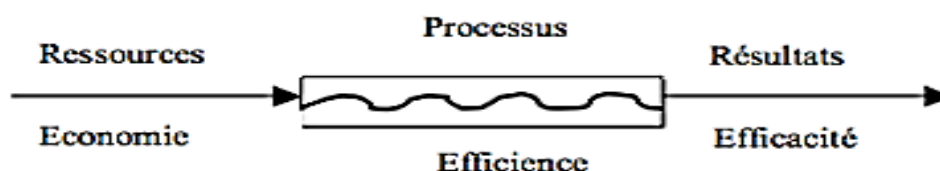


Figure 2 : Schéma de la performance
Source : travaux de Bouquin, 2004.

Folan et al (2007) à leur tour ont discuté de la définition de la performance et de son contenu et ont statué sur le fait que la performance est gouvernée par 3 priorités, conditions favorables à la performance :

- la performance doit être analysée par chaque entité dans les limites de l'environnement dans lequel elle opère.
- la performance est toujours liée à un ou plusieurs objectifs établis par l'entité concernée
- la performance est réduite à des caractéristiques qui sont pertinentes et reconnaissables telles que la qualité, le coût...etc.

Salgado (2013), pense que la performance est multidimensionnelle du fait qu'elle intègre les parties prenantes qui participent à la vie de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.) d'où la nécessité de distinguer des niveaux ou des dimensions dont le nombre est généralement variable

✓ **Performance sociale**

D'après Ouassal (2020) la responsabilité sociale des entreprises est une stratégie d'entreprise qui repose sur un développement durable à long terme et qui poursuit de manière coordonnée des objectifs non seulement économiques, mais aussi sociaux et écologiques.

La performance sociale est une des dimensions de la performance organisationnelle. Cette dernière semble être un concept difficile à cerner (Rogers et Wright, 1998 ; Jalette et

Bergeron, 2002). D'après Morin, Savoie et Beaudin (1994), mesurer l'efficacité organisationnelle « c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ».

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition de ce concept (Sethi, 19995 ; Carroll, 1979 ; Wartick & Cochran, 1985 ; Carroll, 1991 ; Wood 1991 ; Swanson, 1999 ; Carroll, 1999 ; Pasquero, 2005 ; Wood, 2010 ;) ceux-ci s'accordent pour définir la performance sociale comme un ensemble descriptif de catégories d'activités s'intéressant aux impacts et aux répercussions sur la société les parties prenantes et l'entreprise elle-même (Wood 2010)

Miser sur l'épanouissement social des enseignants serait bénéfique pour les deux parties car en créant un climat organisationnel propice et sain les performances sociales se verront améliorés et par ricochet les performances scolaires.

Lebas (1995) estime que la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes. Pour cela, de nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. A cet effet, Botton, Jobin et Haithem (2012) insistent sur la mesure de la performance à partir de la traduction de la stratégie de l'entreprise en objectifs et à tout mettre en place pour leur atteinte. Pour ces auteurs, la performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management car on peut difficilement le séparer du contexte dans lequel il sera utilisé.

La performance rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans le futur. Mais, paradoxalement, l'exercice s'appuie sur des données historiques qu'il faut interpréter pour donner un sens aux tendances. C'est pourquoi la gestion de la performance vise à la création d'un contexte favorable à la compréhension du sens des résultats des différentes mesures de la performance retenues (Lebas, 1995) et de diffuser les priorités dans toute l'organisation (Botton, Jobin et Haithem, 2012).

Dans les premières études sur la performance de l'école, l'accent a été mis sur l'amélioration des conditions de scolarité et les mesures de « production » ou de « sorties », principalement la réussite de l'élève. La performance montre alors le degré d'accomplissement de l'objectif recherché. Cette définition est similaire à la définition de performance axée sur les résultats.

Par ailleurs, la notion d'efficience a également été incluse dans la définition de la performance scolaire par certains chercheurs. La performance scolaire reflète « l'efficacité et l'efficience du processus scolaire » (Maslowski, 2001). L'efficacité, dans un sens général, se réfère à l'accomplissement des objectifs de l'école, tandis que l'efficience est la réalisation des résultats maximaux en utilisant un minimum de ressources, d'efforts ou du temps (Hawes & Stephens, 1990 ; Maslowski, 2001 ; Wideman, 2003 ; Windham, 1990).

Tableau 2 : Synthèse de définitions de la performance sociale par quelques auteurs

Auteurs	Définitions
Bélanger, Petit, Benabou, Foucher et Bergeron (1988)	La performance sociale est relative aux employés qui s'attachent et se dévouent à leur organisation et où les dirigeants ont créés un climat organisationnel favorable à l'épanouissement de l'employé.
Huselid, et Barnes (2003)	La performance sociale fait mention de l'importance accordée au bien-être des salariés dans l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs poursuivis par l'organisation.
Louart (2006)	La performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.
Manon (2009)	La performance sociale s'attarde sur le volet humain dans les organisations.
Wood (2010)	La performance sociale est un ensemble descriptif de catégories d'activités s'intéressante aux impacts et aux répercussions sur la société les parties prenantes et l'entreprise elle même

Source : Adapté de Manon (2009)

1.3. Théories relatives au sujet

Dans l'optique de mieux comprendre les liens qui unissent les mobilités qui résulte de la gestion des carrières des enseignants du cycle secondaire, il est indispensable d'envisager ces liens sous le prisme des théories et modèles y relatifs. Les théories que nous utiliserons proviennent essentiellement de l'école des ressources humaines. Les recherches en GRH concernent des domaines sociaux, objets de revendications tels que le système de salaire, les horaires de travail et les pauses, etc. Les résultats sont déroutants ; l'augmentation de productivité n'est pas entraînée d'une part par l'amélioration des conditions de travail ni, d'autre part, par des variables de l'environnement. Tout au plus, l'expérience semble démontrer que plus les ouvrières sont satisfaites, tant aux plans psychologiques que sociologiques, plus la productivité doit augmenter.

1.3.1. Théories X et Y de Mc Gregor (1960)

Les théories de la motivation, centrée sur l'individu et visant l'épanouissement des besoins de chacun, tente de définir la relation de la productivité à la satisfaction sous la poussée de A.H. Maslow. Dès lors plusieurs auteurs ont développées des aspects différents de la motivation telles que la théorie bi-factorielle de Herzberg, celle des attentes de Vroom, McClelland ou encore la théorie X et Y de Mc Gregor.

Douglas McGregor, autre représentant de l'école des motivations, reprit la hiérarchie des besoins de Maslow pour tenter l'élaboration d'une théorie de la direction. Sa théorie X se veut, à partir d'hypothèses émises sur la nature et le comportement humain, une explication des principes d'organisations mise de l'avant dans l'époque classique et qui, encore de nos jours, influence la stratégie directoriale.

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, menacés de sanction si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

Puis, McGregor propose dans la théorie Y de nouvelles hypothèses opposées directement à celles de la théorie X qui sont marquées par des connaissances accrues sur le comportement humain.

- La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.
- Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.
- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Cette nouvelle théorie, axée sur les ressources humaines en termes de potentiel, suggère une nouvelle stratégie de la direction. Dans la théorie X, nous retenons un principe central, le contrôle et la direction par l'exercice de l'autorité. Par contre dans la théorie Y, Mc Gregor souligne le principe d'intégration et la nécessaire reconnaissance des besoins de l'individu ainsi que ceux de l'organisation. Ce qui signifierait dans la pratique que l'organisation va atteindre ses buts économiques plus efficacement si elle tenait compte des besoins de ses membres.

L'employeur de l'enseignant qui est l'Etat doit tenir compte des besoins des enseignants dans le processus de mobilités. L'enseignant a besoin d'être dans les bonnes conditions pour présenter une meilleure productivité. Par exemple un enseignant qui est loin de sa famille n'est pas en mesure de donner le meilleur de lui-même.

Les méthodes traditionnelles d'organisation du travail misent sur la satisfaction des besoins primaires au détriment des besoins supérieurs, ce qui explique, selon Mc Gregor, l'influence de la théorie X et une généralisation simpliste de la motivation. Cependant, la théorie Y n'est pas mieux fondée que la théorie X. L'intérêt de cette théorie est de révéler l'idéologie qui sous-tend une certaine pratique du management. Mais il n'a pu expliquer les raisons de cette idéologie du "*top executive*" car il n'a pas voulu l'aborder comme

rationalisation d'une pratique dans la mesure où il est difficile en même temps de satisfaire aux besoins de l'enseignant et celui de l'organisation.

1.3.2. Théories de l'agence

Développée par Jensen et Meckling (1976), la théorie d'agence expose le problème d'asymétrie informationnelle confronté par l'entreprise évoluant sur la base des contrats passés entre les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers, dirigeants, etc.). La préoccupation fondamentale consiste à expliquer comment maximiser les intérêts de chacun dans ce contexte contractuel. Ainsi, les dirigeants, ont l'obligation de gérer l'entreprise conformément aux intérêts du principal, les actionnaires. Cependant, sous l'effet de leur opportunisme, dû au problème d'asymétrie d'information, ils peuvent s'engager de préférence dans des actions qui maximisent leurs propres intérêts au détriment du principal.

En effet, Niskanen (1971) a montré que les employés d'une bureaucratie ne cherchent pas à maximiser l'utilité que les usagers pourraient tirer des biens publics (problèmes principal –agent). Or, le principal (l'Etat ou les parents) confie aux chefs d'établissements scolaire la mission de maximiser les intérêts qui sont de transmettre une éducation de qualité aux élèves et leur permettre d'avoir leur diplôme en consommant le nombre d'année-élève qui réponde aux normes du cycle d'études en question (Scheerens, 2000). En gardant à l'esprit que les écoles ont été envisagées pour permettre d'améliorer la performance des écoles, le problème principal du principal et de l'agent va intervenir pour atténuer le niveau de performance attendu.

Selon la théorie de l'agence, le principal (l'Etat, la famille, la communauté) est confronté à deux problèmes avec son agent (le chef d'établissement ou l'enseignant). Le principal peut être victime de l'aléa moral du chef d'établissement qui peut ne pas faire bonne allocation des ressources pour pouvoir maximiser les outputs dans le cas d'une école publique. Mais dans le cas d'une école privée, le directeur peut être intéressé uniquement par la recherche du profit maximum, sans trop se soucier de la qualité de la réussite des élèves ni de la qualité de l'enseignement dispensé. Le chef d'établissement peut aussi s'intéresser uniquement aux élèves présentant une grande capacité d'apprentissage, alors que le principal souhaiterait qu'il fasse acquérir un certain niveau à l'entrée. Dans les mécanismes de recrutement, le chef d'établissement peut s'arranger aussi pour sélectionner uniquement les élèves issus des milieux sociaux aisés ayant une culture déjà favorable au système d'apprentissage, alors que le principal peut vouloir chercher l'équité dans l'accès et dans la

qualité. L'agent peut dans ce cas consacrer très peu d'effort à atteindre dans ce cas, l'objectif du principal (Duru-Bellat et Meuret, 2001 ; Johnes, 1993 ; Traynnoy, 1999).

Par ailleurs, Minzberg (1982) a utilisé la théorie d'agence pour montrer que le mode d'organisation de l'école se trouve en permanence dans un contexte d'asymétrie d'information conduisant ainsi au comportement opportuniste du chef d'établissement et de l'enseignant. L'auteur a expliqué que l'école prend la forme d'une structure plate où le chef d'établissement ne pourra que limiter les perturbations dans le travail des enseignants. Un chef d'établissement, étant plus près du terrain, est un représentant du principal (l'Etat) plus difficile à tromper qu'un chef de bureau de l'administration centrale, et donc peut davantage apprécier la responsabilité propre de l'enseignant dans les résultats obtenus.

Selon Duru-Bellat, et Meuret (2011), seule la loyauté du chef d'établissement pourrait l'empêcher de se comporter en passager clandestin. Pour ce faire, le principal devrait l'aider à asseoir son autorité sur le personnel enseignant. Dans tout autre cas, le chef d'établissement préférera baisser les bras, passer des compromis avec le personnel enseignant et il n'y'aura pas d'amélioration de performance recherchée. Afin de combattre ces comportements opportunistes, la littérature économique suggère des mesures incitatives comme l'indexation du salaire à l'effort pour que l'agent puisse réaliser qu'il y va de ses propres intérêts d'avoir le bon comportement.

Dans le domaine de l'éducation, en plus de l'indexation du salaire à l'effort, il est suggéré que le dispositif managérial soit participatif et accorde plus d'autonomie à l'agent pour diminuer le risque d'aléa moral de sa part (Bubb et Early, 2009). C'est ainsi que dans l'établissement scolaire, les mobilités souhaitées par les enseignants peuvent être contrôlées par le chef d'établissement qui doit viser la demande de mutation de l'enseignant avant que cela soit transmis à la hiérarchie. Le chef d'établissement est donc confronté à deux alternatives : soit il fait un compromis avec l'enseignant qui souhaite être muté et dans ce cas il peut se retrouver avec un sous-effectif en enseignants dans son établissement, soit il refuse de viser la demande de mutation et se met dans les tensions avec l'enseignant. Ce qui amène les uns et les autres à faire des choix rationnels afin que les performances dans l'établissement ne prennent pas un coup. Selon la théorie de l'agence, la performance dépend de la capacité de l'organisation à mettre l'information pertinente à la disposition des décideurs. L'allocation des droits décisionnels s'opère soit de façon centralisée par le transfert de l'information aux détenteurs des droits décisionnels, soit de façon décentralisée en transférant les droits décisionnels à ceux qui possèdent l'information.

Selon Jensen et Meckling (1976), il y a relation d'agence dès lors qu'une personne (mandant ou principal) engage une autre personne (mandataire ou agent) afin d'accomplir en son nom une ou plusieurs opérations qui suppose(nt) la délégation à l'agent d'une certaine autorité exécutive. L'organisation n'est pas une entité économique ayant ses objectifs propres, mais est un « nœud de contrats » entre un ensemble d'agents rationnels. Les individus, rationnels et autonomes, acceptent la relation parce qu'ils pensent que les termes du contrat sont satisfaisants. La théorie positive de l'agence (TPA) une des branches de la théorie de l'agence nous servira à identifier les problèmes de gestion de l'éducation nationale. Elle repose sur quatre éléments principaux :

- L'existence de divergence d'intérêts comme le pense Charreaux (2000) entre principal et agent pouvant être réduits par le contrat et l'organisation.
- L'existence d'asymétrie d'informations, d'incertitude environnementale et d'incomplétude des contrats. Dans un environnement où l'information n'est ni parfaite ni symétrique, les acteurs possèdent des informations particulières qu'ils peuvent exploiter pour servir leurs propres intérêts et ce au détriment des autres. En raison de l'incertitude environnementale et du coût d'obtention de l'information, il est quasiment impossible ou extrêmement coûteux de prévoir dans une relation de collaboration toutes les éventualités possibles et de rédiger le contrat en conséquence (Charreaux, 1987).
- Le modèle de comportement humain, proposé par Jensen et Meckling (1994) et intitulé Resourceful, Evaluative, Maximizing model. Les individus maximisent une fonction d'utilité dont les arguments sont pécuniaires et non pécuniaires (indépendance, honneur...). L'individu peut même faire preuve d'altruisme (Sharma, 1997).
- Le rôle du système social. Les normes sociales sont autant de contraintes conditionnant les actions. Elles représentent un atout majeur pour enseigner, apprendre, sanctionner et récompenser les membres d'un groupe (Jensen et Meckling, 1994).

La stratégie de l'établissement prend, elle, davantage en compte les enseignants et les usagers en tant que partie prenante. La hiérarchie (l'Etat) met des ressources (matérielles, financières, humaines, informationnelles, temporelles, ...) à la disposition du chef d'établissement mais la politique de ce dernier est conditionnée par les relations avec les enseignants, les membres du personnel administratif, la collectivité territoriale de tutelle et les parents d'élève. L'établissement est « un nœud de contrats entre le chef d'établissement et ces parties prenantes » mais celui-ci est sous l'autorité de l'Etat qui l'évalue.

La relation aux autres parties prenantes est fondée sur la coopération. Les collectivités territoriales interviennent au niveau de l'établissement pour l'équipement et le renouvellement de matériel pédagogique, elles sont susceptibles d'accorder des financements aux actions du projet d'établissement et aux actions répondant à ses priorités éducatives. Même si les relations entre le chef d'établissement et le personnel s'éloignent du management participatif, les enseignants ont selon les textes un rôle prépondérant au niveau de la politique de l'établissement, le chef d'établissement élaborant son projet d'établissement avec la participation active de l'équipe pédagogique et de la communauté éducative.

Quand il s'agit de mesurer la performance, la plupart des travaux relevant de l'approche contractuelle mettent l'accent sur l'efficacité et la définissent par référence à l'optimum de Pareto (Jensen et Meckling, 1976).

La performance économique s'apprécie selon le degré de mise en œuvre des orientations données par le mandant et selon l'efficacité. La perte résiduelle correspond à l'usage de la marge d'autonomie de l'agent c'est-à-dire à l'écart entre le résultat de l'action de l'agent et celui qu'aurait donné un comportement guidé par la maximisation du bien-être du principal. Trannoy (1999) note que le principal (l'État) peut rencontrer des difficultés avec son agent (l'enseignant) qui poursuit ses propres buts et ne consacre pas assez d'efforts à la poursuite des objectifs du principal (il s'intéresse ainsi surtout aux bons élèves, alors que le principal souhaiterait qu'il fasse acquérir un certain niveau à tous).

Dans une vision coopérative, les différentes parties prenantes (enseignants, chef d'établissement, Etat, etc.) ont des intérêts légitimes et servir leurs intérêts est une fin en soi, aussi la performance s'apprécie selon l'apport de valeurs aux différentes parties prenantes (Freeman et Alii, 2004). Au-delà de la seule mesure économique, la performance peut se juger à l'aune de la coopération harmonieuse entre partenaires, c'est-à-dire de la réalisation commune de projets dans une atmosphère favorable (confiance, absence d'opportunisme ou de conflit). La performance de la relation peut s'apprécier par le contentement final des partenaires.

1.3.3. Théorie de la rationalité limitée

Pour Herbert (1969, 1973) décider c'est bien plus que choisir. La décision dans les organisations ne saurait s'en tenir à un simple calcul coûts/avantages pour optimiser une utilité espérée.

- (i) C'est le comportement du décideur dans l'organisation qui devient l'objet d'analyse : *A behavioral model of rational choice*.

La première raison tient à la rationalité dite « limitée »: notre comportement ne peut pas être optimisant mais plutôt satisfaisant. D'une part nous n'avons jamais d'information complète (nos capacités et nos connaissances sont limitées) et d'autre part notre conduite est soumise à l'environnement organisationnel (donc en situation d'incertitude et non pas de risques calculables). Pour H. Simon, notre comportement vise en fait la satisfaction, bien plus que l'optimisation. La deuxième raison tient à la rationalité « procédurale » : la véritable rationalité c'est en fait la rationalité du processus lui-même. Ce qui peut être rationnel ce n'est pas le seul calcul au niveau du choix, mais c'est l'ensemble du processus de décision : c'est à dire une rationalité procédurale (Ferrière, 2011) ou rationalité délibérative qui passe d'abord par la phase importante de « l'intelligence du problème » (Le Moigne, 2009).

- (ii) **Le processus rationnel de décision est alors itératif : les boucles du modèle I/M/C**

En fait, l'essentiel de la rationalité se trouve dans les boucles du processus, dans les itérations et rétroactions, qui doivent être nombreuses, entre les trois phases du modèle I/M/C décrit par H. Simon : la première constitue le « *problem findings* » et les deux autres phases relèvent du « *problem solving* » :

- la phase d'INTELLIGENCE (Intelligence au sens anglo-saxon de recherche, de veille, et de compréhension) devient l'étape primordiale: l'art du décideur consiste surtout à définir où est le vrai problème (« *problem finding*»). Il s'agit de créer un espace de problème, un « lieu de travail » conceptuel qui structurera ensuite l'entrée de l'information et les méthodes de traitement. Si le processus est bien « rationnel », il y aura plusieurs phases d'Intelligence du problème, puisque l'ensemble du processus est toujours bouclé.
- la phase de MODÉLISATION (ou conception des modèles de référence) vient de l'expertise que nous avons acquise petit à petit, de nos capacités d'abstraction et de raisonnement. Certaines décisions nous apparaissent comme plutôt programmables ou structurées (au sens informatique par des algorithmes, ou bien au sens organisationnel par des procédures stables) et certaines décisions nous apparaissent plutôt non programmables ou faiblement structurées, souvent peu répétitives. Et là encore, si le processus est bien « rationnel », il y aura plusieurs phases de modélisation puisque le processus est bouclé, Simon parle ici de « récursions fins-moyens ».
- la phase de CHOIX est une étape d'évaluation et de choix d'une des alternatives. Pour H. Simon, cette dernière phase donne lieu à une sélection qui « (...) n'évoque aucun

processus conscient ou intentionnel. Il montre simplement qu'en choisissant tel ou tel type d'action, l'individu renonce par là même à d'autres alternatives » (Simon, 1973).

Choisir ce n'est donc pas retenir la « solution optimale », choisir c'est surtout renoncer (et donc souvent avec une certaine culpabilité).

(iii) **En complément de ce modèle général : les propositions de J-L Le Moigne et H. Mintzberg**

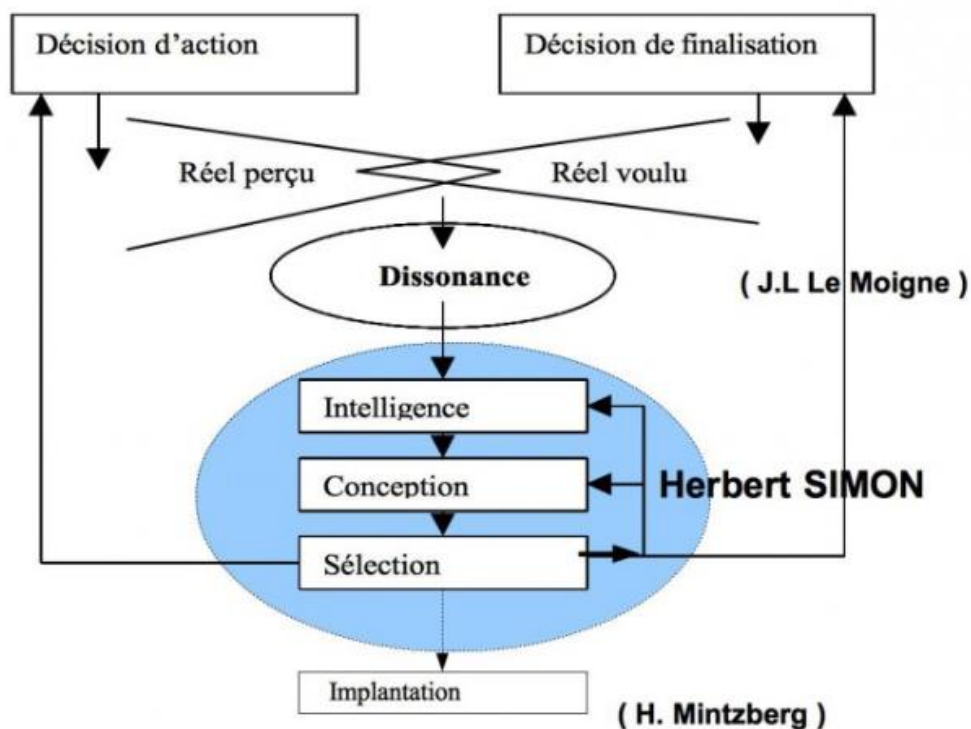


Figure 3 : modèle de la rationalité limitée de H. Simon à partir des propositions de Mintzberg et Le Moigne, 2009.

Le Moigne (2009) explicite le déclenchement de la première phase d'Intelligence par l'écart ou la dissonance entre le réel voulu et le réel perçu (voir schéma 1 ci-dessus). Plutôt que de décision, il parle alors « d'Intelligence organisationnelle », car comme le pense Frydman (1994), dans un tel processus c'est l'organisation qui se construit, elle décide, elle agit et elle construit du sens. C'est pourquoi il considère Simon comme un des grands contributeurs du constructivisme: « On décide de l'information, bien plus que l'on informe la décision ; et on s'organise pour décider, plus encore que pour produire » (Le Moigne, 2009).

Mintzberg et al. (1976) testent et décomposent le modèle I/M/C dans la pratique des organisations en mettant l'accent sur une dernière phase supplémentaire, celle de l'implantation pour entériner la décision, et sur la manière pratique de conduire l'ensemble du processus.

La théorie de la rationalité limitée a pour elle l'attrait de l'évidence : les agents sont effectivement loin de posséder les capacités cognitives et computationnelles pour se conformer à la théorie du choix rationnel. Il faudrait donc chercher une théorie plus modeste de la rationalité si on veut rendre compte de manière réaliste du comportement des agents.

Dans sa dimension organisationnelle, cette théorie indique que le décideur est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à l'entreprise et par des jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle. Il définit la rationalité limitée comme la recherche d'un minimum de satisfaction dans un cadre organisationnel contraignant. À cet effet, l'hypothèse de Simon a connu une réussite en théorie des organisations, notamment dans deux domaines d'application d'ailleurs assez complémentaires : l'analyse des décisions et l'analyse stratégique des jeux d'acteurs. Dans ces deux perspectives, les limites à la rationalité viennent de routines organisationnelles, de jeux de pouvoir et de négociation.

Au niveau de l'enseignement secondaire, le problème de gestion de carrières et des mobilités est généralement lié à certaines contraintes : le regroupement familiale qui fait qu'un enseignant doit laisser son poste de travail pour aller rejoindre sa famille, les problèmes de santé qui parfois amène les enseignants soit à se déplacer vers les métropoles afin de suivre les soins adéquats soit laisser les salles de classes pour se regrouper dans les bureaux administratifs, la conjoncture économique qui amène les uns ou les autres à monnayer pour obtenir une mobilité quelconque, l'influence de la hiérarchie qui intervient dans les mobilités de leurs proches... il devient donc difficile au MINESEC de gérer les mobilités des enseignants dans ces cas-là. Les conséquences sont répercutées au niveau des établissements scolaires dont la plus visible est l'inégale répartition des enseignants. D'autres part, les chefs d'établissement non seulement doivent gérer les besoins en enseignants, sont appelés à gérer ces nombreux enseignants frustrés par les processus de mutations ainsi que leur situation sociale.

En réalité dans la pratique, la situation est de plus en plus complexe lorsqu'on est amené à prendre une décision et lorsqu'il faut appliquer l'acte de décision. Ceci s'explique par certaines limites de la théorie de la rationalité limitée soulevée déjà par Simon lui-même avec les analyses originales et provocantes de la décision qu'apportera l'école de Carnegie, et notamment de la décision collective. C'est la pertinence même de la notion de décision qui sera contestée avec les travaux de Brunsson (1982, 1985) sur l'organisation irrationnelle.

À la rationalité de la décision, Brunsson (1982, 1985) oppose la rationalité de l'action. Il en découle deux conséquences principales selon lesquelles premièrement la décision ne peut être isolée artificiellement du cours de l'action (Mintzberg et al., 1995) ; à cet effet Mintzberg (1998) parle d'un « moment décisionnel » et préfère parler d'engagement à agir plutôt que la décision. Deuxièmement, la décision est aussi de plus en plus disjointe de l'action car elle n'aboutit pas toujours à l'action et l'action n'est pas toujours précédée de décision. Brunsson (1982, 1985) va encore plus loin en disant que la quête appliquée de solutions rationnelles peut selon lui augmenter l'incertitude, réduire la motivation et susciter des résistances à l'engagement. La recherche de rationalité se trouve alors en contradiction avec les exigences fondamentales de l'action efficace (attentes, motivations, engagements). Ce qui amène Starbuck (1983) à envisager l'organisation comme génératrice d'actions plus que de décisions.

La place de l'affectif dans les processus décisionnels (Batra & Holbrook, 1990), la prédominance des aspects de situation dans la décision (Belk, 1975) ont été mis en exergue entre décision et situation, rendant ainsi les limites de la rationalité contingentes aux expériences vécues. Cela est manifesté dans les établissements scolaires et même récurrent : les affectations voire les promotions sont conditionnées par les relations. Comme on le dit couramment dans le jargon camerounais, « il fait avoir les godas ». C'est ainsi qu'on observe dans les postes de responsabilités les épouses des hauts cadres de l'administration camerounais ; ceux qui n'ont pas de « godas » utilisent d'autres moyens pour atteindre leurs finalités. Bien qu'il existe une réglementation en vigueur en matière de gestion de carrières et des mobilités, les actions sur le terrain ne suivent pas généralement les décisions prises.

Tableau 3 : Résumé des théories mobilisées

Théories	Auteur	Facteurs déterminants	Personnes concernées
X et Y (motivation)	Mc Gregor, 1960	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle et direction par l'exercice de l'autorité – Intégration et reconnaissance des besoins de l'individu ainsi que ceux de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> -enseignants -chef d'établissement -administrateur scolaire
Agence	Jensen et Meckling (1976)	<ul style="list-style-type: none"> – Asymétrie d'informations dans l'organisation – Contrats passés entre les différentes parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> -enseignants -chef d'établissement -administrateur scolaire
Rationalité limitée	Simon, 1973	<ul style="list-style-type: none"> – Mécanismes de prise de décision (intelligence, modélisation et choix) – Application rationnelle dans les décisions d'affectations et de promotions 	<ul style="list-style-type: none"> - enseignants -administrateur scolaire

Source : travaux de l'auteure, 2022.

CHAPITRE 2 :
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le chapitre précédent nous a permis de poser les jalons théoriques de notre travail. La revue de la littérature a permis non seulement de clarifier certains concepts clés de la gestion des carrières et mobilités des enseignants et de la performance dans les établissements d'enseignement secondaire public mais aussi de mieux situer notre sujet par rapport aux grands débats scientifiques par rapport à notre sujet d'étude. Dans une recherche scientifique, la méthodologie exprime l'ensemble des procédés et des techniques mis en branle pour répondre à une question de recherche, tester les hypothèses et rendre compte des résultats (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014, p. 83). C'est dire que tout travail de recherche nécessite une bonne méthodologie afin de parvenir aux objectifs fixés dès le départ. Ainsi ce chapitre permet d'aborder la méthodologie ; s'intéresse à la formulation de l'hypothèse de travail et à l'opérationnalisation de la variable dépendante et de la variable indépendante à travers une analyse factorielle qui conduira à formuler les hypothèses de recherche. Il sera ensuite question de présenter les démarches mises en œuvre dans le but de vérifier si nos prédictions de départ sont acceptables. Il sera également question de présenter les participants à l'étude, le site et la méthode adoptés pour mener cette recherche.

2.1 Rappel de la question principale de recherche

Pour mener à bien la présente recherche, la question principale suivante a été conçue :

- QP : de quelle manière les mutations du personnel enseignant influencent-elles la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?

Le rappel de cette question de recherche permet à ce niveau de l'analyse de rappeler également le facteur principal de la question de recherche. Puisque, de ce facteur, découlera la distinction entre les facteurs pertinents et ceux qui ne le sont pas. A cet effet, les facteurs pertinents permettront également de déduire les indicateurs qui vont constituer à leur tour, les variables indépendantes des hypothèses secondaires en aval de ladite étude.

2.2 Les hypothèses et les variables de l'étude

2.2.1 Hypothèse générale

Delhomme et Meyer (2002) cités par Mvessomba (2008, p.29) font remarquer qu'il existe trois niveaux d'hypothèses : les hypothèses théoriques ou générales, les hypothèses opérationnelles ou opératoires, qui relient les hypothèses théoriques aux observations, et enfin

les hypothèses statistiques qui aident à décrire les résultats et à décider du rejet ou de l'acceptation des différences prédites par les hypothèses. L'hypothèse est donc une tentative de réponse à la question posée. L'hypothèse générale sert à engager une réflexion plus approfondie, à orienter vers des informations plus ou moins précises, à permettre des choix concernant des objectifs précis de la recherche et des méthodes d'acquisitions des connaissances. C'est donc la ligne directrice qui oriente le chercheur. Elle cherche à établir une relation entre les variables. La présente étude rappelle que cette hypothèse dans le sillage de la congruence est une réponse provisoire à la question principale. Par rapport à la présente étude, elle se formule de la manière suivante :

- HG : les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

2.2.2 Opérationnalisation de l'hypothèse générale

2.2.2.1 Les variables de l'hypothèse générale de l'étude

Pour De Landshere (1979, p.293), la variable est « un caractère ou terme auquel on peut attribuer plusieurs valeurs différentes (éventualités) dans un ensemble appelé domaine de variation ». En éducation, le chercheur travaille avec trois types de variables : la variable indépendante, la variable dépendante, et la variable intermédiaire. Mais, la présente étude ne va utiliser que les deux premiers types.

- **Variable indépendante** : 'les mutations du personnel enseignant' ont été retenus comme variable indépendante pour expliquer ou non les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem
- **Variable dépendante** : 'la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem' est la variable dépendante retenue dans la mesure où c'est elle qui constitue la conséquence de l'étude, c'est-à-dire qu'elle nous permettra de mesurer la réponse des participants.

2.2.2.2 Opérationnalisation des variables

L'hypothèse générale étant la réponse provisoire à la question de recherche, les hypothèses de recherche sont aussi des réponses provisoires aux questions de recherche.

- **Analyse factorielle**

Selon Frais et Reuchlin (2004), l'analyse factorielle est la décomposition théorique d'un facteur. Elle a pour but de déterminer les facteurs pertinents et les facteurs non pertinents. L'opérationnalisation de la question principale sera effectuée selon la méthode analytique de l'analyse factorielle de Reuchlin (1987).

Ceci dit, dans le but d'opérationnaliser la question principale, la présente étude envisage une analyse factorielle du facteur principal en relation avec le thème. A partir de la littérature scientifique sur le facteur principal découle les facteurs suivants :

- La promotion
- La rétrograde
- La mutation souhaitée
- La mutation de souveraineté
- Le détachement

Ainsi inventoriés, les facteurs cités ci- dessus conditionnent évidemment le facteur principal de la question principale de cette étude. De ce fait dans le but de poser les questions secondaires, on opte pour la méthode de l'analyse factorielle qui permettra de dégager les facteurs pertinents des facteurs moins pertinents. Cette méthode permettra d'abord de sélectionner les facteurs qui sont directement en corrélation, ou encore beaucoup plus liés au facteur principal cité plus haut. Ensuite les facteurs jugés les plus pertinents après analyse constitueront les facteurs secondaires de ladite étude.

En effet, grâce à un mini sondage fait auprès d'un échantillon de douze (12) enseignants, nous avons choisi ceux que nous avons considérés comme les plus pertinents car ayant obtenu plus de 50% de réponse favorable, et qui serviront dans la formulation de nos questions secondaires.

Tableau 4 : Analyse thématique des facteurs secondaires en rapport avec le facteur principal
(Résultats issus de la décomposition du facteur principal).

Facteur Principal	N°	Facteurs secondaires	Note					Fréquence de réponses (%)
			1	2	3	4	5	
Les mutations du personnel enseignant	1	La promotion						57
	2	La rétrograde						12,5
	3	La mutation souhaitée						60
	4	La mutation de souveraineté						87
	5	Le détachement						25

Source : travaux de terrain, 2022.

- **Les facteurs de la question de recherche**

La question principale de recherche a été opérationnalisée en quatre questions secondaires. Ainsi, à partir de l'analyse factorielle du facteur principal de la question de recherche, il ressort que la promotion de l'enseignant, la mutation souhaitée et la mutation de souveraineté constituent les facteurs les plus pertinents et permettent ainsi de formuler les questions secondaires de recherche. Ces facteurs indiquent les indicateurs de la variable.

- Facteur1 : la promotion des enseignants
 - ✓ Indicateur1 : compétence, prise en charge, nécessité de service ;
- Facteur2 : la mutation souhaitée
 - ✓ Indicateur2 : convenance personnelle, regroupement familial, santé, dévotion au travail ;
- Facteur3 : la mutation de souveraineté
 - ✓ Indicateur3 : nécessité de service, redéploiement, sanction, ancienneté au poste.

Fort est de constater au niveau de l'opérationnalisation que les facteurs issus de la question de recherche laissent entrevoir les indicateurs de la variable qui constitueront ainsi les variables indépendantes des hypothèses de recherche. Ils sont corrélés avec la variable dépendante de l'hypothèse générale dans la mesure où ils répondent à la question de recherche. Ces corrélations ont été effectuées au niveau de l'analyse factorielle.

2.2.2.3 Les variables des hypothèses de recherche

A partir de l'opérationnalisation qui précède, trois (03) variables ont été précisées :

- La promotion des enseignants
- La mutation souhaitée
- La mutation de souveraineté

2.2.3 Formulation des hypothèses de recherche

L'hypothèse de recherche est celle qui est mesurable, opérationnelle et qui met en relation les variables dépendantes et les variables indépendantes. Elle est plus concrète, oriente la recherche de façon précise. Pour la présente étude, pour des besoins de congruence, trois hypothèses ont été formulées ; chacune obéissant à une question de recherche posée en amont.

- HS 1 : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.
- HS 2 : La mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.
- HS 3 : Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

Somme toute, l'opérationnalisation des ci-dessus a permis le passage des facteurs aux indicateurs, et des indicateurs aux variables qui ont constitué les hypothèses de recherche.

Au demeurant, il est question de démontrer la congruence des différentes composantes de ce chapitre premier portant sur la problématique. En effet, ce dernier volet dudit chapitre a principalement pour objet de mettre en exergue le fil conducteur qui relie les différentes questions de recherche, aux hypothèses et objectifs de recherche y afférant. En conséquence, nous dresserons le tableau synoptique suivant :

Tableau 5 : tableau synoptique

Problème d'étude	Question principale	Questions secondaires de recherche	Objectif de l'étude	Hypothèse générale	Hypothèses secondaires de recherche	Variable de l'étude	Indicateurs	Nombre de questions	Modalités de réponse
Les mauvaises performances dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem	De quel manière les mutations du personnel enseignant influencent-elles les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?	QS 1 : Est-ce que la promotion des enseignants exerce-t-elle une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?	Montrer que les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	Les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	HS 1 : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	VD : la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem	-assiduité -absentéisme -engagement -satisfaction personnelle	4	1=pas du tout d'accord 2=pas d'accord 3=ni pas d'accord ni d'accord 4= d'accord 5=très d'accord
		QS 2 : Est-ce que la mutation souhaitée détermine-t-elle la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?			HS 2 : La mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	VI 1 : La promotion des enseignants	- Nomination - Nécessité de service - Nécessité de service		1=pas du tout d'accord 2=pas d'accord 3=ni pas d'accord ni d'accord 4= d'accord 5=très d'accord
		QS 3 : Existe-il un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem ?			HS 3 : Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.	VI 2 : La mutation souhaitée	-Convenance personnelle, -Regroupement familial, -Santé -Dévotion au travail ;		1=pas du tout d'accord 2=pas d'accord 3=ni pas d'accord ni d'accord 4= d'accord 5=très d'accord
						VI 3 : La mutation de souveraineté	-Nécessité de service -Redéploiement -Sanction -Ancienneté au poste	4	1=pas du tout d'accord 2=pas d'accord 3=ni pas d'accord ni d'accord 4= d'accord 5=très d'accord

Source : Auteure, 2022.

2.3. Devis de l'étude

Notre recherche est de type corrélationnel, car elle vise à établir le lien qui existe entre la mutation du personnel enseignant et leur performance au travail via un prélèvement quantitatif. De ce fait, notre devis de recherche est de type quantitatif. Pour le réaliser, nous avons fait usage du questionnaire comme instrument de collecte des données. Cet outil permet d'observer en quantifiant la régularité des phénomènes observés et étudiés. Selon Anger (1992), faire de la recherche implique l'intention d'évaluer certains faits. L'usage des méthodes quantitatives permet alors de faire des qualifications par mathématisation de la réalité. De ce fait, les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec usage des calculs. Les constatations chiffrées qui découleront de notre questionnaire nous permettront de non seulement faire une analyse descriptive dans laquelle on ordonne et dénombre afin de comparer les occurrences, mais aussi de faire une analyse différentielle à travers laquelle les hypothèses seront testées.

2.4. Présentation du site de l'étude

Le site de l'étude est le lieu géographique et socioculturel où est installée la population concernée par les objectifs visés et les hypothèses de recherche à tester (Fonkeng et al. 2014, p.83). Pour répondre à nos hypothèses, nous avons choisi comme site d'étude pour notre recherche les établissements d'enseignement secondaire public situés dans le Département de la Vallée-du-Ntem.

La Vallée-du-Ntem, situé dans la région du Sud Cameroun avec pour chef-lieu Ambam, a été créé comme Département en 1992 par décret 92/186 du 01 septembre 1992.

Tableau 6 : Localisation du département de la Vallée-du-Ntem

ADMINISTRATION	
Pays	: Cameroun
Région	: SUD
Département	: Vallée-du-Ntem
Chef-lieu de Département	: Ambam
DEMOGRAPHIE	
Population	: 79 182 habitants
Densité	: 11 habitants/ Km ²

GEOGRAPHIE

Coordonnées	: 2°22' 47'' Nord, 11° 15' 59'' Est
Altitude	: Minimale= 0 m ; Maximale=1 206 m
Superficie	: 730 300 ha = 7 303 km ²

Source : travaux de l'auteure, 2022

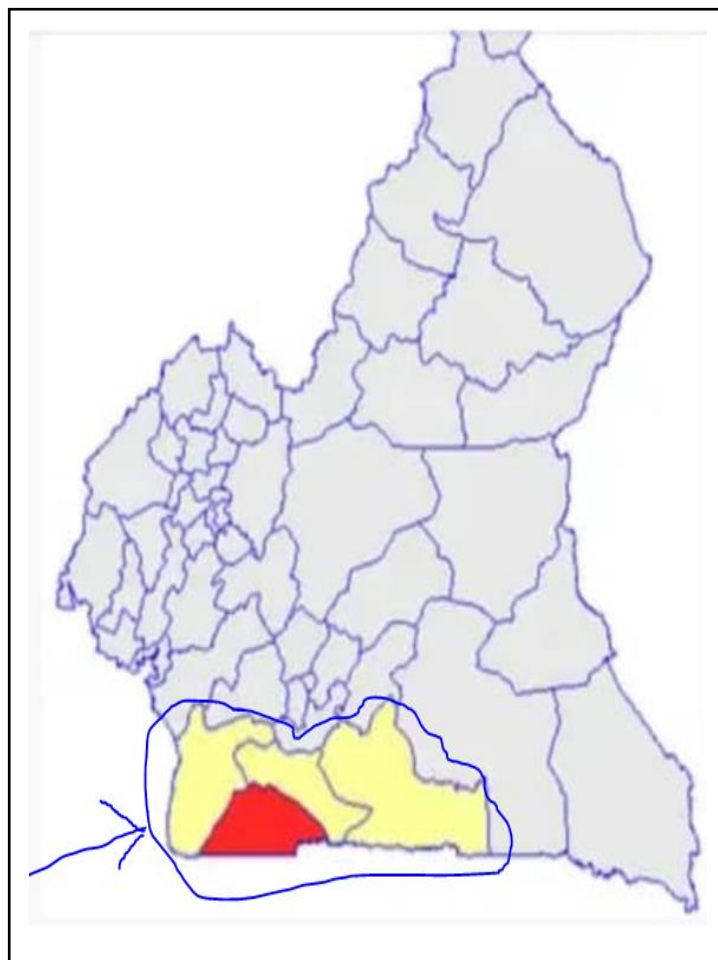


Figure 4 : situation géographique du Département de la Vallée-du-Ntem

Source : ...Google maps, 2022.

Dans le secteur de l'éducation, l'enseignement secondaire public est représenté par onze établissements, à savoir le Lycée Bilingue d'Ambam, le Lycée Technique d'Ambam, le Lycée de Meyo-Centre, le Lycée d'Assandjick, le Lycée d'Abang-Minko, le Lycée bilingue de Kyé Ossi, le CES de Tho II, le CES de Mindi-Mi-Oveng, le CES de Meyo-Elie, le CETIC de Meyo-Elie, le CETIC de Kye-Ossi et le CETIC de Nsakoua. Nous espérons avoir sur ces sites

des données efficaces et pertinentes pour répondre aux questions et hypothèses de notre étude.

2.5.Population de l'étude

La population est un ensemble d'individus localisé dans un cadre géographique sur lequel une étude est menée. Tsafack, (2007, p.7), définit la population « comme un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations ». En sciences sociales, on considère la population comme un ensemble des sujets pouvant faire l'objet d'une recherche. Selon Evola (2013, p109), on l'appelle encore « univers » et elle représente le nombre d'unité ou d'individus qui peuvent entrer dans les champs de l'enquête et parmi lesquels l'échantillon sera choisi. Les membres de ladite population doivent être à même d'apporter des réponses pertinentes et objectives aux questions du chercheur.

La population accessible est celle qui, dans un ensemble vaste d'individus de population cible, est à la portée de chercheur et peut aisément rendre l'étude effective. Notre population accessible est constituée des enseignants qui interviennent dans les établissements d'enseignement secondaire public situé dans le Département de la Vallée-du-Ntem au Sud Cameroun.

2.6.Technique d'échantillonnage et échantillon

La technique de l'échantillonnage est « un procédé qui consiste à sélectionner au sein de la population cible les répondants dont les réponses pourront être généralisées auprès de l'ensemble » (Fonkeng et al. 2014, p. 83). Il existe plusieurs types d'échantillonnage mais qui sied à notre étude est l'échantillonnage probabiliste aléatoire simple.

2.6.1. Echantillonnage probabiliste aléatoire simple

L'échantillonnage probabiliste aléatoire simple est une technique d'échantillonnage qui permet de sélectionner au hasard un certain nombre d'individus ou unités pour représenter la population totale puis on englobe dans l'échantillon toutes les unités incluses à l'intérieur de la population sélectionnée. Etant donné que ce sont les performances sociales des enseignants que nous étudions sous le prisme des mutations, nous osons croire que l'échantillonnage aléatoire simple est la technique adéquate et adaptable à cette étude.

2.6.2. Echantillon

L'échantillon peut être défini comme ce fragment ou cette petite quantité de la population accessible auprès de qui l'étude est susceptible d'être menée. L'échantillon est aussi un ensemble d'individus extrait d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de la population mère pour l'objet de l'étude (Fortin, Côté, et Fillion, 2005). Etant impossible d'interroger toute une population pour des raisons de coût et de temps, le chercheur est amené à échantillonner un petit groupe pour ensuite extrapoler les résultats qu'il établit à la population. Notre échantillon doit nécessairement être en droite ligne avec l'objet de notre étude. Ainsi, parmi les enseignants des différents établissements d'enseignement secondaire public situés dans le département de la vallée-du-Ntem au Sud Cameroun, nous avons pu enquêter auprès de 216 enseignants.

2.7. Techniques et outils de collecte de données

Selon Reuveyrans cité par Yéo (2005), « la technique est un mode opératoire éprouvé, bien établi, précis et reproductible : une sorte de recette de cuisine, elle décrit dans les détails les opérations nécessaires à l'obtention du meilleur résultat possible, ainsi que leurs conditions d'exécution... ». Pour notre recherche, la principale technique utilisée pour collecter les données a été l'enquête.

✓ Enquête

Comme l'affirment DUFOUR et al. (1991), l'enquête est « l'ensemble des interventions pratiques du chercheur dans un milieu social donné destinées à saisir empiriquement l'objet de son étude ». C'est une technique de recherche qui vise à recueillir des informations auprès des bénéficiaires. Notre enquête a été réalisée auprès des enseignants qui interviennent dans les classes intermédiaires des établissements scolaires choisis comme site d'étude.

En effet, il est nécessaire pour nous d'investiguer auprès des enseignants et des administrateurs exerçant dans ces établissements scolaires et sur les processus de gestion des mutations qui affectent la carrière des enseignants et influencent leurs performances qui ne sont pas satisfaisantes et ne font qu'aller decrescendo.

2.8. Présentation de l'instrument de collecte de données et justification

Pour mener notre étude, nous avons opté pour une approche quantitative. Et à cet effet, nous avons trouvé judicieux comme instrument de mesure le questionnaire. Selon Muchielli

repris par Onana (2005), le questionnaire est « la recherche ou la quête d'information de façon méthodique sur les comportements et attitudes d'un groupe sociale déterminé. Il doit satisfaire à certaines exigences rigoureuses permettant d'aboutir à des résultats quantifiables, c'est-à-dire traduisibles en chiffres ». C'est aussi une série de questions structurées et organisées en fonction des hypothèses sur lesquelles on voudrait avoir des informations car, c'est une étude élargie. Le questionnaire est donc un instrument de mesure dont le but est de quantifier la variable indépendante.

2.8.1. Le questionnaire

Le questionnaire est une série des questions méthodiquement élaborées par le chercheur en fonction des variables des hypothèses de son étude pour mener l'enquête et par elles seront tirées les conclusions relatives aux résultats des analyses opérées sur les réponses des répondants. Le questionnaire est préparé par le chercheur pour obtenir les informations sur un sujet d'étude (Fonkeng *et al*, 2014, p. 138). Généralement le chercheur utilise le questionnaire lorsqu'il a un grand nombre des répondants et qu'il veut avoir les aspirations de chaque répondant dans une case pour maximiser les résultats.

2.8.1.1. Construction du questionnaire

L'outil que nous aurons à utiliser ici étant le questionnaire pour tout enseignant intervenant dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée –du-Ntem au Sud Cameroun, il sera constitué des différents facteurs de la variable indépendante des hypothèses de recherche, et dans ce cadre, ils sont appelés des thèmes du questionnaire. Les modalités constituent les éventuelles réponses effectives aux questions posées aux répondants.

➤ Description du questionnaire de la recherche

Notre questionnaire qui commence par une introduction est divisée en 5 thèmes dont le premier est consacré à l'identification du répondant et les 4 derniers sont consacrés aux questions relatives à nos hypothèses de recherche.

L'introduction est la partie qui ouvre la porte de notre questionnaire. Elle a pour but de présenter le chercheur, l'objectif de sa recherche afin de motiver les répondants et l'intérêt manifeste de chacun d'eux en leur garantissant l'anonymat et la bonne utilisation des informations qui seront collectées.

Section 1 : questions relatives aux variables de l'étude

Elle est la partie fondamentale de notre questionnaire. Elle est constituée des 16 items repartis en 4 thèmes.

✓ Items relatifs à la première hypothèse

Il y a un lien entre le système de promotion des enseignants et les performances sociales dans les établissements scolaires. Cette sous partie est constituée de 4 items visant à voir l'avis des répondants sur le lien entre la promotion des enseignants et les performances des établissements d'enseignement secondaire public situés dans la Vallée-du-Ntem. En exprimant leur accord ou leur désaccord par rapport à chaque item nous essayerons de comprendre le sentiment des répondants sur les questions. Ces items laissent la latitude aux répondants que sont les enseignants de donner leur point de vue sur le fait que le système de promotion des enseignants a une influence significative sur les performances sociales de ces derniers des établissements d'enseignement secondaire public situés dans la Vallée-du-Ntem au Sud Cameroun ;

✓ Items relatifs à la deuxième hypothèse

La mutation souhaitée par l'enseignant a un impact sur les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem au Sud Cameroun. Cette sous partie est constituée des 4 items ; lesquels visent à recueillir l'avis des répondants sur l'influence de la mutation souhaitée par l'enseignant sur les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public situés dans la Vallée-du-Ntem au Sud Cameroun. En effet, les travaux scientifiques montrent que les enseignants qui demande une mutation par exemple pour regroupement familiale voit sa performance augmenter lors qu'il est avec sa famille.

✓ Items relatifs à la troisième hypothèse

Dans cette sous partie, nous avons réservé une série des questions relatives la mutation de souveraineté initiée par l'Etat chez les enseignants dans le but de pallier à un manque dans un service ou dans un établissement scolaire au travail qui aurait un impact sur les performances des établissements d'enseignement secondaire public situés en zone rurale au Cameroun. Cette sous partie est constituée de 4 items en rapport avec la mutation de souveraineté ; Ceux-ci visent à déterminer le niveau de performances des établissements d'enseignement secondaire public situés en zone rurale au Cameroun et faire le lien avec les facteurs de la variable indépendantes suscités.

✓ **Items relatifs à la variable dépendante**

Dans cette sous partie, nous avons réservé une série des questions relatives à la variable dépendante qui est la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem au Sud Cameroun. Nous avons également formulé pour ce thème 4 items. Ceux-ci visent à déterminer le niveau de performances sociale dans ces établissements et faire le lien avec les différentes pratiques de mutations appliquées dans la gestion des carrières et mobilités des enseignants.

Section 2 : identification des répondants

Le premier thème de notre questionnaire a pour vocation de relever les caractéristiques du répondant ou données démographiques du répondant à savoir son genre, son âge, et son expérience professionnelle. Ici, on insiste sur l'ancienneté des enseignants au poste de travail et la fonction exercée ce qui permettrait de voir à quel degré se déroule le processus de mutation et les promotions. Cette section est constituée de 6 items.

En fin de compte, notre questionnaire de recherche qui est destiné aux enseignants aura cinq thèmes dont quatre thèmes pour les questions relatives aux hypothèses de recherche et un thème pour l'identification du répondant. Il serait important de noter que ce questionnaire est constitué uniquement des questions avec échelle d'attitude.

2.8.1.2.Pré-enquête

C'est une enquête faite préalablement sur un petit échantillon dont le chercheur administre son outil de collecte de données sur une minorité de la population accessible pour s'assurer de la validité de cet outil et qui, selon Mucchelini (1985), « a pour but de déterminer les hypothèses de l'enquête et par voie de conséquence les objectifs ». Nous avons administré notre questionnaire sur un groupe d'enseignants pour savoir si nos items sont effectivement mesurables. A cet effet, le questionnaire a été administré sur 11 répondants qui sont les enseignants des établissements d'enseignement secondaire public sélectionnés de manière aléatoire. Ce sous échantillon constitué de différents individus nous donne une certitude sur les réponses éventuellement attendues du grand nombre de notre enquête. Presque tous les items de notre questionnaire ont été répondus et nous ont servi de pré-test de l'étude.

2.8.1.3.Pré-test

La pré-test ou enquête pilote est une enquête que le chercheur effectue sur un petit groupe de personnes issues de la même population enquêtée ou ayant de caractéristiques

similaires. Cette enquête qui se déroule dans les mêmes conditions que celles prévues pour l'enquête permet de vérifier l'acceptabilité du contenu du questionnaire à travers le niveau de compréhension des questions, la durée de la passation et l'impression des personnes testées (Benea, 2015). L'objectif est de vérifier également la faisabilité de l'enquête, la pertinence, la cohérence interne et la validité du questionnaire. Ainsi pour valider notre questionnaire, nous l'avons administré sur un petit groupe de répondants. Il s'agit d'une dizaine d'individus issus de notre population accessible sur lesquels l'enquête est menée.

Ce pré-test nous a permis de revoir non seulement les difficultés sémantiques et syntaxiques des questions, leur nombre, la réorganisation du questionnaire de manière à éviter les déformations involontaires provenant de la gestion des ressources au niveau de l'expertise ou celle provenant de l'organisation interne du questionnaire.

2.8.1.4. Validité du questionnaire

Elle a été faite sur le terrain auprès de certaines personnes de la catégorie des enquêtés pour mesurer la compréhension du questionnaire. Pour cela, nous avons procédé au test de sensibilité qui nous a permis de tester la forme des questions en introduisant des doublons à distances respectables et en changeant certains termes de la même phrase. Nous avons testé également le fond en analysant les explications proposées par les pré-enquêtés, leurs inquiétudes et leurs modes particuliers de compréhension des objectifs de l'enquête.

➤ Test de fiabilité

« Un instrument est fiable s'il produit les mêmes résultats toutes les fois qu'il est utilisé pour mesurer un trait ou un concept égalisé à maintes reprises par les autres chercheurs » (Amin, 2005). Ainsi pour notre test de fiabilité, nous avons calculé l'alpha de Cronbach. L'alpha de Cronbach est un test de fiabilité qui donne la cohérence interne et permet de déterminer la validité du questionnaire. L'échelle de mesure que nous avons utilisée est l'échelle de Likert qui permet aux répondants de donner le degré d'accord avec chaque item de notre questionnaire.

Tableau 7 : valeur de l'alpha de Cronbach (α) pour chaque thème

Thème	Alpha de Cronbach
la promotion des enseignants	$\alpha=0,697$
La mutation souhaitée	$\alpha=0,721$
La mutation de souveraineté	$\alpha=0,631$
La performance sociale	$\alpha=0,708$

Source : auteure, 2022

2.8.1.5.Présentation du questionnaire

La question est une interrogation émise sur un sujet ou un fait donné. Elle varie selon l'objet recherché par celle ou celui qui la pose. Dans l'optique d'obtenir des réponses susceptibles de vérifier conséquemment nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour un seul type de questions :

✓ Questions avec échelle d'attitude

Nous avons posé des questions sur une échelle d'attitude pour permettre au répondant de choisir le niveau qui convient à son opinion. Elle permet de mesurer les avis, satisfactions, préférences d'individus. Cette échelle permet également de quantifier des informations d'ordre qualitatif recueillies auprès des répondants à l'aide d'une échelle de nuances chiffrées.

Notre questionnaire est formulé à partir des questions suivant l'échelle non comparative de Likert qui permet d'exprimer l'intensité de l'approbation de chaque répondant à un phénomène. Pour analyser toutes ces questions, nous avons codé les différentes réponses possibles en tenant compte du principe de probabilité d'avoir telle ou telle réponse.

2.8.1.6.Administration du questionnaire

Dans cette partie, il est ici question d'expliquer le déroulement de l'enquête sur le terrain c'est-à-dire le contact avec les répondants. Pour cela, nous avons avec nous notre autorisation de recherche (annexe1) délivrée par l'Autorité académique. Nous avons administré le questionnaire par voie physique et par voie électronique.

L'administration physique du questionnaire offre plusieurs avantages à l'instar de la réduction de l'erreur aléatoire. En effet, au contact des participants physiquement ou par personnes interposées, il nous a été possible d'expliquer dans les détails l'objet de l'étude, ses

tenants et ses aboutissements notamment sa portée purement scientifique et la garantie par ricochet de la confidentialité des répondants. Cette approche a permis en l'occurrence de réduire à la fois les facteurs subjectifs, extérieurs et mieux garantir la clarté des énoncés comme le conseille Fortin (2005). De plus, l'autre avantage qu'offre ce type d'administration du questionnaire est la possibilité d'amener les participants à répondre à tous les items et ainsi éviter de rejeter après les questionnaires mal remplis. Néanmoins, il faut relever que ce contact physique ajouté à la sensibilité de notre sujet d'étude ont pu créer ou du moins amplifier la méfiance d'un bon nombre d'individus de notre échantillon.

Pour l'administration physique du questionnaire, nous avons contacté des personnes ressources notamment les Censeurs et Surveillants Généraux de ces établissements et vivant dans cette localité. Ce sont ces personnes qui ont été d'un apport inestimable dans l'administration et la récupération des questionnaires. Nous les avons récupérés et avons procédé au dépouillement.

Le questionnaire administré par voie électronique a pu desservir aussi notre étude. En effet, nous avons envoyé des questionnaires par mail et WhatsApp qui ont été imprimés, remplis, scannés ou filmés et renvoyés par les mêmes voies.

C'est ainsi que nous avons pu enregistrer deux cent seize (216) questionnaires dûment remplis et exploitables sur trois cent cinquante (350) administrés soit une moyenne de 61,71%. Nonobstant diverses entraves observées, il est à noter que la sincérité des participants ayant dûment remplis leurs questionnaires est une assurance quant à la fidélité de nos instruments.

2.9.Méthodes d'analyse des données

La méthode peut être un procédé par lequel le chercheur envisage son objet d'étude pour la résolution d'un problème. Elle est un ensemble des différentes stratégies préconisées par le chercheur pour répondre à ses questions des recherches, tester ses hypothèses et atteindre ses objectifs (Fonkeng et al.2014, p.94). Les informations analysées dans ce travail ont été recueillies à partir de notre questionnaire. Ainsi, pour donner du crédit à nos données nous avons utilisé la statistique descriptive, et la statistique inférentielle grâce au logiciel SPSS dont nous nous sommes servis pour le traitement de nos données.

2.9.1. Test de signification statistique

2.9.1.1. Statistique descriptive

La statistique descriptive a pour but de faire ressortir les tests de fréquence. Elle permet au chercheur de représenter les propriétés d'un ensemble de données (...) il s'agit davantage de faciliter la visualisation des données, de relever leur structure sous-jacente et d'extraire certaines variables importantes (Fonkeng *et al*, 2014, p.114). Nous utilisons le test statistique descriptif dans notre travail pour calculer la proportion des individus pouvant appartenir à une modalité donnée. Au fait, il est question pour nous de regrouper de toute évidence les caractéristiques des différentes modalités et variables afin de les croiser et obtenir de résultats susceptibles nous permettant de tirer une conclusion. Par la statistique descriptive, il est possible de calculer la fréquence f_i à l'aide de formule suivante :

$$f_i = \frac{n_i}{x_i} \times 100$$

f_i = fréquence

n_i = nombre d'individus ayant répondu aux questions

x_i = effectif total des répondants

2.9.1.2. Statistique inférentielle

La statistique inférentielle nous offre un ensemble de tests visant à déterminer de façon rigoureuse l'existence d'un lien entre deux variables ainsi que le degré de significativité de ce lien permettant d'aboutir à une conclusion. L'objectif de la statistique inférentielle est de décider si les descriptions réalisées peuvent s'appliquer à la population au sein de laquelle l'échantillon a été tiré (Dardenne, Haslam, McGarty, et Yzerbyt, 2007). Notre étude visant à établir le lien entre deux variables, nous allons utiliser le test Khi 2 (X^2), qui est un test approprié pour nos hypothèses car les variables sont de type quantitatif. La formule de Khi 2 est :

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$$

\sum = Somme
 f_o = fréquence observée
 f_t = fréquence théorique

La détermination de la fréquence théorique (f_t) se fait par le tableau de la formule suivante :

$$f_t = \frac{T_c \times T_l}{N}$$

T_l = total ligne

T_c = total colonne

N = effectif total

Dans l'optique d'obtenir des résultats fiables, nous avons procédé par les paramètres suivants :

- un seuil de signification de 5%, soit $\alpha = 0,05$;
- la détermination du nombre de degré de liberté avec $ddl = (nc-1)(nl-1)$;
 nc = nombre de colonne et nl = nombre de ligne
- le coefficient de contingence (C) : pour plus de précision et de clarté, nous allons chercher à déterminer le coefficient de contingence (C) qui permet de voir le niveau de dépendance entre 2 variables soumises au test de khi 2. Sa formule est la suivante :

$$C = \sqrt{\frac{X^2_{cal}}{X^2+n}} \quad X^2_{cal} = \text{Khi 2 calculé}$$

$n = \text{effectif total}$

Nous avons effectué une analyse quantitative des données empiriques collectées.

- ✓ La première étape a consisté à la saisie des informations qui s'est déroulée en deux phases :
 - La première a consisté au dépouillement manuel de quatre-vingt-dix-neuf questionnaires.
 - La seconde a consisté à un dépouillement/vérification informatique des mêmes données et les logiciels S.P.S.S. 20.0 et Excel ont été sollicités. La tabulation des données consistait tout simplement à l'élaboration de tableaux représentatifs de l'échantillon.
- ✓ La seconde étape fut l'analyse quantitative proprement dite qui comprenait deux grandes étapes : l'analyse quantitative primaire et l'analyse quantitative secondaire.
 - l'analyse quantitative primaire a consisté à examiner les données recueillies en se plaçant uniquement du point de vue des objectifs de l'enquête. Bref, il s'agissait de vérifier, par des calculs statistiques, l'existence et la pertinence du lien de dépendance postulé entre nos variables hypothétiques, c'est-à-dire, à confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche. Compte tenu de la nature nominale et indépendante de nos variables, de l'objectif de l'étude et du type de recherche que nous menons, nous avons choisi comme instrument statistique de vérification des hypothèses de recherche, le test de signification du Khi carré.
 - l'analyse quantitative secondaire, quant à elle, a consisté à apprécier par des calculs statistiques, la pertinence du lien de dépendance trouvé entre les variables hypothétiques. Nous avons donc calculé le coefficient de contingence (C) qui indique le degré ou la force de liaison des deux variables d'une

hypothèse. Nous avons considéré que si:

- $C \geq 0,70$, alors, la liaison entre nos variables est forte ;
- $0,50 \leq C < 0,70$, alors le lien entre nos variables est modéré ;
- $C < 0,50$, alors le lien entre nos variables est faible.

Cependant, pour un travail fiable et crédible, nous cherchons à éviter le calcul manuel qui est sujet aux erreurs afin de minimiser la marge d'erreur, nous utiliserons dans l'analyse des données le logiciel SPSS 20.0 car il nous permet d'effectuer un calcul avec plus de précision et de certitude.

2.9.2. Règle de prise de décision

Les étapes suivantes doivent être suivies pour l'application du test Khi 2 :

- 1- la formulation des hypothèses : hypothèse statistique H_0 (hypothèse nulle) et H_a (hypothèse alternative) ;
- 2- le seuil de signification α ;
- 3- le calcul de χ^2 ;
- 4- la détermination du degré de liberté (ddl) et lecture de la valeur critique de χ^2_{lu} ;
- 5- la formulation du nombre de règle de la prise de décision :
 Si le $\chi^2_{calculé} > \chi^2_{lu}$, H_a est acceptée et H_0 est rejetée ;
 Si le $\chi^2_{calculé} < \chi^2_{lu}$, H_0 est acceptée et H_a est rejetée ;
- 6- le calcul de coefficient de contingence (C) ;
- 7- conclusion : on confirme ou on infirme l'hypothèse en précisant le lien fort entre les 2 variables.

CHAPITRE 3 :
ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES

Ce chapitre, qui fait suite à la présentation de l'approche méthodologique utilisée pour cette étude dans le chapitre précédent, consiste à présenter et analyser les données empiriques recueillies sur le terrain. Ainsi dans un premier temps déterminer le taux de participation des enseignants de différents établissements scolaires de la Vallée-du-Ntem ainsi que leur représentativité à l'enquête et présenter les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon. Dans un second temps, nous analyserons les statistiques descriptives en rapport avec nos différentes variables d'étude : les variables indépendantes et la variable dépendante avant de faire une inférence statistique. Les données ont été saisies et traitées à l'aide des logiciels SPSS 20.0 et Excel.

3.1.Représentativité des établissements scolaires

Les tableaux 7 et 8 ci-dessous nous montre le taux de représentativité des établissements scolaires d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. Sur 505 enseignants recensés exerçant dans tous les établissements scolaires d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem, nous avons 216 qui ont participé à notre enquête en remplissant dûment les questionnaires qui leur ont été soumis, soit un taux de participation global de 42,77.

Ces statistiques révèlent que les enseignants ont le plus participé à l'enquête au Lycée de Meyo-Centre avec un taux de participation de 61,54% suivi du Lycée Bilingue d'Ambam dont 57,38% de ses enseignants ont eu l'amabilité de répondre à notre sollicitation n remplissant le questionnaire qui leur a été soumis lors cette enquête. C'est aussi le Lycée d'Ambam avec son effectif d'enseignants le plus élevé du Département de la vallée-du-Ntem a obtenu le taux de représentativité à l'enquête le plus grand soit 32,41% suivi du Lycée de Bilingue de Kyé-Ossi qui a participé à l'enquête à la hauteur de 18,98%.

Toutefois, nous notons en bas du classement la faible participation des enseignants du CES de Mindi-Mi-Oveng soit seulement 8,7% d'enseignants ont participé à l'enquête ce qui lui donne une représentativité de 0,93%.

Il est judicieux de rappeler que les enseignants ont été sélectionnés de manière aléatoire dans chaque établissement scolaire ciblé.

Tableau 8 : Distribution des répondants en fonction de l'établissement scolaire

ETABLISSEMENT SCOLAIRE	Effectifs totaux des enseignants	Effectifs des participants	Taux de participation (%)
LYCÉE BILINGUE D'AMBAM	122	70	57,38
LYCÉE DE MEYO-CENTRE	52	32	61,54
LYCÉE D'ASSANDJICK	61	21	34,43
LYCÉE D'ABANG-MINKO	74	20	27,03
LYCÉE BILINGUE DE KYÉ OSSI	76	41	53,95
CES DE THO II	17	7	41,18
CES DE MINDI-MI-OVENG	23	2	8,70
CES DE MEYO-ELIE	28	6	21,43
CETIC DE MEYO-ELIE	12	3	25,00
CETIC DE NSAKOUA	17	7	41,18
CETIC DE KYE-OSSI	23	7	30,43
TOTAL	505	216	42,77

Source : auteure, 2022.

Tableau 9 : Représentativité des établissements scolaires à l'enquête

ETABLISSEMENT SCOLAIRE	Effectifs des participants	Représentativité (%)
LYCÉE BILINGUE D'AMBAM	70	32,41
LYCÉE DE MEYO-CENTRE	32	14,81
LYCÉE D'ASSANDJICK	21	9,72
LYCÉE D'ABANG-MINKO	20	9,26
LYCÉE BILINGUE DE KYÉ OSSI	41	18,98
CES DE THO II	7	3,24
CES DE MINDI-MI-OVENG	2	0,93
CES DE MEYO-ELIE	6	2,78
CETIC DE MEYO-ELIE	3	1,39
CETIC DE NSAKOUA	7	3,24
CETIC DE KYE-OSSI	7	3,24
TOTAL	216	100,00

Source : auteure, 2022.

3.2. Description de l'échantillon

Ici, il s'agit de décrire l'échantillon en présentant leurs caractéristiques socio-démographiques retenues au cours de l'enquête. Notre échantillon est constitué de plusieurs enseignants exerçant dans différents établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem comme présenté à la section précédente.

Le tableau ci-dessous nous présente les résultats descriptifs des données sur les participants selon le genre, l'âge, le statut marital, la qualification professionnelle, l'ancienneté dans l'établissement, le et la qualification professionnelle.

Tableau 10 : Statistiques descriptives des données sociodémographiques

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Sexe	1	2	1,60	0,503
Âge	1	3	1,90	0,553
Statut matrimonial	1	2	1,35	0,489
Qualification professionnelle	1	2	1,05	0,224
Nombre d'années passées en poste	1	3	1,95	0,686
Poste occupé au sein de l'établissement	1	5	1,30	0,979

Source : auteure, 2022.

Tableaux des fréquences

Tableau 11 : Répartition des répondants en fonction du genre

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Masculin	86	39,9
Féminin	130	60,1
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

Dans cet échantillon, nous avons une représentativité féminine légèrement plus élevée que celle masculine avec un pourcentage de 60,1% d'hommes pour 39,9% de femmes.

Tableau 12 : Répartition des répondants en fonction de l'âge

Modalités	Effectifs	Pourcentage
[20 - 30]	44	20,3
[31 - 40]	150	69,6
[41 -et plus[22	10,1
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que la majorité de notre échantillon a entre 31 et 40 ans soit 69,59%. Nous notons que seulement 10,14% des répondants ont un âge un peu avancé de 40 ans et 20,27% ont entre 20 et 30 ans seulement. Dans l'ensemble, nous avons une population assez jeune.

Tableau 13 : Répartition des répondants en fonction du statut matrimonial

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Célibataire	140	64,9
Marié	76	35,1
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

Ce tableau montre que 64,9% de notre échantillon est constitué d'enseignant célibataire du moins qui ne sont pas marié officiellement et 35,1% pour sont mariés.

Tableau 14 : Répartition des répondants en fonction de la qualification professionnelle

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Fonctionnaire	204	94,6
Vacataire	12	5,4
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que la majorité soit 94,6% de notre échantillon est fonctionnaire et seulement 5,4% sont des vacataires.

Tableau 15 : Répartition des répondants en fonction du nombre d'années passés dans l'établissement

Modalités	Effectifs	Pourcentage
[0 - 5[54	25,0
[6 - 10[118	54,7
[11 - 15[44	20,3
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 75% de notre échantillon ont plus de 5 ans en poste et parmi lesquels 20,3% ont déjà passé plus de 10 ans dans leur établissement sans mutation. Par ailleurs, nous avons dans notre échantillon une population d'enseignants qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur établissement.

Tableau 16 : Répartition des répondants en fonction du poste occupé dans l'établissement

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Enseignant	194	89,9
Censeur	12	5,4
Autres	10	4,7
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau qui précède, notre échantillon est constitué essentiellement d'enseignants sans poste de responsabilité au sein de l'établissement soit environ 90%. Par ailleurs, nous avons 5,4% de notre échantillon qui sont des censeurs et 4,7% qui occupent autres postes de responsabilité au sein de l'établissement. Cependant, nous notons l'absence de surveillants et de chefs d'établissement dans notre échantillon car les questionnaires qui leur ont été remis n'ont pas été rempli pour les uns et mal remplis et donc non exploitables pour les autres.

3.3.Statistiques descriptives

3.3.1. Items de la variable indépendante

- La promotion des enseignants

Tableau 17 : Statistiques descriptives

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
La promotion est basée sur la performance des enseignants dans votre établissement	1	5	2,10	1,165
Vous pouvez bénéficier d'une promotion dans votre établissement grâce à votre travail	1	5	3,00	1,170
Votre établissement prend en charge les enseignants nouvellement promus	1	4	2,40	1,046
La promotion dans votre établissement répond aux besoins de nécessité de service	1	5	2,35	1,348

Source : auteure, 2022.

Tableau 18 : Répartition des répondants en fonction de l'item « La promotion est basée sur la performance des enseignants dans votre établissement »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	76	35,1
En désaccord	86	39,9
Ni en désaccord ni en accord	22	10,1
En accord	22	10,1
Totalement en accord	10	4,7
Total	216	100

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 75% de participants sont contre l'affirmation selon laquelle la promotion est basée sur la performance des enseignants dans leur établissement. Seulement 15% environ affirment que c'est le cas et 10% sont neutres.

Tableau 19 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vous pouvez bénéficier d'une promotion dans votre établissement grâce à votre travail »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	22	10,1
En désaccord	64	29,7
Ni en désaccord ni en accord	32	14,9
En accord	86	39,9
Totalement en accord	10	4,7
Total	216	100

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 40% de participants sont contre l'affirmation selon laquelle ils peuvent bénéficier d'une promotion dans leur établissement grâce à votre travail. Seulement 45% environ affirment que c'est le cas et 15% sont neutres.

Tableau 20 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Votre établissement prend en charge les enseignants nouvellement promus »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	54	25,0
En désaccord	54	25,0
Ni en désaccord ni en accord	76	35,1
En accord	32	14,9
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que la moitié de notre échantillon soit 50% sont en désaccord selon que leur établissement prend en charge les enseignants nouvellement promus tandis que seulement 14,9% affirment que c'est le cas et 35,1% sont neutres.

Tableau 21 : Répartition des répondants en fonction de l'item « La promotion dans votre établissement répond aux besoins de nécessité de service »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	64	30,0
En désaccord	86	40,0
Ni en désaccord ni en accord	10	5,0
En accord	32	15,0
Totalement en accord	22	10,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort 70% que de notre échantillon sont en désaccord selon que la promotion dans leurs établissements répond aux besoins de nécessité de service tandis que seulement 25% affirment que c'est le cas et 5% sont neutres.

➤ La mutation souhaitée

Tableau 22 : Statistiques descriptives de la VI

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Les mutations au sein de votre établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle	1	5	2,35	1,424
Les mutations de type regroupement familial sont effectives au sein de votre établissement	1	5	2,25	1,293
Les mutations de type maladie sont effectives au sein de votre établissement	1	5	2,40	1,314
L'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il est muté dans son établissement à sa demande	1	5	4,20	1,005

Source : auteure, 2022.

Tableau 23 : Répartition des répondants en fonction de l’item « Les mutations au sein de votre établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	86	40,0
En désaccord	44	20,0
Ni en désaccord ni en accord	32	15,0
En accord	32	15,0
Totalement en accord	22	10,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que la moitié de notre échantillon soit 60% sont en contre l’affirmation selon laquelle les mutations au sein de leur établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle tandis que seulement 25% affirment que c’est le cas et 15% sont neutres.

Tableau 24 : Répartition des répondants en fonction de l’item « Les mutations de type regroupement familial sont effectives au sein de votre établissement »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	86	40,0
En désaccord	44	20,0
Ni en désaccord ni en accord	44	20,0
En accord	32	15,0
Totalement en accord	10	5,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 60% de notre échantillon sont en désaccord avec l’affirmation selon laquelle les mutations de type regroupement familial sont effectives au sein de leur établissement tandis que seulement 20% affirment que c’est le cas et 20% sont neutres.

Tableau 25 : Répartition des répondants en fonction de l’item « Les mutations de type maladie sont effectives au sein de votre établissement »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	76	35,0
En désaccord	44	20,0
Ni en désaccord ni en accord	44	20,0
En accord	44	20,0
Totalement en accord	10	5,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 55% de notre échantillon sont en contre l'affirmation selon laquelle les mutations de type maladie sont effectives au sein de leur établissement tandis que seulement 25% affirment que c'est le cas et 20% sont neutres.

Tableau 26 : Répartition des répondants en fonction de l'item « L'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il est muté dans son établissement à sa demande »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	10	5,0
Ni en désaccord ni en accord	22	10,0
En accord	86	40,0
Totalement en accord	98	45,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que seulement 15% de notre échantillon sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle l'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il est muté dans son établissement à sa demande tandis que 85% sont en accord que c'est le cas et 5% sont neutres.

➤ Les mutations de souveraineté

Tableau 27 : Statistiques descriptives

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Les mutations au sein de votre établissement relèvent beaucoup plus de la nécessité de service	2	5	3,35	1,040
Les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions	1	5	2,45	1,191
Les redéploiements dans votre établissement se font selon l'ancienneté au poste	1	4	1,60	0,821
Vous habitez dans une ville différente de celle de votre lieu de service	2	5	4,00	0,973

Source : auteure, 2022.

Tableau 28 : Répartition des répondants en fonction de l’item « Les mutations au sein de votre établissement relèvent beaucoup plus de la nécessité de service »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
En désaccord	54	25,0
Ni en désaccord ni en accord	65	30,0
En accord	65	30,0
Totalement en accord	32	15,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 55% de notre échantillon sont en désaccord selon que les mutations au sein de votre établissement relèvent beaucoup plus de la nécessité de service tandis que 15% sont en accord que c’est le cas et 30% sont neutres.

Tableau 29 : Répartition des répondants en fonction de l’item « Les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	43	20,0
En désaccord	86	40,0
Ni en désaccord ni en accord	54	25,0
En accord	11	5,0
Totalement en accord	22	10,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 60% de notre échantillon sont en désaccord selon que les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions tandis que seulement 15% sont en accord que c’est le cas et 25% sont neutres.

Tableau 30 : Répartition des répondants en fonction de l’item « Les redéploiements dans votre établissement se font selon l’ancienneté au poste »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	119	55,0
En désaccord	76	35,0
Ni en désaccord ni en accord	11	5,0
En accord	11	5,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que la majorité de notre échantillon soit 90% sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle les redéploiements dans votre établissement se font selon l'ancienneté au poste tandis que seulement 5% sont en accord que c'est le cas et 5% sont neutres.

Tableau 31 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vous habitez dans une ville différente de celle de votre lieu de service »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
En désaccord	32	15,0
En accord	119	55,0
Totalement en accord	65	30,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que seulement 15% de notre échantillon sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle ils habitent dans une ville différente de celle de leur lieu de service tandis que 85% sont en accord que c'est le cas.

3.3.2. Items de la variable dépendante

Tableau 32 : Statistiques descriptives de la VD

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Vos absences sont dues aux mauvaises conditions de travail	1	5	3,40	1,429
Vous êtes prêt(e)s à faire des efforts supplémentaires dans votre travail sans attendre une compensation	2	5	3,95	0,887
Si les possibilités se présentent, vous changerez de corps de métier	1	5	3,55	1,432
La gestion du personnel enseignant sous l'angle des mutations est satisfaisante	1	4	1,65	0,933

Source : auteure, 2022.

Tableau 33 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vos absences sont dues aux mauvaises conditions de travail »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	22	10,0
En désaccord	54	25,0
Ni en désaccord ni en accord	11	5,0
En accord	65	30,0
Totalement en accord	65	30,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 35% de notre échantillon sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle leurs absences aux cours sont dues aux mauvaises conditions de travail tandis que seulement 60% sont en accord que c'est le cas et 5% sont neutres.

Tableau 34 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Vous êtes prêt(e)s à faire des efforts supplémentaires dans votre travail sans attendre une compensation »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
En désaccord	11	5,0
Ni en désaccord ni en accord	22	10,0
En accord	130	60,0
Totalement en accord	54	25,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 15% de notre échantillon sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle qu'ils (elles) êtes prêt(e)s à faire des efforts supplémentaires dans votre travail sans attendre une compensation tandis que seulement 60% sont en accord et 25% sont neutres.

Tableau 35 : Répartition des répondants en fonction de l'item « Si les possibilités se présentent, vous changerez de corps de métier »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	11	5,0
En désaccord	43	20,0
Ni en désaccord ni en accord	22	10,0
En accord	65	30,0
Totalement en accord	76	35,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 25% de notre échantillon sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle qu'ils (elles) êtes prêt(e)s à faire des efforts supplémentaires dans votre travail sans attendre une compensation tandis que seulement 65% sont en accord et 10% sont neutres.

Tableau 36 : Répartition des répondants en fonction de l'item « La gestion du personnel enseignant sous l'angle des mutations est satisfaisante »

Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Tout à fait en désaccord	130	60,0
En désaccord	43	20,0
Ni en désaccord ni en accord	32	15,0
En accord	11	5,0
Total	216	100,0

Source : auteure, 2022.

De ce tableau, il ressort que 80% de notre échantillon sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle la gestion du personnel enseignant sous l'angle des mutations est satisfaisante tandis que seulement 5% sont en accord et 15% sont neutres.

3.4. Analyse inférentielle

Le but ici est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de l'étude à partir de l'analyse des résultats présentés ci-dessus. Selon Fortin (2006) il est primordial dans le cadre d'une étude en science humaine de vérifier à travers les hypothèses de recherche retenues l'influence effective qu'exercent les variables indépendantes sur la variable dépendante.

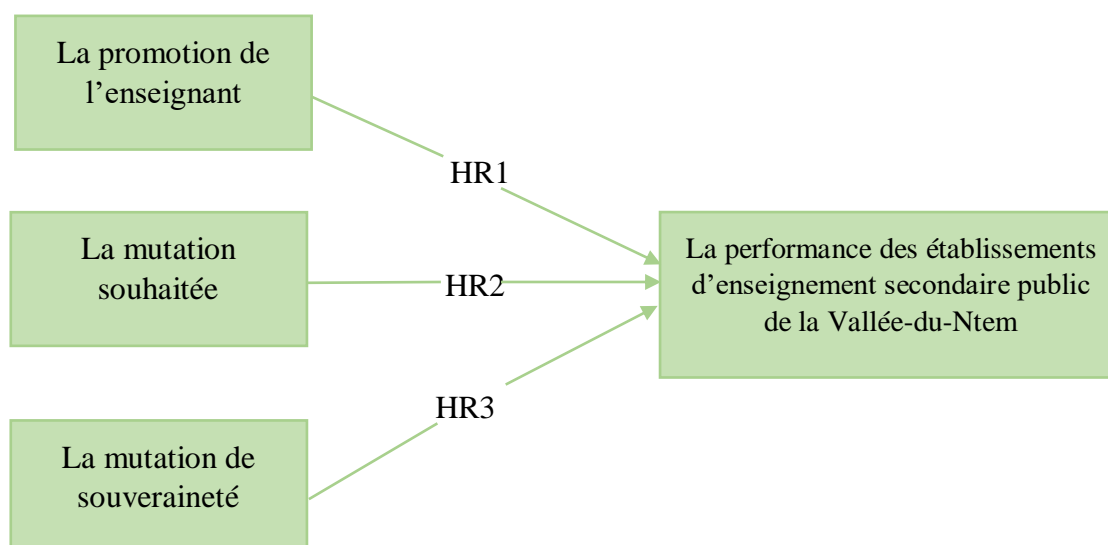


Figure 5 : modèle conceptuel des hypothèses de la recherche

Source : travaux de l'auteure, 2022

3.4.1. Hypothèse de recherche 1 (HR1)

HR1 : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

➤ **1^{ère} étape** : Formulation des hypothèses statistiques H_0 et H_a

H_0 : la promotion des enseignants n'exerce pas une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

H_a : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

➤ **2^{ème} étape** : Choix du seuil de signification (α)

Le seuil de signification nous permet de limiter les erreurs lors du calcul du test statistique ; étant donné que notre recherche se situe dans le domaine des sciences de signification est de 5%.

➤ **3^{ème} étape** : Calcul du Khi deux (χ^2)

Tableau 37 : tableau croisé entre la promotion des enseignants et la performance des établissements d'enseignement secondaire d'enseignement public de la Vallée-du-Ntem

		la performance des établissements			Total
		En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	
la promotion des enseignants	En désaccord	0	86	43	130
	Ni en désaccord ni en accord	11	0	22	32
	En accord	0	43	11	54
TOTAL		11	130	76	216

Source : auteure, 2022.

Tableau 38 : Tests du Khi-deux pour l'hypothèse de recherche 1

	Valeur	Ddl	Sig. asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,079	4	0,059
Rapport de vraisemblance	8,849	4	0,065
Association linéaire par linéaire	0,171	1	0,680

Source : auteure, 2022.

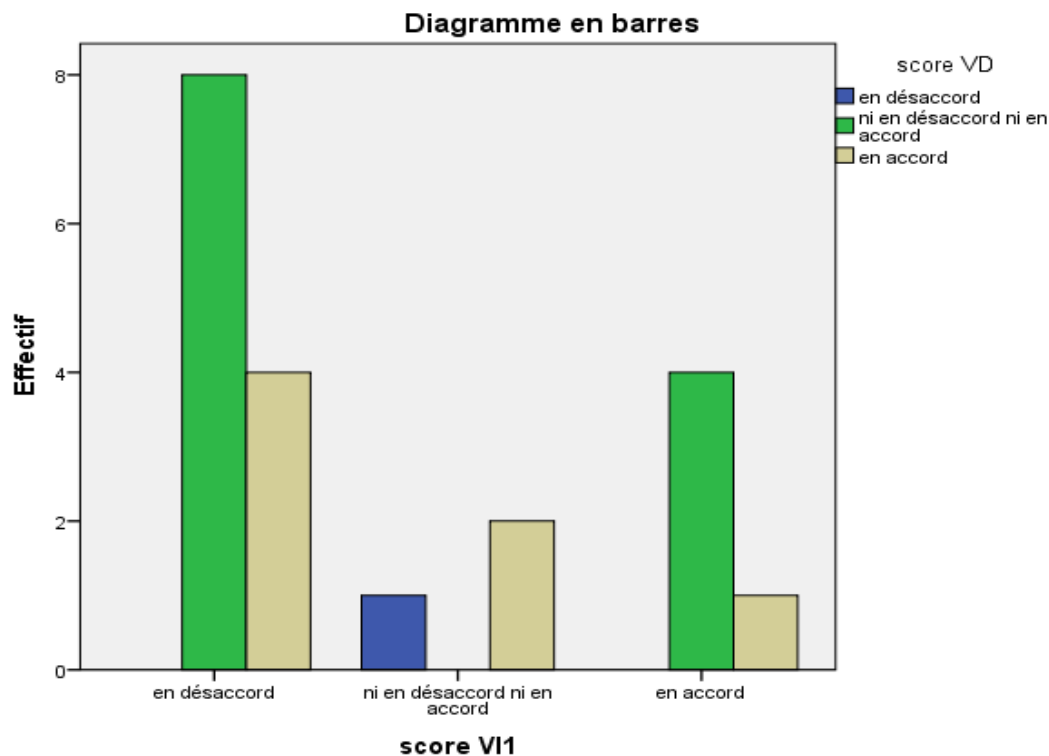


Figure 6 : contingence de fréquence entre la promotion de l'enseignant et la performance des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.

Source : auteure, 2022.

Ainsi, la valeur du khi carré calculé est 9,079

- **4^{ème} étape :** Calcul du degré de liberté (ddl) et lecture de la valeur critique de χ^2

$$\text{ddl} = 4 \quad \rightarrow \quad \chi^2_{lu} = 9,487$$

- **5^{ème} étape :** comparaison des χ^2 et prise de décision

$\chi^2_{calculé} < \chi^2_{lu}$, la p-value est égale à 0,05 ce qui est égal au seuil de signification $\alpha=0,05$ alors H_0 est accepté et H_a est rejeté.

Ainsi donc, notre hypothèse qui stipule que la promotion des enseignants exerce une influence significative sur les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem est rejetée.

- **6^{ème} étape :** Conclusion :

La promotion des enseignants n'exerce pas une influence significative sur les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

3.4.2. Vérification de l'hypothèse de recherche 2 (HR2)

HR2 : La mutation souhaitée détermine la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

➤ **1^{ère} étape** : Formulation des hypothèses statistiques H_0 et H_a

H_0 : La mutation souhaitée ne détermine pas la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

H_a : La mutation souhaitée détermine la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

➤ **2^{ème} étape** : Choix du seuil de signification (α)

Le seuil de signification nous permet de limiter les erreurs lors du calcul du test statistique ; étant donné que notre recherche se situe dans le domaine des sciences sociales, $\alpha=0,05$.

➤ **3^{ème} étape** : Calcul du Khi deux (χ^2)

Tableau 39 : Tableau croisé la mutation souhaitée x la performance des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.

		Performance des établissements			Total
		En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	
Mutation souhaitée	Tout à fait en désaccord	0	11	0	11
	En désaccord	11	22	22	45
	Ni en désaccord ni en accord	0	65	32	97
	En accord	0	32	22	54
Total		11	130	76	216

Source : auteure, 2022.

Tableau 40 : Tests du Khi-deux pour l'hypothèse de recherche 2

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,095	6	0,664
Rapport de vraisemblance	4,212	6	0,648
Association linéaire par linéaire	,568	1	0,451

Source : auteure, 2022.

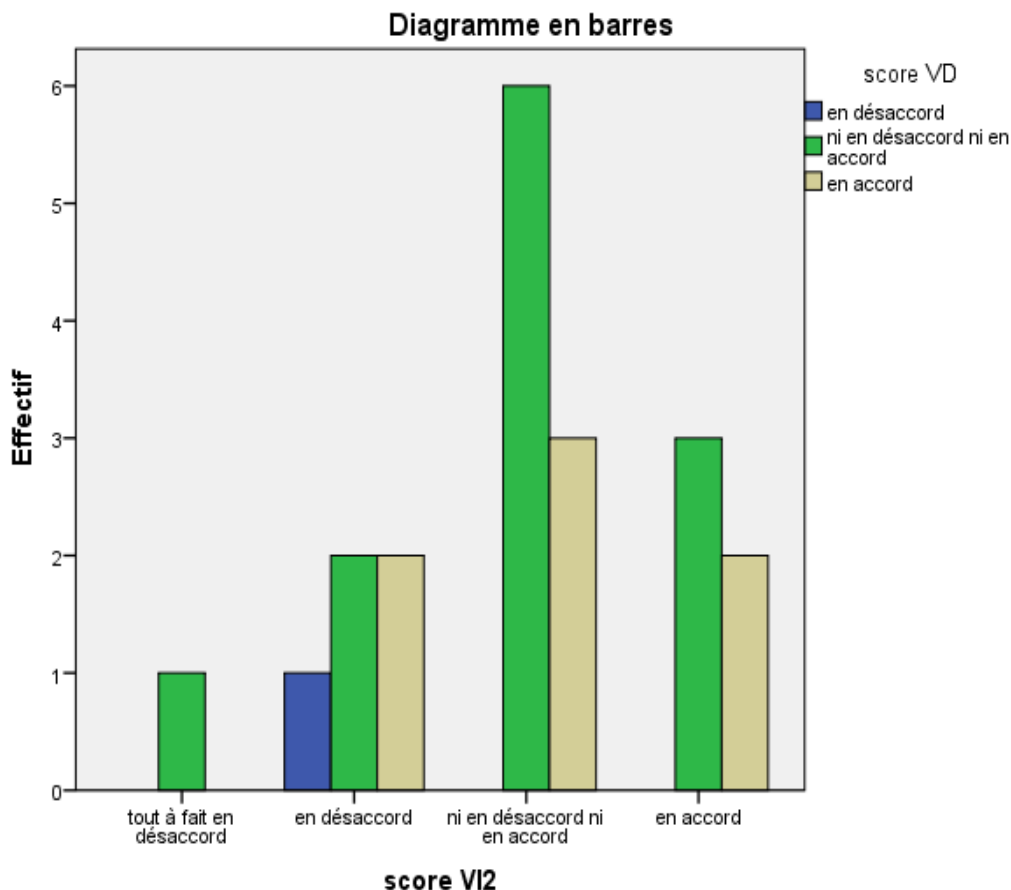


Figure 7 : contingence de fréquence entre la mutation souhaitée et la performance des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.

Source : auteure, 2022.

Ainsi, la valeur du khi carré calculé est 4,095.

- **4^{ème} étape** : Calcul du degré de liberté (ddl) et lecture de la valeur critique de χ^2

$$\text{ddl} = 6 \quad \rightarrow \quad \chi^2_{lu} = 12,591$$

- **5^{ème} étape** : comparaison des χ^2 et prise de décision

$\chi^2_{calculé} < \chi^2_{lu}$, la p-value est égal à 0,66 ce qui est largement supérieure au seuil de signification $\alpha=0,05$ alors H_0 est accepté et H_a est rejeté.

Ainsi donc, l'hypothèse qui stimule que la mutation souhaitée détermine les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem est rejetée.

- **6^{ème} étape** : conclusion

La mutation souhaitée ne détermine pas les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

3.4.3. Vérification de l'hypothèse de recherche 3 (HR3)

HR3 : Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem

➤ **1^{ère} étape** : Formulation des hypothèses statistiques H_0 et H_a

H_0 : il n'existe pas un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

H_a : il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

➤ **2^{ème} étape** : Choix du seuil de signification (α)

Le seuil de signification nous permet de limiter les erreurs lors du calcul du test statistique ; étant donné que notre recherche se situe dans le domaine des sciences sociales, $\alpha=0,05$.

➤ **3^{ème} étape** : Calcul du Khi deux (χ^2)

Tableau 41 : Tableau croisé entre la mutation de souveraineté et les performances dans les établissements d'enseignement secondaire public en zone rurale au Cameroun

		les performances des établissements			Total
		En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	
la mutation de souveraineté	Tout à fait en désaccord	0	0	11	11
	En désaccord	0	65	11	76
	Ni en désaccord ni en accord	11	65	22	97
	En accord	0	0	32	32
Total		11	130	76	216

Source : auteure, 2022.

Tableau 42 : Tests du Khi-deux pour l'hypothèse de recherche 3

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,567	6	0,103
Rapport de vraisemblance	11,931	6	0,064
Association linéaire par linéaire	0,814	1	0,367

Source : auteure, 2022.

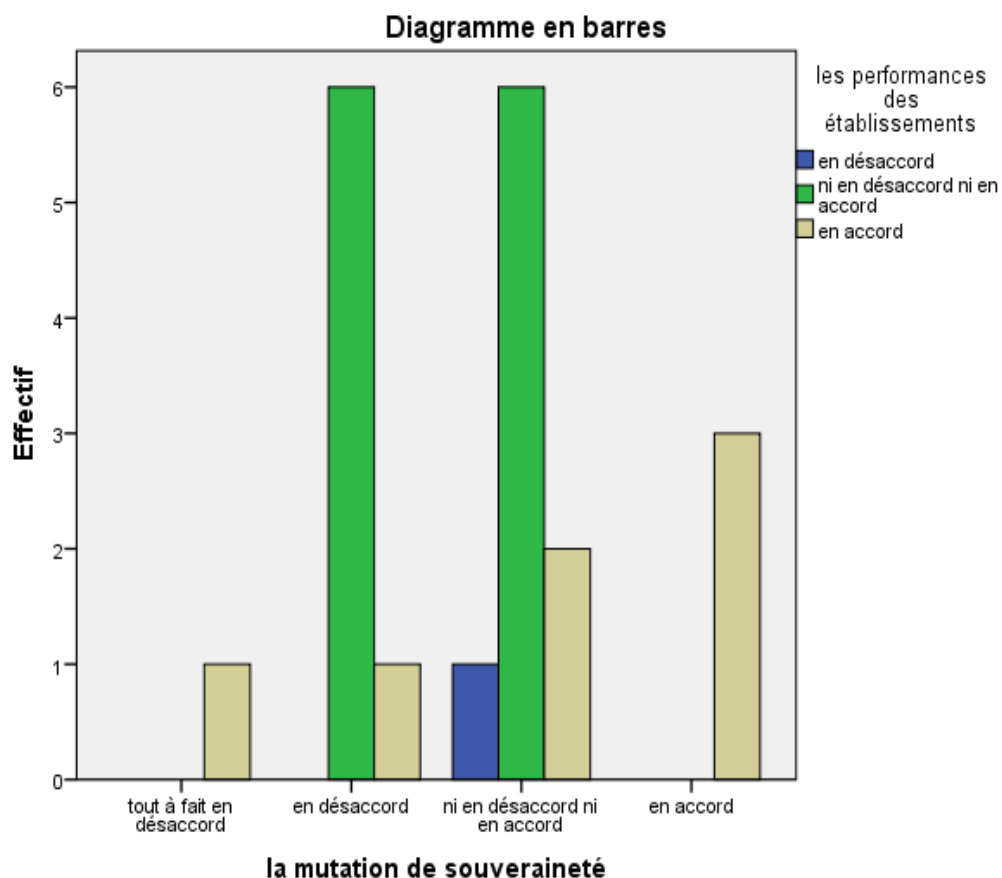


Figure 8 : contingence de fréquence entre la mutation de souveraineté et les performances dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.

Source : auteure, 2022.

Ainsi, la valeur du khi carré calculé est 10,567.

- **4^{ème} étape** : Calcul du degré de liberté (ddl) et lecture de la valeur critique de χ^2

$$\text{ddl} = 6 \quad \rightarrow \quad \chi^2_{\text{lu}} = 12,591$$

- **5^{ème} étape** : comparaison des χ^2 et prise de décision

χ^2 calculé < χ^2 lu, la p-value est égale à 0,0103 ce qui est inférieur au seuil de signification

$\alpha=0,05$ alors H_0 est accepté et H_a est rejeté. Ainsi donc, l'hypothèse qui stipule l'existence d'un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem est rejetée.

➤ **6^{ème} étape : conclusion**

Il n'existe pas un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

CHAPITRE 4 :
INTERPRETATION DES RESULTATS, DISCUSSION ET
SUGGESTIONS

Il est question dans ce chapitre 4 d'éprouver les différentes hypothèses de la présente étude par les connaissances empiriques récoltées à travers l'enquête que nous avons menée auprès des enseignants des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. Il s'agit donc de confronter les résultats de l'analyse des données de terrain faite au chapitre précédent aux différentes réalités révélées.

4.1 Interprétation des résultats de l'analyse et vérification des hypothèses

4.1.1 Interprétation des résultats et vérification de l'hypothèse de recherche HR1

L'hypothèse de recherche 1 stipulait que la promotion des enseignants exerce une influence significative sur les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.



Figure 9 : représentation schématique de l'hypothèse de recherche 1

Source : auteure, 2022.

Par rapport à cette hypothèse de recherche, un certain nombre d'items notamment quatre ont été proposés et soumis à notre échantillon constitué d'enseignants du secondaire intervenant dans les établissements d'enseignement secondaire publics de la Vallée-du-Ntem.

Les réponses des participants nous permettent d'obtenir les résultats suivants. 75% de participants sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle la promotion est basée sur la performance des enseignants dans leur établissement. Dans la même lancée, 45% seulement de participants sont en accord qu'ils peuvent bénéficier d'une promotion dans leur établissement grâce à votre travail. Ces résultats nous permettent de constater que la performance n'est pas considérée comme un critère de promotion si c'est donc le cas, alors les enseignants ne sont plus intéressés par les promotions.

D'autre part, les avis sont partagés quant à la prise en charge des enseignants nouvellement promus dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. À cet effet, la moitié de l'échantillon soit 50% sont en désaccord selon que leurs établissements prennent en charge les enseignants nouvellement promus. Dans ce cas, il n'y a pas de quoi chercher une promotion si les promus n'ont pas une prise en charge particulière

au sein de l'établissement. Aussi, 70% que de cet échantillon sont en désaccord selon que la promotion dans leurs établissements répond aux besoins de nécessité de service. En fait, pour ces répondants, les promotions ne sont pas initiées pour combler les besoins et nécessités de service mais pour d'autres raisons.

L'analyse inférentielle nous a donné un khi carré calculé de 9,079 avec une p-value de 0,059 qui est égal au seuil de signification acceptable. Par ailleurs, le khi carré calculé est inférieur au khi carré lu. Ce qui nous donne de rejeter l'hypothèse de recherche 1. En d'autres termes, il n'existe pas un lien de dépendance entre la promotion des enseignants et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

Par ailleurs, une analyse de la régression linéaire multiple (figure 10) nous permet d'observer l'absence de lien significatif ($b = -0,059$) entre les deux variables que sont la promotion de l'enseignant (VI) et la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem (VD). Le coefficient de détermination multiple $R^2=0,0075$ est très faible, ce qui montre qu'environ 0,8% de la promotion des enseignants seulement explique la variation de la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem. Aussi, l'équation de régression nous montre que pour une unité de promotion des enseignants, les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem vont baisser sensiblement de 0,6%. Au regard de l'absence d'un lien significatif entre la promotion des enseignants et les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem, nous pouvons conclure que l'hypothèse de recherche 1 (HR1) est rejetée.

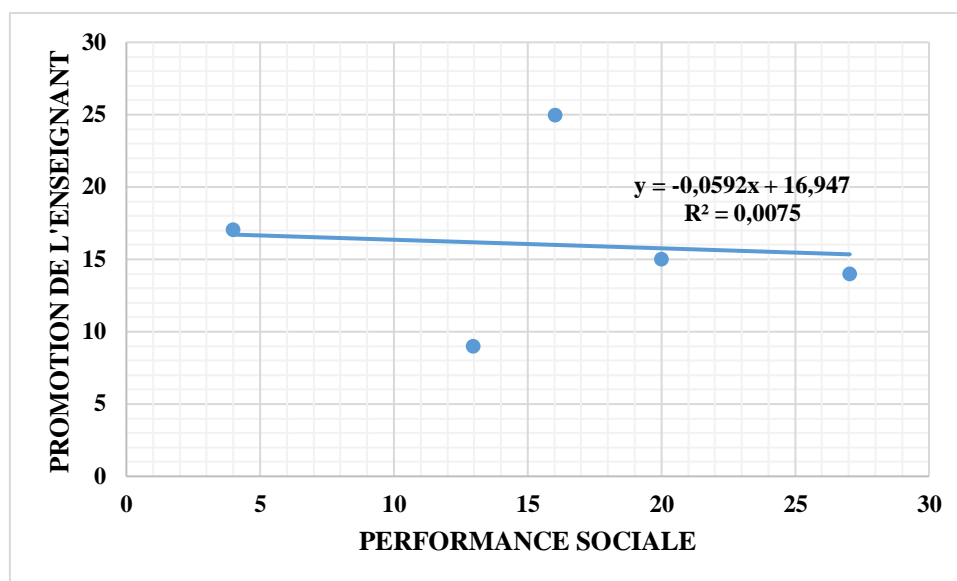


Figure 10 : graphique de l'analyse de la régression linéaire : la promotion de l'enseignant comme déterminant de la performance sociale

Source, auteure, 2022.

4.1.2 Interprétation des résultats et vérification de l'hypothèse de recherche 2

Pour mener à bien notre recherche, nous avons posé comme hypothèse de recherche 2 : la mutation souhaitée détermine les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem.



Figure 11 : Représentation schématique de l'hypothèse de recherche 2

Source : auteure, 2022.

Par rapport à cette hypothèse de recherche, quatre (04) items ont été proposés et soumis à notre échantillon constitué d'enseignants du secondaire intervenant dans la Vallée-du-Ntem.

Les résultats de l'analyse des réponses des enquêtés nous présentent ceci. La moitié de notre échantillon soit 60% sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle les mutations au sein de leur établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle. De même, les mutations de type regroupement familial ne sont pas effectives pour 60% de notre

échantillon sont en désaccord ainsi, les mutations de type maladie ne sont pas effectives au sein de leur établissement 55% de notre échantillon. Ceci montre que la mutation souhaitée par les enseignants n'est pas souvent considérée dans ces établissements.

Par ailleurs, la majorité des enseignants affirment que l'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il est muté dans son établissement à sa demande et seulement 15% de notre échantillon sont en désaccord avec cette affirmation. Si les mutations souhaitées ne sont pas accordées aux enseignants par exemple pour le regroupement familial, normalement ça devrait affecter les performances sociales de l'établissement.

L'analyse inférentielle nous a donné un khi carré calculé de 4,095 avec une p-value de 0,66 qui est largement supérieure au seuil de signification acceptable de 0,05. Ce qui laisse une grande marge d'erreur dans l'analyse des résultats de cette l'hypothèse de recherche 2. C'est ainsi que nous avons calculé une régression linéaire simple.

L'analyse de la régression linéaire (figure 12) montre un lien statistique très faible et négatif ($b = -0,155$) entre les deux variables. Avec un coefficient de détermination $R^2=0,0776$, le modèle permet d'expliquer 7,76% de la variance de la performance des établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem. L'équation de la droite de régression nous montre que pour une unité de du facteur 'mutation souhaitée, les performances sociales des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem baissent de 15,5% ce qui est statistiquement peu signifiant. Ces résultats de l'analyse de la régression linéaire entre la mutation souhaitée et les performances sociales des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem soutiennent le test statistique du khi carré fait plus haut et montrent une très faible liaison négative entre ces deux variables de notre hypothèse d'étude.

Au regard de ces résultats, l'hypothèse de recherche 2 que la mutation souhaitée détermine les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem est rejetée.

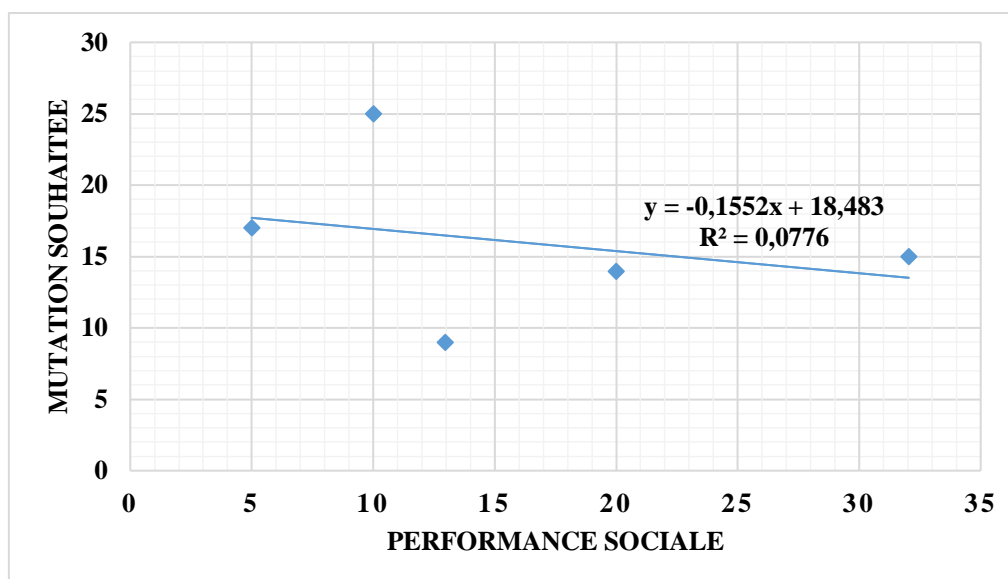


Figure 12 : graphique de l'analyse de la régression linéaire : la mutation souhaitée comme déterminant de la performance sociale

Source : auteure, 2022.

4.1.3 Interprétation des résultats de l'hypothèse de recherche 3

La troisième et dernière hypothèse de recherche pour notre étude stipulait qu'il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances sociales des établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem.

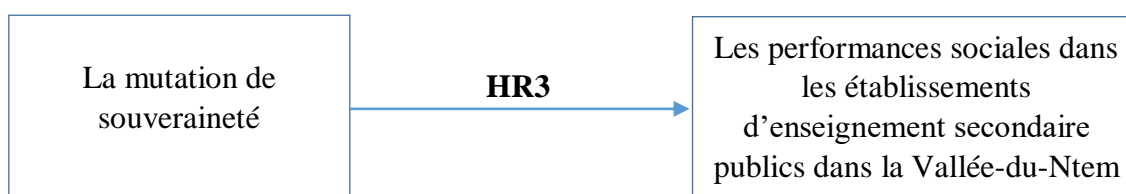


Figure 13 : Représentation schématique de l'hypothèse de recherche 3

Source : auteure, 2022.

Par rapport à cette hypothèse de recherche, nous avons également proposés quatre (04) items à notre échantillon constitué d'enseignants du secondaire intervenant dans la Vallée-du-Ntem. De l'analyse des données, les résultats se présentent que suit. Par rapport au fait que les mutations au sein de leurs établissements respectifs relèvent beaucoup plus de la nécessité de service, 60% de l'échantillon sont en désaccord tandis que 55% sont en accord et 5% sont neutres. Aussi, il ressort que 55% de notre échantillon sont en désaccord selon le fait que les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions tandis que seulement 10% sont en accord que c'est le cas et 35% sont neutres.

Les enseignants sont bel et bien conscients qu'après leur formation dans les écoles normales, ils sont appelés à servir dans tout l'étendue du territoire national selon la nécessité et partout où le besoin se fait sentir. De plus, la Vallée-du-Ntem est limitrophe avec les pays voisins que sont la Guinée équatoriale et le Gabon avec la ville d'Ambam qui est un carrefour commercial pour ces trois pays. Muté un enseignant dans cette localité ne saurait être considéré comme une sanction au regard des conditions de vie assez favorable que la localité offre à la population.

Par ailleurs, au sein de cet échantillon, 90% sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle les redéploiements dans votre établissement se font selon l'ancienneté au poste. Quand on regarde le nombre d'années passées en poste, 25% de cet échantillon ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leurs établissements respectifs, 54,7% ont entre 6 et 10 ans de service dans le même établissement et attendant déjà une probable mutation de souveraineté ; nous ne parlons plus de ces 20,3% de cet échantillon qui affirment être en poste ça fait plus de 10 ans et semblent être mise en marge des mutations par l'Etat. La longévité dans un poste certes permet d'acquérir un peu plus d'expérience mais est sujette au risque d'inertie et d'inefficacité si l'on n'est pas en constante formation continue. Ce qui n'est pas le cas pour les enseignants. Ce qui peut dans une certaine mesure affecter la performance sociale des établissements scolaires.

Les résultats de l'analyse statistique montre que 80% de cet échantillon affirment qu'ils habitent dans une ville différente de celle de leur lieu de service. La littérature sur la gestion des carrières en management des ressources humaines montre que le poste de travail a une influence sur le rendement de l'employé. En effet, un enseignant qui habite à une longue distance de son lieu de service ou poste de travail est exposé au retard au travail ou à la fatigue pour avoir parcouru une très longue distance, ce qui affecte le rendement de ce dernier et par conséquent la performance sociale de l'organisation fusse-t-elle éducative ou autres.

Au regard de l'analyse inférentielle, nous avons un khi carré calculé de 10,567 avec une p-value de 0,103. Cette p-value laisse une marge d'erreur assez grande pour un résultat acceptable, ce qui a permis de rejeter cette hypothèse. Par ailleurs, l'analyse de la régression linéaire (figure 14.) montre un lien statistique très élevé ($b = 0,3683$) entre les deux variables ; avec un coefficient de détermination $R^2=0,0984$. La modélisation grâce à la régression linéaire permet d'expliquer seulement 9,84% de la variance de la performance des établissements d'enseignement secondaire public en zone rurale au Cameroun. Ainsi, l'équation de la droite de régression nous montre que pour une variation d'une unité du

facteur « mutation de souveraineté », la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem vont augmenter de 36,83% ce qui est statistiquement significatif et permet de confirmer notre hypothèse. Ces résultats de l'analyse de la régression linéaire entre la mutation de souveraineté et les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem montrent une liaison positive statistiquement significative entre ces deux variables de l'étude.

C'est au regard de ces résultats, l'hypothèse de recherche 3 stipulant qu'il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem est validée.

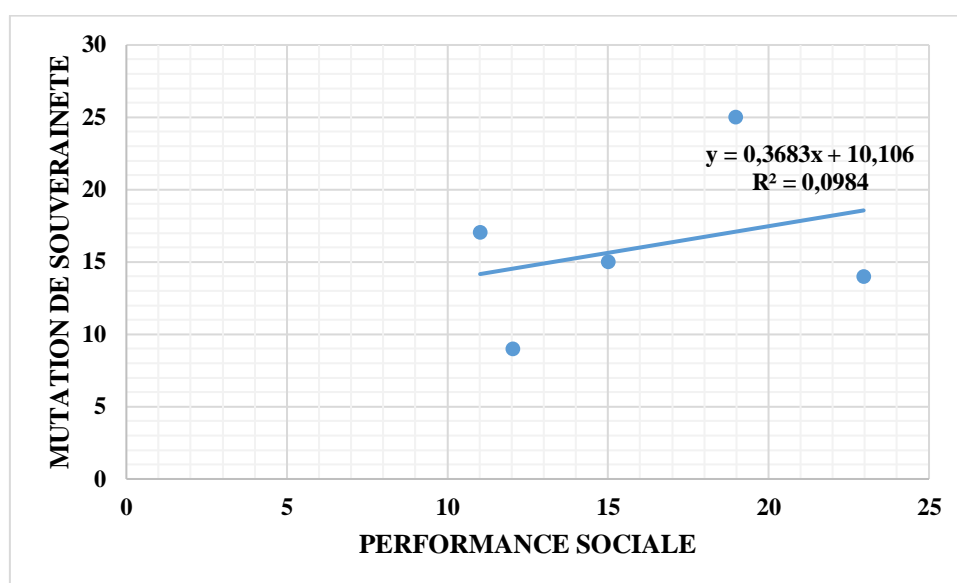


Figure 14 : graphique de l'analyse de la régression linéaire : la mutation de souveraineté comme déterminant de la performance sociale.

Source : auteure, 2022.

4.2 Discussion des résultats

4.2.1 Discussion des résultats de l'hypothèse de recherche 1

La première hypothèse de notre recherche stipulait l'existence d'un lien entre la motivation de l'enseignant et la performance des établissements d'enseignement secondaire public en zone rurale au Cameroun. L'analyse statistique de données recueillies sur le terrain ne permet pas de confirmer cette hypothèse. Ceci pourrait se justifier par le fait que déjà à l'item l'item « La promotion est basée sur la performance des enseignants dans votre établissement », 75,1 % de répondants sont en désaccord, seulement 14,9% ne le sont et 10,0 % sont neutres. Toute promotion qui n'est pas objective e se faisant pas sur la base de la

performance mais plutôt sur des critères relationnistes n'est pas à mesure de susciter une certaine motivation dans le travail. C'est ainsi que plusieurs enseignants ne sont pas intéressés par une promotion quelconque. Ensuite, à l'item « Votre établissement prend en charge les enseignants nouvellement promus » 50,0% de répondants sont contre tandis que seulement 10,0% ne sont pas de cet avis et 35% sont neutres. Aussi, nous avons 45,5% de répondants affirment que 'l'environnement de l'établissement permet d'augmenter la performance' tandis 30,3% pensent le contraire et 24,2% sont neutres.

Pour cette hypothèse, les avis sont partagés au sein de la population. Ceci s'explique par la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1961), d'un point de vue social, le principal peut être victime de l'aléa moral du chef d'établissement qui peut ne pas faire bonne allocation des ressources pour pouvoir maximiser les outputs dans le cas d'une école publique. En plus, le principal est confronté à un problème d'asymétrie d'information. Ce qui fait que les critères de promotion ne seront plus objectifs. La promotion est reléguée juste à combler le vide à un poste

Or, selon l'article 44 du statut des fonctionnaires, les promotions dans un même cadre ont lieu sans discontinuité avec une incidence directe sur la rémunération. Cela devrait être une source de motivation pour les enseignants. La promotion, à l'intérieur du même corps de métier, par changement de grade, peut être acquise sur la base du diplôme académique, et d'une formation sanctionnée par un certificat professionnel habilitant à l'exercice dans le nouveau grade d'enseignant. Cependant, les conditions dans lesquelles les promotions sont obtenues sont connues de tous au Cameroun voire ailleurs. Pour être nommé à un poste de responsabilité, il faut être familier à un haut responsable de l'administration soit il faut monnayer. C'est ainsi que des postes de responsabilités dans les établissements scolaires publics se voient occuper par des personnes pas formés et parfois même incompetents puisqu'ils sont promus pas sur la base d'un système d'informations bien organisé.

Par ailleurs, une observation empirique la situation de l'enseignant en général au Cameroun permet de constater que même les besoins d'hygiène selon Herzberg (1959) ne sont pas encore accomplis ce qui non seulement pourrait créer une insatisfaction mais pourrait même être une source de démotivation. Or, à l'item « Votre établissement prend en charge les personnes nouvellement promus, les avis sont partagés : 39,8% de notre échantillon affirme que leur établissement ne prend pas en charge les personnes nouvellement promus et 14,9% sont neutres tandis que 44,6% sont affirmatifs. Selon montre qu'être promu n'est pas une

préoccupation motivationnelle pour l'engagement organisationnelle de l'enseignant dans l'exercice de sa profession dans la Vallée-du-Ntem.

D'après Belk (1975), la prédominance des aspects de situation dans la décision a été mis en exergue entre décision et situation et rend les limites de la rationalité contingentes aux expériences vécues. C'est dans le même d'idées que Batra & Holbrook (1990), l'affectif intervient régulièrement dans les processus décisionnels. Cela est manifesté dans les établissements scolaires et même récurrent. Un exemple palpable est la promotion conditionnée actuellement dans les organisations publiques par les relations. Ainsi, la plus grande partie des enseignants provenant des familles modestes et parfois très pauvres n'a pas de relations pour assurer leur promotion.

La théorie X de Mc Gregor (1960) stipule que l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter. Et, à cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, l'individus doit être contraint, contrôlé, menacé de sanction si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. Or nous savons que la promotion signifie une nouvelle responsabilité. C'est ainsi que les enseignants des établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun se désintéressent de la promotion car ils préfèrent être dirigés, désirent éviter les responsabilités et recherchent la sécurité avant tout comme le pense Mc Gregor dans sa théorie X.

Tout ceci montre que la promotion n'est pas une préoccupation pour les enseignants des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. Du coup, la promotion des enseignants n'a pas une influence sur les performances sociales de ces établissements. Ce qui serai intéressant, c'est l'impact que la promotion des personnes non pas sur la base d'un système d'informations rigoureux encore moins sur la base de la performance aurait sur les performances sociales de ces établissements d'enseignements secondaire public de la vallée-du-Ntem. Ce qui confirmerait le rejet de l'hypothèse de recherche HR1 qui stipulait l'existence d'une influence significative de la promotion des enseignants sur les performances sociales des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

4.2.2 Discussion des résultats de l'hypothèse de recherche 2

Pour notre étude, la deuxième hypothèse de recherche stipulait que la mutation souhaitée détermine les performances des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

Du point de vue théorique, les performances sociales varient d'un enseignant à l'autre ou d'un groupe d'enseignants à l'autre et dépendent de plusieurs critères. Certaines nécessités peuvent permettre à un enseignant à demander une mutation : on parle dans ce cas de mutation souhaitée. Les mutations souhaitées les plus récurrentes dans les établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun sont soutenues par le regroupement familial et la maladie.

La littérature sur l'influence de mobilités de l'enseignant sur les performances des établissements scolaires nous dit qu'elles peuvent causer une répartition inégale des effectifs des enseignants dans les établissements scolaires, créant ainsi une surexploitation d'un côté et une sous-exploitation dans l'autre côté. Ce qui va affecter systématiquement les performances dans les écoles.

En effet, quand on regarde les fréquences des réponses aux différents items constituant la variable « mutation souhaitée » 25% affirment les mutations au sein de leur établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle, seulement 20% affirment les mutations de type regroupement familial sont effectives au sein de leur établissement tandis que 60% sont contre. En ce qui concerne l'effectivité des mutations de type maladie, 55% de notre échantillon sont en contre l'affirmation selon laquelle elles sont effectives au sein de leur établissement. Tout ceci pourrait servir d'embûche pour le développement de la performance de l'établissement dans la Vallée-du-Ntem dans la mesure où 85% des répondants affirment que l'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il est muté dans son établissement à sa demande.

Par ailleurs, les caractéristiques sociodémographiques nous laissent voir un échantillon essentiellement jeune 89,86% ont moins de 40 ans, et constitué 64,9% d'enseignants célibataires contre 35,1% d'enseignants mariés. La piste des regroupements familiaux devient réduite quant aux mutations souhaitées dans ces établissements de la Vallée-du-Ntem. Il en est de même pour la mutation souhaitée de type maladie car les enseignants dans le département de la Vallée-du-Ntem sont assez jeunes et n'ont pas encore passé suffisamment d'années de travail qui pourraient causer préjudice à leur état de santé.

Tout ceci nous amène à voir que la mutation souhaitée dans les établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem ne sont assez considérables pour créer un manque ou un sous-effectif dans les établissements et influencer les performances sociales d'où le rejet de la seconde hypothèse de notre étude.

4.2.3 Discussion des résultats de l'hypothèse de recherche 3

Notre troisième et dernière hypothèse stipulait qu'il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances sociales des établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem. Les résultats de l'analyse statistique des données empiriques collectées sur le terrain nous ont amenés à infirmer de cette hypothèse.

En se basant sur les résultats de notre analyse, 55% de notre échantillon sont en désaccord selon que les mutations au sein de votre établissement relèvent beaucoup plus de la nécessité de service tandis que 15% sont en accord que c'est le cas et 30% sont neutres. De même la majorité de notre échantillon soit 90% sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle les redéploiements dans votre établissement se font selon l'ancienneté au poste tandis que seulement 5% sont en accord que c'est le cas et 5% sont neutres. Cela se justifie par le pourcentage des enseignants qui ont déjà plus de dix ans d'ancienneté au poste soit 20,3% et plus de 50% sont déjà en attente pour une mutation avec plus de six en poste.

Par ailleurs, il ressort de l'analyse des données que 60% de l'échantillon sont en désaccord selon que les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions ce qui suppose que lorsqu'ils y ont été mutés, ils ont pris cela avec simplicité et s'organisent à assumer leurs fonctions normalement. Toutefois, le problème qui se pose concerne le lieu de résidence des enseignants 85% de l'échantillon résident dans une ville différente de celle de leur lieu de service. Il y a lieu de penser que la localité n'offre des conditions environnementales favorables pour que les enseignants y demeurent d'une part, et d'autre part, certains enseignants notamment ceux qui sont mariés préfèrent résider avec leurs familles dans d'autres villes métropoles et venir enseigner en semaine pendant leurs jours de cours.

La littérature sur la gestion des carrières a démontré qu'un enseignant qui réside à une distance éloignée de son établissement présente une faible performance que celui qui ne souffre pas trop pour accéder à son lieu de service. En effet, un enseignant qui réside dans une autre ville que celle de son établissement ou encore qui habite loin de l'établissement est exposé au retard qui peut être d'origines diverses, la fatigue pendant les cours due au parcours

d'une longue distance, à l'absentéisme, etc. par ailleurs, un enseignant qui habite dans une autre ville que celle de son lieu de service ne s'implique généralement pas aux activités de l'établissement car, après son cours, il aura tendance à rentrer vite pour ne pas arriver chez lui tard. Il n'a pas assez de temps à consacrer à l'établissement. Tout ceci a un coût : cela affecte considérablement le rendement de l'enseignant et par conséquent la performance sociale de l'établissement.

Pour Jensen et Meckling (1976), l'entreprise évolue sur la base des contrats passés entre les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers, dirigeants...). Ainsi, l'agent ici représenté par les responsables de l'établissement et les enseignants, ont l'obligation de gérer l'entreprise conformément aux intérêts du principal, les actionnaires notamment l'Etat dans le secteur public de l'éducation. À travers ces contrats, chacun doit trouver son compte en maximisant ses intérêts sans toutefois aller à l'encontre du contrat. Pour que l'organisation fonctionne et se développe dans les bonnes conditions, il faudra que chaque partie respecte le contrat.

Selon la législation, l'enseignant doit être muté après six ans de service au moins dans le même établissement. Nous constatons comme le présente les résultats de notre analyse, que l'Etat ne respecte son contrat, à voir le taux d'enseignants qui ont fait dix ans de service voir plus dans le même établissement. Cela peut pousser l'agent ou enseignant à développer sous l'effet d'opportunisme des stratégies pour résoudre son problème et maximiser son profit. C'est ainsi que plusieurs enseignants donc par les processus de regroupement familial ou de maladie pour quitter l'établissement et aller dans une métropole où ils retrouveront leurs familles pour les uns ou alors auront accès à de meilleures conditions de vie pour d'autres.

L'Etat se retrouve dans une situation compliquée à décider : muter les enseignants pour le regroupement familial ou maladie et respecter la législation en matière de mutation des enseignants selon l'ancienneté au poste tout ceci en même temps, ce qui va laisser l'établissement avec un sous-effectif. En ce moment l'Etat doit prendre la décision la plus satisfaisante comme le prédit Simon (1960) dans le processus de prise de décision en management des organisations. Pour Simon (1960), le décideur est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à l'entreprise et par des jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle. En ce moment, la rationalité du décideur est limitée simplement à la recherche d'un minimum de satisfaction dans un cadre organisationnel contraignant. C'est ainsi que depuis pratiquement plus de cinq, les mutations des enseignants dans l'enseignant secondaire public au Cameroun sont devenues délicates et

se résumant soit à quelques cas de mutations souhaitées (maladie et regroupement familial) qui laissent l'Etat dans l'obligation au risque de détruite la famille qui est le socle de la société soit aux nominations. Les mutations de souveraineté pour nécessité de service sont rares et c'est ainsi qu'on peut retrouver dans un établissement des enseignants qui vont à plus de vingt ans voir trente ans de service dans le même établissement. Tout ceci a des répercussions énormes sur le rendement de l'enseignant qui se sent léser et ne donne plus un bon rendement. Autrement dit la performance sociale de l'établissement et de tout le système éducatif est affectée.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons approuver une influence des mutations de souveraineté sur la performance sociale des établissements scolaire quand elle n'est pas bien faite et ne respecte pas la législation en vigueur. C'est ce qui emmène à confirmer les résultats de l'analyse des données collectées auprès des enseignants de la Vallée-du-Ntem qui soutiennent qu'il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et les performances sociales des établissements d'enseignement secondaire public dans la Vallée-du-Ntem.

4.3 Récapitulatif des hypothèses de recherche

Tableau 43 : récapitulatif des hypothèses

Hypothèse de recherche	Coefficient de corrélation (b)	Coefficient de détermination R ²	Observation	Décision
HR1	-0,059	0,0075	Liaison statistique négative et peu significative	HR1 est rejetée
HR2	-0,155	0,0776	Liaison statistique négative et peu significative	HR2 est rejetée
HR3	0,3683	0,0984	Liaison statistique positive et significative	HR3 est acceptée

Source : auteure, 2022.

4.4 Limites de l'étude

Au cours de notre étude, nous avons fait face à des difficultés qui ont pu créer un biais sur les résultats de nos enquêtes. Bien qu'ayant eu l'assurance de l'anonymat dans le remplissage et le traitement du questionnaire, plusieurs éprouvaient un sentiment de réticence. Certains enseignants ont manifesté un refus catégorique de participer à l'enquête et ont refusé de remplir le questionnaire. C'est ainsi que nous avons pu enregistrer un score de centre

quatre-vingt-huit (188) questionnaires dûment remplis sur trois cents (300) administrés soit une moyenne de 62,67% seulement. Nous aurions voulu obtenir plus de répondants.

Malgré les apports de cette recherche, elle comporte un certain nombre de limites qui méritent d'être relevées. Sur le plan méthodologique, l'homogénéité de notre échantillon nuit à la validité externe de nos résultats et sa taille (N=188) assez réduite ne permet pas une généralisation des résultats à tout l'enseignement secondaire public au Cameroun. Miles et Huberman (2003) suggèrent trois niveaux de généralisation des résultats : une généralisation de l'échantillon à la population mère (très utilisé en méthodes quantitatives), une généralisation analytique (lié à la théorie), et une généralisation par le transfert d'un cas à un autre cas. Le niveau de généralisation de cette étude se limite aux établissements secondaires situés en zone rurale à caractère cosmopolite comme dans le Département de la Vallée-du-Ntem qui est limitrophe avec les pays voisins.

En somme, il ressort de ces analyses que si la réglementation en matière de mutation du personnel enseignant n'est pas tout à fait satisfaisante, son application concrète fait face à des problèmes de corruption, de favoritisme et de manque de clarté qui contrastent avec les exigences de justice, d'équité, de qualité et pertinence que prônent officiellement l'Etat camerounais.

Ce chapitre de notre étude portant sur l'interprétation des résultats, la discussion et les suggestions nous a permis sur le plan conceptuel de confirmer notre hypothèse générale selon laquelle les mutations du personnel enseignant exercent une influence sur les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. Les résultats issus de nos différentes analyses indiquent que les relations mises en évidence notamment les mutations de souveraineté et les performances sociales sont porteuses de sens. On pourrait de ce fait expliquer les mauvaises performances sociales de ces établissements par une application inadéquate des mutations de souveraineté des enseignants dans le cycle secondaire du système éducatif dans la Vallée-du-Ntem en particulier et dans tout le pays en général. Ces résultats ont été discutés dans la perspective de Mc Gregor, (1960) ; Jensen et Meckling (1976) et Herbert (1970) voire Nji Mfout (2010) et Batra & Holbrook (1990). Enfin, nous avons suggéré un certain nombre de mesure qui aideront les gouvernements ainsi que les responsables d'établissements à mieux gérer les mutations du personnel enseignant afin de susciter auprès d'eux une plus grande implication affective, un meilleur état d'esprit et

une faible propension à l'absentéisme, et améliorer ainsi les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public.

4.5 Suggestions

Les résultats de nos analyses ont confirmé le lien qui existe entre les mutations du personnel enseignant et les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem notamment à travers les mutations de souveraineté. C'est cela qui permet de donner quelques suggestions d'outils techniques de gestions des carrières et mobilités des enseignants notamment en matière de mutation afin d'améliorer les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem.

Comme le pense Nji Mfout (2010), un système où l'avancement est automatique et où il n'existerait pas d'évaluation des pratiques professionnelles des enseignants présenterait un double risque : « celui de promouvoir dans leur carrière tous les enseignants, bons ou mauvais, de la même manière et/ ou celui de promouvoir selon des critères subjectifs, souvent injustes et décourageant pour une majorité du personnel enseignant ». Cela amène à repenser le système de mobilités dans la gestion des carrières des enseignants du secteur public au Cameroun. En effet, une certaine clarté et une certaine objectivité sur le plan de carrière de l'enseignant permettrait de réduire les nombreuses frustrations que manifestent de nombreux enseignants et que nous avons découvert sur le terrain au cours de notre enquête.

La suggestion qui ressort de notre enquête va à l'endroit de l'Etat qui est l'initiateur des mutations de souveraineté. L'Etat doit créer une base numérisée de données des informations sur les enseignants au niveau de chaque établissement et qui est en réseau avec la DRH au niveau central. Ceci va faciliter la fluidité dans le traitement des informations, la circulation et le stockage de l'information moderne moins encombrant et facilement accessible. Si tous les établissements scolaires ont une base de données numérique connectée en réseau au serveur à la DRH au niveau central, cela permettra de mieux connaître les effectifs des enseignants dans les établissements scolaires et mieux faire les réajustements (mutations). Cela pourra permettre d'éviter d'un enseignant se retrouver dans un établissement pendant plus de dix ans voir plus. Ainsi les informations sont mises à jour régulièrement et aisément.

Au niveau des établissements scolaires, il y a nécessité de création d'un service responsable du management des ressources humaines de l'établissement dont le rôle principal

est a gestion des carrières des personnels ; à cet effet, ce service doit mettre sur pied une base de données solide sur les enseignants à travers l'évaluation régulière de ces derniers. Cette base de données claire et limpide qui est montée à travers des informations réelles de terrain permettra à l'autorité de prendre des décisions objectives et équitables sur son personnel.

Pendant leur formation, les élèves enseignants doivent apprendre l'existence de la carte scolaire. En effet, pour mieux accepter son affectation il est nécessaire de connaître tt les coins de la carte scolaire du Cameroun afin de se préparer à aller servir ou besoin se fera.

En ce qui concerne la gestion du personnel en éducation il faut responsabiliser les régions afin que celles-ci soient des partenaires majeurs dans la gestion des mutations de leur commune ceci devra passer par l'application de la loi constitutionnelle de janvier 1996. En effet avec la décentralisation des pouvoirs le problème des mutations pourra être mieux gérer afin de soulager le pouvoir central et résoudre les problèmes propres à chaque commune.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude portait sur les pratiques de la gestion des carrières des enseignants sous l'angle des mutations du personnel enseignant. En effet, cette étude montre que les mutations du personnel enseignant exercent une influence significative sur la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem. La carrière peut être définie comme l'ensemble des étapes à parcourir tout au long de la vie professionnelle d'un individu (OCDE, 2015). Pour rappeler une définition classique, Caselli et al. (2015) pensent que la gestion des carrières est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale des personnels, autrement appelée mobilité. Parmi ces mobilités, nous avons les mutations qui sont régulièrement pratiquées.

Pour Ajountimba (2006), la question de mutation est une préoccupation majeure qui peut être utilisée pour appréhender les attitudes des enseignants par rapport à la gestion des ressources humaines. Emog (2004) pense que les critères de mutation tels que définis par la réglementation portent sur des informations relatives au poste et au personnel telles que l'ancienneté au poste, l'âge de l'enseignant, le genre de l'enseignant, la situation familiale de l'enseignant et la santé de l'enseignant. En plus, ces différents critères ne semblent pas avoir le même poids dans la prise de décision.

L'ensemble des éléments officiels d'appréciation permettent de classer les demandes de mutation en deux grandes catégories : les mutations souhaitées et les mutations de souveraineté (Emog, 2004).

- Les mutations souhaitées reposent sur les raisons suivantes : la convenance personnelle, le regroupement familial, la santé.
- Les mutations de souveraineté comprennent la mutation pour nécessité de service, la mutation sanction et la mutation pour redéploiement.

En effet, le processus de mutation comme évoquée plus haut peut-être une incitation à plus d'efforts dans la réalisation des résultats escomptés. Notre revue de la littérature en prélude à cette étude nous a permis de constater une quasi-absence de travaux menés sur le sujet. Plusieurs travaux ont déjà été fait sur l'influence des pratiques de GRH sur les performances sociales des enseignants mais il n'existe pas assez de travaux spécifiquement sur l'influence des mutations sur la performance sociale des établissements scolaires. Ce qui a été une grande source de motivation pour nous.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons préalablement présenté dans tous ses aspects le concept de gestion de carrière et mobilités. Par la suite, nos travaux se sont attardés sur la présentation des théories et modèles à même de donner une assise scientifique à la présente étude. Cette démarche avait pour objet d'étayer l'analyse de notre problématique par ces théories et modèles explicatifs du lien qui unit la mutation du personnel enseignant et la performance du cycle scolaire étudié. L'accent a davantage été mis sur la prise de décision présentée comme fondamentale dans le respect du contrat entre le principal et l'agent

L'opérationnalisation de la mutation du personnel enseignant nous a permis de dégager trois de ses dimensions essentielles qui agissent intrinsèquement sur les individus dans leur engagement organisationnel : la promotion des enseignants, la mutation souhaitée et enfin mutation de souveraineté. Toutefois, la formulation des différentes hypothèses de recherche a nécessité la convocation des théories et modèle qui sied le mieux au processus de mobilité en management des RH, avec une emphase sur la mutation, en rapport avec les effets qu'elle produit sur les états psychologiques des individus concernés. Ainsi, la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et celle de rationalité limitée de Simon (1960) ont été convoquées concomitamment avec la théorie X et Y de Ma Gregor (1970) pour expliquer le lien entre la la mutation dans la gestion des carrières et la performance sociale des enseignants du cycle secondaire au Cameroun. Les hypothèses secondaires de recherche qui en ont découlées se présentent comme suit :

- HR 1 : la promotion des enseignants exerce une influence significative sur la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.
- HR 2 : La mutation souhaitée détermine la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem
- HR 3 : Il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem.

À la suite de la formulation de ces hypothèses de recherche, nous avons procédé à leur vérification conformément aux recommandations de Fortin (2006) pour qui il est important afin d'éprouver toute hypothèse d'effectuer une enquête sur le terrain. Cette enquête vise en effet à déterminer empiriquement à travers un devis de recherche corrélationnel les liens existants entre des variables distinctes. Notre enquête a été menée par le biais d'une enquête auprès des enseignants choisis par échantillonnage probabiliste aléatoire simple dans les

établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem. Au final, nous avons récolté 216 questionnaires sur les 350 administrés, soit un taux de réponses de 61,71%.

Au terme de notre enquête, nous avons procédé à l'analyse des données statistiques dans le but de vérifier les différentes hypothèses de l'étude avec le test du khi carré. Aussi, une analyse de la régression linéaire nous a permis de vérifier par les données empiriques ces hypothèses. La présente étude a pu donc démontrer de manière spécifique qu'un bon management des mutations du personnel enseignant peuvent être utiles dans l'amélioration de la performance sociale.

Ainsi donc, l'hypothèse secondaire 3 qui stipulait qu'il existe un lien significatif entre les mutations de souveraineté et la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire publics dans la Vallée-du-Ntem a été acceptée. Par contre, les hypothèses HR1 et HR3 ont été rejetées. Globalement, les données empiriques recueillies démontrent que la mutation de souveraineté influence significativement la performance sociale. Cela est principalement dû à l'absence d'un système d'informations qui entoure le processus d'évaluation et la subjectivité des objectifs de la gestion des carrières.

En effet, il est prouvé de manière empirique que la promotion ne stimule pas tous les enseignants parce que la grande majorité des enseignants la perçoivent plus comme une faveur très subjective de la hiérarchie, et comme l'a dit un enquêté « les gens monnaient pour avoir des postes, parfois d'autres se compromettent même pour ça ». En l'absence d'une parfaite maîtrise de la promotion en tant que droit inhérent à son degré d'implication ou d'engagement au travail, il devient difficile voire impossible pour tout enseignant de s'y intéresser

Rendu au terme de notre étude, il est important de souligner que celle-ci comporte un certain nombre de lacunes ou d'insuffisances. En premier lieu, il faut relever que le devis corrélationnel choisi dans le cadre de cette recherche présente une faiblesse significative du point de vue de sa validité interne. Thiétard (2007) notera, en effet que, puisque les variables sont observées simultanément, et ce, après les faits, il n'est pas possible d'avoir une certitude absolue concernant le lien d'influence qui existe entre les variables. L'intervention d'autres variables exogènes et du coup, la présence d'explications rivales (et de corrélations fortuites) reste une possibilité » (Thiétard, 2007 et al., p. 387). Cette observation qui en même temps peut justifier le rejet de HR1 et HR2, démontre que sa crédibilité n'est pas à écarter dans

l'absolu. Ces hypothèses sont susceptibles d'être acceptées dans un autre contexte ou au terme d'une plus ample sensibilisation sur la thématique de la mutation du personnel enseignant.

Au demeurant, la présente étude qui s'achève doit être nuancée dans sa capacité à nuancer les résultats obtenus. La taille de notre échantillon assez réduite constitue un obstacle dans la généralisation des conclusions des travaux. Cet échantillon est à la fois réduit et trop homogène par les participants qui la constituent pour garantir sans faille une généralisation de ses conclusions. Constandriopoulos (1990) souligne effectivement que la généralisation des résultats d'une étude est conditionnée par l'amplitude et l'hétérogénéité de ses caractéristiques. Ce qui a bien des égards ne correspond pas à l'échantillon et aux techniques d'échantillonnage de notre étude. Celle-ci a toutefois le mérite de mettre en exergue un pan important du management de l'éducation à savoir le degré d'influence de la gestion des carrières des enseignants sur le rendement scolaire.

Par conséquent, les résultats obtenus soulignent l'importance du respect du contrat et de la législation en matière mutation des enseignants du cycle secondaire à plus d'implication dans l'atteinte des objectifs de performances de l'organisation. La connaissance effective des critères de cette évaluation et la participation active des enseignants au processus de gestion de leur carrière semblent dès lors des conditions *sine qua non* pour que les mutations accentuent l'implication au travail des enseignants du cycle secondaire afin d'améliorer la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ajountimba, L. (2006). *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*.
Mémoire de Master, Institut International de Planification de l'Education (IIPÉ)
/UNESCO, p.105.
- Arcand, M. (2001). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec*. Thèse de doctorat, Université de Metz, p. 268.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n°3, p. 497-524.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M. et Allani-Soltan, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, vol. 2, n°1, p.74-93.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. et Walton, R.B. (1984). Managing Human Assets. *Human Resource Management*, vol. 24, n° 3, p. 362-365.
- Bélangier, L., Petit, A., Benabou, C., Foucher, R. et Bergeron, J.-L. (1988). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Gaëtan Morin, p. 622.
- Best, A., Tournier, B. et Chimier, C. (2018). *Questions d'actualités sur la gestion des enseignants*. Paris : IIEP-UNESCO.

- BIT (2012). *Manuel des bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans la profession enseignante*. Genève : BIT. Modules 2, 3 et 5.
- Bouquin, H. (2011). Les fondements du contrôle de gestion. 4e édition, Paris, PUF, *Que sais-je ?* n° 2892, p.128.
- Brophy, J. (1983). Classroom organization and management. *Elementary School Journal*, 83, pp 265-285.
- Charreaux, G. (1998). *Le point sur la mesure de performance des entreprises*. RePec. Consulté en ligne sur www.research.net
- David, A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation. Dans *Entreprises et Histoire*, n°13 pp. 9-26.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003). *Etudes et recherches en marketing*. 3 Ed., Paris, Dunod, p.704.
- Ferrière, M. (2011). Les principales critiques de la théorie du choix rationnel. *Idées économiques et sociales*, p.195.
- Fombrun, J.C., Tichy, M.N. et Devanna, A.M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York, p.499.
- Fonkeng, Chaffi & Bomda. (2014). *Précis de méthodologie de recherche en sciences sociales*. yaoundé, cameroun : accosup.
- Fortin, M. F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : chenelière éducation.
- Fortin, M.-F. (1996). *le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Montréal : décaric éditeur.

- Frydman, R. (1994). Sur l'opposition de la rationalité substantive et de la rationalité procédurale. In *Cahiers d'économie politique*, n°24-25.
- Gobet, F. (2002). Travailler avec Herbert Simon, *Revue d'Intelligence Artificielle*, vol. 16, n°1.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Edition, Transaction publishers, p.180.
- Igalens, J. (1997). La mobilisation des ressources humaines. *Personnel*, n° 378, p.37- 41.
- Igalens, J. et Gond, J.-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue Française de Gestion des Ressources*, n° 50, p. 111-129.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Paris, Economica, p.207.
- Kutche, T., C., D. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun*. Gestion et management. Thèse de doctorat Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement.
- Kutche, T.C.D. (2012). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des établissements d'enseignement secondaire privé au Cameroun. Cas du collège la Bergère*. Mémoire de Master, Université de Poitiers, p.90.

Martinet, M.A., Raymond, D., Gauthier, C. (2001). *La formation à l'enseignement, les orientations, les comptéences*. Montréal : Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education.

MINEPAT (2013). *Document de Stratégie pour la Croissance économique*.

MINESEC. (2015). *Rapport d'analyse des données statistiques du MINESEC/ Analysis report of statistical data of MINESEC, 2014-2015*. p. 203.

Mintzberg, H. (1981). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Les éditions d'organisation, p. 434.

Mintzberg, H. et Lemoigne, J.-L. (2009). *Théorie de la rationalité limitée : la rationalité procédurale de la décision*, le modèle I/M/C – Herbert Simon. Consulté en ligne sur le site www.sietmanagement.fr

Mintzberg, H., Raisighani, D. et Théorêt, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quaterly*, vol. 21 Issue 2.

Nji Mfout, A.F. (2010). « *L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail : cas des enseignants de quelques établissements de Yaoundé* ». Mémoire de Master, Université de Yaoundé, p.148.

OCDE (2005). *Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris : OCDE, Direction de l'éducation et des compétences. Chapitre 6.

OCDE (2015). *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, éditions OCDE.

OIT/UNESCO (1966). *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant*.

Paris et Genève : OIT/UNESCO.

Paillé, P. (2008). La fidélisation des ressources humaines : une approche en termes d'échange social. *Management International*, vol.12, n°1. P.45-54.

Pôle de Dakar (2009). *La scolarisation primaire universelle en Afrique : le défi enseignant*.

Dakar : UNESCO BREDIA. Chapitre 5.

Pitrat, J. (2002). Hommage à Herbert Simon, *Revue d'Intelligence Artificielle*, vol. 16, n°1.

Pupion, P.-C., Leroux, E., Latouille, J.-J. et Paumier, A. (2006). Vers un nouveau mode de gestion de l'Education nationale inspiré des enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes. *Politiques et Management Public*. N°24-2 pp. 41-68

République du Cameroun. (1998). *Loi d'orientation de l'éducation au Cameroun*. Loi N°98/004 du 4 avril 1998, 6 p.

République du Cameroun. (2006). *Document de stratégie sectorielle de l'éducation*. UNESCO, 231 p.

République du Cameroun. (2006). *Rapport d'Etat du Système Educatif Camerounais (RESEC)*. (2006).

République du Cameroun. (2013). Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation (2013-2020), UNESCO. p.140

Scheerens, J. (2000). *Améliorer l'efficacité de l'école*. Paris : institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO.

Scheerens, J. (2000). *Améliorer l'efficacité de l'école*. Paris, UNESCO, p.163

- Scheerens, J. (2001). School effectiveness in developing countries. *School effectiveness and school improvement*, vol 12.
- Simon, H. (1969). *Les Sciences de l'Artificiel*, Paris, Folio 2004. Note de Lecture des étudiants MIP du CNAM.
- Stern, P. et Schoettl, J.-M. (2017). *La boîte à outils du Management*. Dunod.
- Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod,
- Tsafack, G. (2000). *L'enseignement secondaire au Cameroun, tendances organisationnelles et résultats d'apprentissage des élèves*. Yaoundé, PUY, p280.
- Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory : A Theoretical discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experience at Work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior : An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, pp. 1-74. Greenwich, CT : JAI Press.
- Weppe, x. et al. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Lavoisier | Revue française de gestion*. Vol.5 - N° 234 pp.43-63.

TABLE DE MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
0.1 Contexte de l'étude des mutations des enseignants et leur effet sur la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem	3
0.2. Problématique spécifique	4
0.3. Positionnement du problème	7
0.4. Questions de recherche.....	8
0.5. Hypothèses de recherche	9
0.6. Objectifs de l'étude	10
0.7. Intérêt de l'étude	11
0.7.1. Intérêt sur le plan du management de l'éducation	11
0.7.2. Intérêt sur le plan social.....	11
0.7.3. Intérêt sur le plan psychologique	12
0.8. Délimitation de l'étude.....	12
0.8.1. Plan thématique.....	12
0.8.2. Sur le plan géographique	12
0.8.3. Sur le plan conceptuel	13
0.9. Type et devis de l'étude.....	13
CHAPITRE 1 : <u>ÉTAT</u> DES LIEUX DE LA GESTION DES CARRIÈRES ET MOBILITÉS DES ENSEIGNANTS DU CYCLE SECONDAIRE PUBLIC AU CAMEROUN.....	15
1.1. Actualité sur la gestion des carrières sous le prisme des mutations du personnel enseignant du cycle secondaire public au Cameroun.....	16

1.1.1. L'enseignant et sa perception du poste de travail	16
1.1.2. Principales types mutations du personnel enseignant dans l'enseignement secondaire public au Cameroun.....	17
1.1.3. Démarche officielle de demande de mutation	19
1.1.4. Textes officiels réglementant les processus de mutation des enseignants au Cameroun..	20
1.2. Approche notionnelle	21
1.2.1. Approche holistique des mutations professionnelles à l'ère contemporaine	24
1.2.1.1. Bref historique de la GRH	24
1.2.1.2. Résumé des fondements théoriques ayant soutenu l'évolution de la GRH.....	25
1.2.1.3. La gestion des carrières et des mobilités dans l'enseignement secondaire public	26
1.2.1.4. La définition et les différents types de mobilités	28
1.2.1.5. Les conséquences des mobilités.....	29
1.2.2. Les mobilités des enseignants dans l'enseignement secondaire public camerounais.....	31
1.2.3. Les performances sociales des enseignants	35
1.3. Théories relatives au sujet.....	43
1.3.1. Théories X et Y de Mc Gregor (1960).....	43
1.3.2. Théories de l'agence	45
1.3.3. Théorie de la rationalité limitée	48
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	54
2.1 Rappel de la question principale de recherche	55
2.2 Les hypothèses et les variables de l'étude.....	55
2.2.1 Hypothèse générale.....	55
2.2.2 Opérationnalisation de l'hypothèse générale.....	56
2.2.2.1 Les variables de l'hypothèse générale de l'étude.....	56
2.2.2.2 Opérationnalisation des variables	56
2.2.2.3 Les variables des hypothèses de recherche	59
2.2.3 Formulation des hypothèses de recherche.....	59
2.3. Devis de l'étude	61
2.4. Présentation du site de l'étude	61
2.5. Population de l'étude.....	63
2.6. Technique d'échantillonnage et échantillon.....	63
2.6.1. Echantillonnage probabiliste aléatoire simple	63
2.6.2. Echantillon.....	64
2.7. Techniques et outils de collecte de données.....	64
2.8. Présentation de l'instrument de collecte de données et justification	64

2.8.1. Le questionnaire.....	65
2.8.1.1. Construction du questionnaire	65
2.8.1.2. Pré-enquête	67
2.8.1.3. Pré-test.....	67
2.8.1.4. Validité du questionnaire	68
2.8.1.5. Présentation du questionnaire	69
2.8.1.6. Administration du questionnaire	69
2.9. Méthodes d'analyse des données.....	70
2.9.1. Test de signification statistique.....	71
2.9.1.1. Statistique descriptive.....	71
2.9.1.2. Statistique inférentielle	71
2.9.2. Règle de prise de décision.....	73
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES	74
3.1. Représentativité des établissements scolaires.....	75
3.2. Description de l'échantillon.....	77
3.3. Statistiques descriptives	79
3.3.1. Items de la variable indépendante.....	79
3.3.2. Items de la variable dépendante.....	85
3.4. Analyse inférentielle	87
3.4.1. Hypothèse de recherche 1 (HR1).....	88
3.4.2. Vérification de l'hypothèse de recherche 2 (HR2)	90
3.4.3. Vérification de l'hypothèse de recherche 3 (HR3)	92
Ainsi, la valeur du khi carré calculé est 10,567.	93
CHAPITRE 4 : INTERPRETATION DES RESULTATS, DISCUSSION ET SUGGESTIONS	95
4.1 Interprétation des résultats de l'analyse et vérification des hypothèses.....	96
4.1.1 Interprétation des résultats et vérification de l'hypothèse de recherche HR1	96
4.1.2 Interprétation des résultats et vérification de l'hypothèse de recherche 2	98
4.1.3 Interprétation des résultats de l'hypothèse de recherche 3	100
4.2 Discussion des résultats.....	102
4.2.1 Discussion des résultats de l'hypothèse de recherche 1	102
4.2.2 Discussion des résultats de l'hypothèse de recherche 2	105
4.2.3 Discussion des résultats de l'hypothèse de recherche 3	106
4.3 Récapitulatif des hypothèses de recherche	108
4.4 Limites de l'étude	108
4.5 Suggestions	110

CONCLUSION GENERALE.....	112
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	117
ANNEXES	127

ANNEXES

Annexe 1 : autorisation de recherche

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

Le Doyen
 The Dean
 N° 7.12.2007/VSSE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné (e), Professeur MOUPOU Mfame, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiant (e) **EBANGA ZOUAM Jacqueline** Matricule 18X3541 est inscrit (e) en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département : *CURRICULA ET EVALUATION*, filière : *MANAGEMENT DE L'EDUCATION*, Option : *ADMINISTRATEUR DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES*.

L'intéressé (e) doit effectuer son stage en vue de la préparation de son diplôme de Master. Il (elle) travaille sous la direction de Pr. FONKOUA Pierre. Son sujet est intitulé : « gestion des ressources humaines et compétences des dirigeants des établissements d'enseignement secondaire ».

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

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

Fait à Yaoundé, le 16 11 20

Pour le Doyen et par ordre





SNGO Etienne
 Professeur

Annexe 2 : Questionnaire de collecte de données

Questionnaire pour entretien

Cher(e) enseignant(e)

Ce questionnaire contribue dans le cadre d'une étude en Sciences de l'Education. Dans son aspect managérial, notre étude porte sur le sujet : « étude de les mutations du personnel enseignant sur les performances sociales dans les établissements d'enseignement secondaire public de la Vallée-du-Ntem ». Elle a un but purement académique. Le strict respect de la confidentialité et de l'anonymat des personnes seront préservés. Veuillez-vous exprimer en toute sincérité et honnêteté.

Votre établissement scolaire :

Consigne de remplissage :

Veillez exprimer votre opinion selon les modalités suivantes :

1 (Pas du tout d'accord), 2 (Pas d'accord), 3(Ni pas d'accord Ni d'accord ou neutre), 4 (D'accord) ou 5 (Tout à fait d'accord)

THEME 1 : LES PROMOTIONS

N°	Items	Modalités de réponses
Q1	La promotion est basée sur les performances des enseignants dans votre établissement.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q2	Vous pouvez bénéficier d'une promotion dans votre établissement grâce à votre travail.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q3	Votre établissement prend en charge les enseignants nouvellement promus.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q4	La promotion dans votre établissement répond aux besoins de nécessité de service.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>

THEME 2 : LA MUTATION SOUHAITEE

N°	Items	Modalités de réponses
Q5	Les mutations au sein de votre établissement sont effectuées sous la base de la convenance personnelle.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q6	Les mutations de type regroupement familial sont effectives au sein de votre établissement.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q7	Les mutations de type maladie sont effectives au sein de votre établissement.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q8	L'enseignant est mieux dévoué au travail lorsqu'il a été muté dans son établissement à sa demande.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>

THEME 3 : LA MUTATION DE SOUVERAINTE

N°	Items	Modalités de réponses
Q9	Les mutations au sein de votre établissement relèvent beaucoup plus de la nécessité de service.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q10	Les mutations des enseignants dans votre établissement sont perçues plus comme les sanctions.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q11	Les mutations dans votre établissement se font selon l'ancienneté au poste	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q12	. Vous habitez dans une ville différente de celle de votre lieu de service.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>

THEME 4 : LES PERFORMANCES SOCIALES

N°	Items	Modalités de réponses
Q13	Vos absences sont dues aux mauvaises conditions de travail	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q14	Vous êtes prêts à faire des efforts supplémentaires dans votre travail sans attendre une compensation	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q15	Si les possibilités se présentent, vous changerez de corps de métier.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>
Q16	La gestion du personnel enseignant sous l'angle des mutations est satisfaisante pour vous.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/> ; <input type="checkbox"/>

IDENTIFICATION DU REpondant

N°	Items	Modalités de réponses
Q17	Sexe	Masculin /__ / Féminin /__ /
Q18	Âge	/__ /__ /
Q19	Statut matrimonial	Célibataire /__ / ; Marié (é) /__ / ; Autres /__ /
Q20	Qualification professionnelle	Fonctionnaire /__ / ; Vacataire /__ / ; Autres /__ /
Q21	Nombre d'années passés en poste	/__ /__ /
Q22	Poste occupé au sein de l'établissement	Enseignant /__ / ; surveillant /__ / ; censeur /__ / chef d'établissement /__ / ; autres /__ /

Merci pour votre franche collaboration !