

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

\*\*\*\*\*

Paix - Travail - Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION

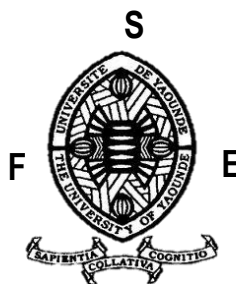
\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET  
EVALUATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROON

\*\*\*\*\*

Peace - Work - Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

THE FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND  
TRAINING CENTER IN SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULA AND  
EVALUATION

\*\*\*\*\*

## CARTE SCOLAIRE ET DESEQUILIBRE DE LA DISTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES A YAOUNDE

*Mémoire de Master en Sciences de l'Education soutenu le 13 juillet 2024*

**Option :** Management de l'Education

**Spécialité :** Planification des Systèmes Educatifs

Par :

**SONWA Elssa Blondel**

*Licence en Géographie Physique*

20V3265

**Membre du jury :**



**Rapporteur :**

**MOUPOU Moïse, Pr**

**Président :**

**BIKOI Félix Nicodème, Pr**

**Membre :**

**MENGOUA Placide, CC**

*Juillet 2024*

## **ATTENTION**

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

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

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

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	v
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRAGE GENERAL DE L'ETUDE.....	4
I. EXPLORATION DU SUJET .....	5
II.CADRE CONCEPTUEL, THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	22
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS.....	46
CHAPITRE I: ETAT DES LIEUX DU PERSONNEL ENSEIGNANT DANS LES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES GENERAUX ET TECHNIQUES DE YAOUNDE	47
CHAPITRE II : FACTEURS ET IMPACTS DU DESEQUILIBRE DANS L'ALLOCATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES DE YAOUNDE.....	53
TROISIEME PARTIE : VERIFICATION DES HYPOTHESES, CRITIQUE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS .....	58
CHAPITRE III : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET CRITIQUE DES RESULTATS .....	59
CHAPITRE IV : STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE POUR REEQUILIBRER LA DISTRIBUTION DE LA RESSOURCE HUMAINE A YAOUNDE.....	68
CONCLUSION GENERALE .....	72
ANNEXES .....	75
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	84
TABLE DES MATIERES .....	a

*À Mes parents, Monsieur et Madame YONTA*

## REMERCIEMENTS

La recherche scientifique dans sa pratique, est un construit collectif où, chacun contribue à sa manière à sa réalisation. De ce fait, la réalisation de ce modeste travail n'aurait jamais été possible sans l'implication de certaines personnes. Nous tenons à leur témoigner nos profonds remerciements pour leurs soutiens et leurs encouragements, sans lesquels, nos objectifs n'auraient pas été atteints.

Nous témoignons tout d'abord notre gratitude à notre Directeur de Mémoire , le Professeur MOUPOU Moïse , qui , malgré ses multiples occupations, à bien voulu sans réserve ,diriger ce travail sur le délicat chemin de la recherche ,de sa conception à la mise en forme du document final .Sa disponibilité , sa rigueur scientifique , son accompagnement et ses nombreux conseils avisés , nous ont été d'une aide prestigieuse . Je suis heureuse de lui exprimer ici ma respectueuse reconnaissance.

Nous nous sentons redevable envers tous les enseignants de la FSE de Yaoundé, particulièrement ceux des départements de Curricula et évaluation qui par leurs enseignements nous ont permis d'acquérir de nombreuses connaissances.

Nous tenons également à adresser nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail. Il s'agit particulièrement de :

- M. DZOYEM SOKENG Germain (cadre à la CELPLAN), tuteur de stage qui m'a transmis son expertise dans le domaine de la planification de l'éducation et toute l'équipe technique pour leur accueil, leur collaboration, leur assistance.
- Nos oncles pour leur assistance financière, psychologique et matérielle depuis l'inscription en Master jusqu'à la soutenance ;
- Nos petits frères et sœurs pour leur soutien affectif ;
- M. ATEMENGUE Benoit S. pour m'avoir assisté pendant la collecte des données primaires et la relecture du mémoire.

Nous ne pouvons clore cette liste sans adresser nos remerciements à notre amie, ANNE PRINCESSE SII et à tous nos camarades de la promotion 2020 pour leur collaboration et la solidarité dont-ils ont fait preuve à notre égard et aux années mémorables passées ensemble.

~~A tous ceux dont les noms n'ont pas été mentionnés ici et qui nous ont soutenus de près ou de loin, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.~~

## **LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**BUCREP** : Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population

**DDL** : Degré de liberté

**DPPC** : Division des Projets, de la Planification et de la Coopération

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**ENS** : Ecole Normale Supérieure

**FSE** : Faculté des Sciences de l'Education

**GPS**: Global Positioning System

**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**HA** : Hypothèse alternative

**HAB** : Habitants

**HO** : Hypothèse nulle

**IIEPE** : Institut International de Planification de l'Education

**MINESEC** : Ministère des Enseignements Secondaires

**ODD4** : Objectifs de Développement Durable

**R<sup>2</sup>** : Coefficient de détermination ou degré de cohérence

**REE** : Ratio Elèves/Enseignants

**SND30** : Stratégies Nationale de Développement

**SPSS**: Statistical Package for Social Science

**UNESCO**: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**UNICEF**: United Nations of International Children's Emergency Fund

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau synoptique de la recherche .....	19
Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable indépendante : Carte scolaire .....	31
Tableau 3: Opérationnalisation de la variable dépendante: Distribution de la ressource humaine .....	32
Tableau 4 : Répartition des établissements par arrondissements et par types d'établissements .....	40
Tableau 5 : Répartition des établissements à enquêter regroupé par Strate .....	40
Tableau 6 : Les différents logiciels et applications utilisés pour la confection des cartes .....	42
Tableau 7: Degré d'aléa .....	51
Tableau 8: Tableau croisé entre l'utilisation de la carte scolaire lors des affectations et son impact sur le terrain.....	61
Tableau 9: Vérification de la seconde hypothèse spécifique via le Test de khi deux .....	62

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schéma de l'échantillonnage.....	38
Figure 2:Schéma synoptique de la recherche.....	45
Figure 3 : Mfoundi .....	47
Figure 4 : Variation des ratios élèves/enseignants dans le Mfoundi .....	48
Figure 5 : REE en fonction du standard de l'UNESCO .....	49
Figure 6: Interprétation du coefficient de cohérence.....	50
Figure 7 : Coefficient de cohérence .....	50
Figure 8: Répartition des enquêtés en fonction des motifs de leur préférence pour les zones urbaines .....	55
Figure 9 : Répartition des enseignants vacataires .....	56
Figure 10: Répartition des enseignants en fonction de l'excédent .....	57
Figure 11: Modèle de gestion de la ressource humaine .....	69



## RESUME

A l'inverse d'une carte classique par nature statique, la carte scolaire est un instrument qui donne une vision prospective et dynamique de ce que le service éducatif devrait être à l'avenir avec ses équipements, ses locaux et ses enseignants afin de permettre la mise en place des politiques éducatives. Elle vise donc à mettre en adéquation la demande et l'offre de l'éducation tout en confrontant la situation existante avec les ressources disponibles et l'estimation des besoins futurs. Ils sont donc déterminés à partir des choix stratégiques des politiques éducatives, de la dynamique interne du système éducatif, des changements économiques, démographiques et environnementaux. La mise en œuvre de cet exercice se heurte quelques fois à des difficultés techniques et de gestion raison pour laquelle, on observe au sein du territoire camerounais des disparités dans l'allocation du personnel enseignant. D'où notre problème de recherche : Quelle est la relation entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé ?

L'objectif de cette recherche est donc d'analyser la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé. Pour cela, une méthode double a été utilisée à savoir : la démarche hypothético déductive et les enquêtes de terrains. Ce qui nous a permis de vérifier l'hypothèse selon laquelle, la carte scolaire affecte l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé. Cette mauvaise allocation n'étant pas sans conséquences sur le mode de travail. Elle serait donc à l'origine de l'aggravation du problème de gaspillage de la main d'œuvre.

Malgré le fait que les acteurs internes s'essayent à résoudre ce problème sur le terrain, les responsables administratifs devraient mieux utiliser la ressource humaine disponible afin de promouvoir une éducation de qualité pour tous. De multiples suggestions ont été faites à la suite de ce constat, pour permettre la réduction des disparités régionales dans la distribution du personnel enseignant.

- **Mots clés** : Carte scolaire, déséquilibre, allocation, établissement scolaire, enseignant, aléa.

## ABSTRACT

Unlike a classic map which is static in nature, the school map is an instrument which gives a prospective and dynamic vision of what the educational service should be in the future with its equipment, its premises and its teachers in order to allow the implementation of educational policies . It therefore aims to match the demand and supply of education while comparing the existing situation with the available resources and the estimate of future needs. They are therefore determined on the basis of the strategic choices of educational policies, the internal dynamics of the education system and economic, demographic and environmental changes. The implementation of this exercise sometimes encounters technical and management difficulties, which in why there are disparities in the allocation of teaching staff within Cameroonian territory. Hence our research problem: What is the relationship between the school map and the imbalance of human resources in Yaounde.

The objective of this research is therefore to analyze the relationship between the school map and the imbalance in the distribution of human resources in Yaounde. For this, a dual method was used, namely: the hypothetic-deductive approach and field surveys. This allowed us to verify the hypothesis that the school map affects the allocation of human resources in Yaoundé. This poor allocation is not without consequences on the way of working. It would therefore be at the origin of the aggravation of the problem of waste of labor.

Despite the fact that internal actors are trying to solve this problem on the ground, administrative officials should make better use of the human resources available in order to promote quality education for all. Many suggestions have been made following this observation, to enable the reduction of regional disparities in the distribution of teaching staff.

- **Keywords:** School map, imbalance, allocation, school, teacher, alea.

## **INTRODUCTION GENERALE**

Face à la demande sociale d'éducation et l'exigence d'offrir une éducation de qualité, les pouvoirs publics doivent et développent des outils de pilotage aux fins d'une gestion rationnelle du système éducatif comme la carte scolaire et le SIGE (système d'information pour la gestion de l'éducation). La carte scolaire devient donc de ce fait un outil de gestion favorisant la prise de décision tant au niveau départemental, central que régional et un atout indispensable pour la planification et la gestion de ce secteur au niveau de la ressource financière, matérielle, qu'humaine.

Cependant, elle se heurte à de nombreuses difficultés car, la disponibilité des ressources et de l'outil de gestion ne garantit pas le rendement souhaité ou espéré car, au de-là de la possession de la carte scolaire, un réel effort doit être fait dans l'applicabilité des normes de gestion des ressources.

D'après le Rapport mondial de suivi sur l'éducation datant de 2016 par l'UNESCO, l'investissement dans l'éducation secondaire contribue à la prospérité économique des pays. Si l'enseignement est équitable et de qualité, on parviendra plus aisément à un degré d'efficacité externe acceptable où les produits de l'éducation pourront se déployer plus efficacement dans le marché de l'emploi et contribuer à l'industrialisation du pays. C'est pour cette raison que l'un des défis majeurs du sous-secteur des Enseignements secondaires au Cameroun est l'amélioration de la qualité de l'éducation. La forte augmentation de la proportion des enseignants vacataires dans les établissements du secondaire (de 6 % en 2017 à 11 % en 2020) montre à quel point les besoins du système éducatif en personnel enseignant de qualité sont importants, malgré la régularité des recrutements des enseignants dans la fonction publique. Cette augmentation permanente des besoins en personnel enseignant soulève l'épineuse question de l'allocation et de l'utilisation du personnel enseignant dans le sous-secteur.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés aux ressources humaines. La carte scolaire sera donc interrogée tant dans son usage en terme de distribution des populations scolarisables dans l'espace, que dans son rôle de redécoupage visant à assurer la répartition équitable des ressources humaines, à l'aire de recrutements et aux normes de construction des établissements. La présente recherche s'interroge alors sur l'efficacité de la carte scolaire lorsqu'on observe sur le terrain, une mauvaise distribution en termes de ressources humaines pouvant couvrir la population scolarisée créant ainsi un déséquilibre des ressources humaines.

Répondre à cette interrogation fera l'objet de cette étude suivant une méthode spécifique qui s'articule respectivement autour de trois grandes articulations :

- La première partie porte sur le cadrage général de l'étude et se fera en deux chapitres à savoir : l'exploration du sujet et le cadre conceptuel, théorique et méthodologique ;
- La seconde partie s'intéresse à la présentation des résultats et se subdivisera en trois chapitres à savoir : Etat des lieux du personnel enseignant dans les établissements secondaires généraux et techniques de Yaoundé; Facteurs et impacts du déséquilibre dans l'allocation du personnel enseignant des établissements secondaires de Yaoundé ;
- La troisième partie quant-à elle traite de la vérification des hypothèses, de la critique des résultats et des suggestions subdivisé en deux chapitres : Vérification des hypothèses et critique des résultats ; Stratégies à mettre en œuvre pour rééquilibrer la distribution de la ressource humaine à Yaoundé ;

**PREMIERE PARTIE : CADRAGE GENERAL DE L'ETUDE**

# **I. EXPLORATION DU SUJET**

## **I.1 CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE**

La population camerounaise sans cesse grandissante et la demande de scolarisation croissante requièrent des réponses des pouvoirs publics en termes de création des établissements scolaires, d'infrastructures et d'équipements, d'allocation de ressources financières, matérielles et humaines. C'est dans cette optique qu'a été élaboré par les pouvoirs publics une carte dite « carte scolaire » en vue d'assurer la distribution équitable des ressources disponibles et de satisfaire autant que possible la demande, d'assurer une éducation inclusive, équitable et de qualité afin de promouvoir le droit à l'école et l'éducation pour tous.

Des investigations nous ont permis de remonter jusqu'en 1995, date à laquelle un financement de la banque mondiale a été accordé à l'État camerounais pour améliorer l'éducation au Cameroun. Parmi les sous-composantes du projet figurait en bonne place l'« amélioration du système d'information (géo-référencement des établissements, élaboration des tableaux de bord et des outils de suivi évaluation) écoles/établissements, de la gouvernance, de l'imputabilité (redevabilité) et du suivi-évaluation » Il s'agissait dans les détails , entre autres , de recruter « un consultant (firme) pour la mise en place d'une architecture unique du système d'information du secteur de l'éducation ( SIGE) et d'une carte scolaire . La carte scolaire deviendra donc ainsi un outil de gestion et de pilotage des ressources disponibles (*Edublog : Enquête : Où est passée la carte scolaire du Cameroun ? Du 14 avril 2018*).

Au plan national, l'élaboration du présent travail de recherche s'est fait dans différents contextes qui sont d'ordre institutionnel, démographique, économique, sanitaire et sécuritaire.

### **a- Contexte institutionnel**

Le développement du secteur de l'éducation au Cameroun se fait dans le contexte international de la mise en œuvre de l'ODD4 et de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Au plan national, le contexte est marqué par la poursuite de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement (SND30). Dans son volet éducatif, le gouvernement entend promouvoir une éducation de qualité pour tous. Pour y parvenir, il entreprend réduire les disparités régionales dans l'allocation du personnel enseignant.

## **b- Contexte démographique**

Sur une population estimée à 26,77 millions d'habitants en 2021 (estimation du BUCREP), les jeunes de 5 à 35 ans représentent environ 61% sur lesquels, les enfants de 6 à 11 ans comptent pour 25,46% de cette jeunesse avec un taux de croissance démographique de 2,4%. On s'attend donc à une forte demande d'éducation marqué par à une sollicitation plus accrue des pouvoirs publics pour les besoins de cause. De plus, avec l'estimation de la demande potentielle d'éducation au cycle secondaire projetée en 2025 à 4 579 536 jeunes (projection BUCREP), on ne peut s'attendre qu'à une forte demande en besoin du personnel enseignant qui, pour l'année scolaire 2020/2021 se chiffrait à environ 66 755 personnels émergeant dans le budget de l'État pour un effectif total de 1 373 375 élèves dans l'enseignement secondaire public. Cet accroissement des effectifs d'élèves, implique au niveau du secondaire la prise des mesures supplémentaires adéquates en termes de ressources humaines en vue de leur encadrement. (MINESEC. (2022). *Rapport final : Etude sur le besoin en personnel enseignant de l'enseignement secondaire général*).

## **c- Contexte économique**

Le taux de croissance économique au Cameroun est en baisse depuis 2015. Il passe de 5,88% à 3,5% en 2021. Le PIB réel s'est contracté de 2,4 % en 2020, alors que la croissance avait été de 3,7 % en 2019. En 2020, l'économie camerounaise a été fortement touchée par les effets combinés de la pandémie de la COVID-19, de la persistance des crises sécuritaires et politiques et de la baisse des prix mondiaux du pétrole. Celle-ci pourrait contribuer à la baisse de la croissance économique du Cameroun et de ce fait, réduire les capacités de l'État à tenir ses engagements dans le secteur de l'Éducation. Tout ceci impacte les recrutements du personnel enseignant et amène les administrations du secteur à faire une gestion efficiente des ressources en place afin de garantir une éducation de qualité. (MINESEC. (2022). *Rapport final : Etude sur le besoin en personnel enseignant de l'enseignement secondaire général*).

## **d- Contexte sécuritaire et sanitaire**

Le Cameroun est marqué par les mouvements sécessionnistes dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et les crises de Boko-Haram dans la région de l'Extrême-Nord. Ces deux crises sécuritaires ont entraîné la fermeture et la délocalisation de plusieurs



établissements scolaires rendant complexe la gestion du personnel enseignant. Cette gestion s'est davantage compliquée avec la survenue de la crise sanitaire de la COVID-19 qui a modifié le fonctionnement de la majorité des établissements scolaires. Le système de mi-temps induit par cette crise a augmenté non seulement la charge horaire mais aussi le besoin d'enseignants dans les établissements concernés. (MINESEC. (2022). *Rapport final : Etude sur le besoin en personnel enseignant de l'enseignement secondaire général*).

Malgré la présence de la carte scolaire au Cameroun, le contexte actuel n'est pas en faveur de la répartition équitable des enseignants sur le territoire créant ainsi un déséquilibre dans la distribution des ressources humaines sur toute l'étendue du territoire national. La distribution de la ressource humaine dans les établissements scolaires généraux et techniques du Cameroun devient dès lors une situation préoccupante de l'éducation et ceci résulte d'une inadéquation entre l'offre et la demande. Telle est la posture des établissements secondaires généraux et techniques de Yaoundé site de notre étude.

## **I.2 JUSTIFICATION DU SUJET**

Le choix de ce sujet a été déterminé par plusieurs raisons en ce sens que, la communauté d'arrondissement de Yaoundé connaît depuis plusieurs années une croissance exponentielle au niveau économique, spatiale mais surtout sociale. La demande de la population en termes de scolarisation devient de plus en plus croissante et, pour couvrir la zone en termes d'offre, plusieurs établissements scolaires d'enseignements généraux et techniques, publics comme privés ont été créés soit par les pouvoirs publics soit par des acteurs du secteur privé afin de couvrir la demande des populations en termes de scolarisation. Cette croissance entraîne une superposition d'établissements qui nécessite à son tour de la ressource humaine en vue d'assurer l'éducation et le suivi de la population scolarisable. Contrairement aux attentes dans l'usage et l'utilité de la carte scolaire dans l'évolution de la création des établissements scolaires, l'évaluation et l'utilisation rationnelle des ressources humaines, l'effet observé est plutôt l'inverse d'où l'objet de cette étude : « Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé ».

Ayant longtemps vécu dans cette localité, nous avons observé que les établissements secondaires particulièrement ceux du général regorgent des effectifs différents en personnel enseignant. Ceci sans doute à cause de la multitude des filières, la répartition des établissements et la demande de scolarisation. Notre étude est donc faite dans le but de montrer la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre dans la distribution de la ressource humaine afin d'apporter une contribution à la lutte contre le gaspillage de la ressource humaine. Cette contribution va permettre aux autorités publiques du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) de relever les difficultés liées à la distribution de la ressource humaine et envisager des mesures leur permettant de maintenir l'équilibre dans la distribution de la ressource humaine.

## **I.3 DÉLIMITATION DU SUJET**

### **I.3.1 Délimitation temporelle**

Étant donné que le développement du secteur de l'éducation au Cameroun se fait dans le contexte international de la mise en œuvre de l'ODD4 et de l'agenda 2063 de l'union africaine. Le contexte est marqué au plan national par la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement (SND30) où le gouvernement entend du point de vue éducatif promouvoir une éducation de qualité pour tous en projetant réduire les disparités régionales dans l'allocation du personnel enseignant. Le présent travail va concerner la période de 2021. Durant cette période de nombreuses mutations sont observées sur la distribution de la ressource humaine au Cameroun en général et à Yaoundé en particulier quand on sait, que l'estimation de la demande potentielle d'éducation au cycle secondaire est projetée en 2025 à 4 579 536 jeunes (projection du BUCREP), on ne peut s'attendre qu'à une forte demande en besoin du personnel enseignant qui, pour l'année scolaire 2020/2021 se chiffrait à environ 66 755 personnels émergeant dans le budget de l'état pour un effectif total de 1 373 375 élèves dans l'enseignement secondaire public (MINESEC,2022). De plus, l'économie camerounaise a été fortement touchée par les effets combinés de la pandémie de la covid-19, de la persistance des crises sécuritaires entraînant la fermeture et la délocalisation de plusieurs établissements scolaires rendant complexe la gestion du personnel enseignant et le fonctionnement de la majorité des établissements scolaires.

### **I.3.2 Délimitation thématique**

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre du management de l'éducation plus précisément dans la planification des systèmes éducatifs. De ce fait, notre thème de mémoire a été déduit et est intitulé : « Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé ». Ce sujet nous permettra d'analyser la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre dans la distribution de la ressource humaine. Pour mieux comprendre ce sujet, il est important d'analyser deux variables qui sont : « Carte scolaire » vu ici comme la variable indépendante et « le déséquilibre dans la distribution de la ressource humaine » vu ici comme la variable dépendante ; car il s'agit ici de montrer (l'impact ou la relation) de la carte scolaire sur la distribution de la ressource humaine à Yaoundé. Notons que la ressource humaine étudiée ici concerne les enseignants affectés dans les établissements secondaires généraux et techniques de Yaoundé.

### **I.3.3 Délimitation spatiale**

Situé dans la région du centre, département du Mfoundi, le chef-lieu Yaoundé est constitué de 07 (sept) arrondissements qui sont : Yaoundé I (Nlongkak), Yaoundé II (Tsinga), Yaoundé III (Efoulan), Yaoundé IV (Kondengui), Yaoundé V (Essos), Yaoundé VI (Biyem-Assi), Yaoundé VII (Nkolbisson).

Créé à la suite du décret n° 74/193 du 11 mars 1974 le séparant du département de la Mefou (aujourd'hui lui-même divisé en Mefou-et-Afamba et Mefou-et-Akono), le département du Mfoundi est limitrophe au Nord par le département de la Lekie, au Nord-Est et au Sud-Est par le département de la Mefou-et-Afamba, au Sud et au Sud-Ouest par le département de la Mefou-et-Akono et à l'Ouest par le département du Nyong -et-Kellé.

Ledit département situé au 3° 51' 28" N / 11° 31' 05" E a une superficie de 287 (ou 297) km<sup>2</sup> avec un climat équatorial, entourée de 7 collines qui seraient responsables de son climat particulier et dont les plus élevées sont situées du côté de l'Ouest et Nord-Ouest (Mont Mbankolo 1075 m, Mont Messa 1025 m, Mont Febé 1025 m, Mont Nkolondom 1200 m, etc...). Yaoundé occupe un site accidenté de 31 000 ha (2011) à 700 mètres pour altitude.

Bien que considéré comme la capitale politique avec prédominance des services centraux tels que les Ministères, les délégations, les inspections, et autres, ce département de 3 098 044 habitants, où l'activité économique est dominée par le secteur informel qu'il s'agisse des soudeurs, des vendeurs à la sauvette, des marchands ambulants (toc-toc, vendeurs de vêtements, vendeurs de tous types de médicaments, de boissons...), des call-boxeurs et des boutiquiers. Les populations y pratiquent également l'élevage et l'agriculture.

Dans le cadre de notre étude, nous nous focaliserons sur l'ensemble des arrondissements suscités. C'est-à-dire de la ressource humaine affectée dans l'ensemble des établissements généraux publics situés dans le département du Mfoundi.

## I.4 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans l'optique de faciliter le traitement de notre problématique, nous avons effectué une recherche documentaire sur l'objet de notre étude. Nous nous attarderons cependant sur les travaux les plus marquants et pertinents pour une meilleure orientation. Car, la carte scolaire et principalement la gestion des enseignants sont des thématiques qui attirent de nombreux scientifiques et organisations d'où, la présence d'une multitude d'articles, de mémoires et thèses portant chacune à sa manière sur des aspects concernant le champ lexical de la carte scolaire. Parmi ces travaux, nous avons ceux menés par les organisations internationales telles que l'UNESCO(2010,2012), la banque mondiale (2013), l'Unicef etc. Quant aux auteurs des travaux, nous avons :

### ➤ La gestion des systèmes d'information

Paul Timene travaillant sur « *Analyse des systèmes d'information pour la gestion de l'éducation comme convention et de leur influence sur l'élaboration de la carte scolaire : Cas du MINESEC* » trouve après interprétation des résultats que l'élaboration de la carte scolaire repose sur plusieurs critères : les textes réglementaires et les règles mise en place par les acteurs du système d'information ; les ressources humaines de qualifications diverses ; les processus ou les procédures ; l'espace et le temps et un ensemble de conventions. Son étude montre également que, même si le système d'information influence la production des données statistiques et par la même l'élaboration de la carte scolaire, il reste encore des insuffisances tant sur le plan des ressources que des méthodes. Raison pour laquelle notre étude s'attèlera à donner des stratégies pour permettre une gestion plus efficace de données contenues dans les bases de données au moment de l'allocation de la ressource humaine.

Sarah Diankeba dans son mémoire intitulé : *Les outils de recrutement sont-ils efficaces ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ?* Ressort au terme de cette analyse que le recrutement et plus particulièrement les outils de recrutement et ses caractéristiques n'est pas propre à toutes les entreprises, cela dépend des secteurs d'activités, de la taille des organisations, et à qui est confiée la partie recrutement (service RH, agence de recrutement...). Toutefois, les outils de recrutement utilisés par les entreprises qu'elle recense montre que les recruteurs ont une grande confiance aux outils de recrutement mais aussi aux différents tests qu'ils jugent fiables. Il s'agit de :

- L'entretien d'embauche : C'est un échange de paroles entre le recruteur et le candidat. Il peut être collectif ou individuel ;
- Les tests de simulation : Très utilisés par Pôle Emploi, appelés aussi tests de situation, ils permettent de mesurer des aptitudes professionnelles en situation réelle de l'emploi que le candidat sera amené à exercer s'il est retenu à l'issue des tests.
- Les tests de personnalité : Egalement appelés inventaires de personnalité. Ils permettent de cerner la personnalité d'un sujet à partir de questionnaires. Ils se présentent sous forme de questions fermées auxquelles qu'une seule réponse n'est possible à la fois.
- Les tests psychométriques : Ils mesurent les aptitudes par rapport à un objectif déterminé (test de langues, test d'intelligence...) ;
- La graphologie qui permet de cerner les traits de personnalité à travers l'écriture.

Le MINESEC n'étant pas une entreprise, ne peut donc pas se fier à ses outils pour le recrutement de ses enseignants vu le nombre pléthorique d'enseignants qui ont déjà été recrutés. Il a pour rôle d'affecter ses enseignants sur tout le territoire camerounais raison pour laquelle il se base des données issues de la carte scolaire.

### ➤ **Le recrutement du personnel enseignant**

Dans un rapport d'étude de l'Institut International de Planification de l'Education (IIPE) portant sur : Recrutement et formation des enseignants : questions et options , l'un des points essentiels à retenir est que : « La GRH du secteur éducatif suppose de planifier annuellement le recrutement d'enseignants en nombre suffisant et de qualité afin qu'à chaque rentrée scolaire tous les établissements du primaire et du secondaire soient dotés du nombre de personnels qualifiés correspondant à ses besoins pour accomplir efficacement sa mission. Ainsi, le recrutement est une démarche d'adaptation entre les besoins et l'offre. Il se déroule en quatre grandes étapes :

- Détection des besoins : Levier de la gestion de l'organisation. Diagnostic qui exige de recueillir des données fiables, planification annuelle dans les ministères de l'éducation. Sert aussi à déterminer le redéploiement.
- Détermination des profils: niveau académique, compétences, expériences, connaissances, maîtrise de la langue d'enseignement, diplôme, etc.

- Sélection : sur concours pour évaluer le niveau de connaissances ; par entretiens individuels pour évaluer la motivation et les compétences sociales et attitudes ; par épreuve écrite etc.
- Recrutement : il peut être effectif à différents moments de la formation.

Le recrutement peut se faire à différents niveaux: national, régional ou au niveau de l'établissement scolaire. En fonction des contextes et des besoins, les pays opteront davantage pour un système de recrutement centralisé, ou au contraire décentralisé. La formation se décline en deux instants qui ont leurs caractéristiques propres : la formation initiale et la formation continue. Se distinguent aussi la formation informelle, l'induction et la formation tout au long de la vie.

La professionnalisation des enseignants requiert quatre dimensions de la formation : académique (savoir savants), didactique (capacité de modifier de transmettre des savoirs savants en savoirs à enseigner ), pédagogique (proposer des situations favorables d'apprentissages et motivantes), personnelle (comportement, écoute, empathie etc.), et peut s'ajouter la dimension de la recherche (innovation, réalité évolutive). Cette professionnalisation est en constante évolution, s'effectue tout au long de la carrière de l'enseignant, et doit bénéficier d'un encadrement approprié. »

Le recrutement des enseignants étant une méthode d'adaptation entre l'offre et la demande peut donc ce faire au niveau national, régional et même au sein de l'établissement. De manière générale au Cameroun cette allocation est centralisée. Malgré le fait que Yombo Paul DIABOUGA dans son étude portant sur "*Impact des nouvelles politiques de recrutement des enseignants sur le développement des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne : cas du Burkina Faso, du Congo et du Sénégal*" conclut dans ce travail que ,les nouveaux types d'enseignants ou enseignants contractuels ou non fonctionnaires ont contribué à un développement appréciable au niveau de l'offre éducative sans être moins performants que leurs collègues fonctionnaires. Nous nous attelons à voir dans le cadre de cette recherche, si c'est d'autres aléas que le besoin qui pousse parfois les chefs d'établissements et même les acteurs publics à procéder au recrutement anarchique aggravant ou pas la défaillance dans l'équilibre de la ressource humaine.

### ➤ **La gestion des enseignants**

Louis Ajountimba quant à lui a travaillé sur : *les Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*. Il avait pour question centrale de savoir en quoi les

déséquilibres quantitatifs et qualitatifs observés dans la répartition des enseignants du secondaire pouvaient s'expliquer par le cadre organisationnel, le comportement et les outils de gestion et trouvèrent que cela était dû à l'organisation, la prévision des besoins, les affectations et mutations, les outils de gestion et les appréciations des enseignants. A la fin de ses travaux, il trouve que pour parvenir à une gestion plus rationnelle et efficace du personnel enseignant au Cameroun, plusieurs facteurs sont à mettre en synergie : les textes réglementaires, la technologie, les ressources humaines, les pratiques professionnelles et la politique. En ce sens que : «

- Les textes réglementaires de la GRH au Ministère de l'Education nationale nécessitent d'être davantage expliqués aux gestionnaires pour garantir leur parfaite compréhension, afin de réduire sinon annuler toute interprétation équivoque, source de double emploi.
- Les fichiers de personnel classiques sur chemises cartonnées ou sur tableau mural ont fait leur temps ; ils ne se prêtent pas facilement aux mises à jour. Les produits de la technologie offrent la possibilité de concevoir, gérer et mettre à jour les bases de données sur le personnel avec moins de difficultés et de risques. Il semble donc opportun de doter les structures chargées de la GRH d'équipement informatique approprié.
- La disponibilité de ces données outille la DRH à pouvoir opérer un changement dans ses pratiques professionnelles habituelles : passer de la gestion des personnels à la gestion des postes de travail. La gestion des postes de travail voudrait que la décision ne soit plus préparée du point de vue des enseignants, mais principalement à partir des postes de travail non pourvus. L'état des lieux des postes de travail fait ressortir les postes libres (non pourvus, abandonnés, non attractifs) sur la base desquels des propositions d'affectation et de mutation sont à soumettre à la sanction du ministre. La gestion du travail voudrait aussi que la mobilité externe des enseignants s'accompagne d'une libération des postes budgétaires ; un enseignant promu dans une structure autre que celles du Ministère de l'Education est appelé à émarger sur le budget de la structure d'accueil. Dans cette logique de gestion des postes de travail, la consommation des ressources budgétaires du Ministère de l'Education sans occuper le poste de travail sera à proscrire. »

Cette étude étant plus basée sur la gestion du personnel enseignant, nous allons nous intéresser sur le lien qu'il y'a entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution des ressources humaine.



## I.5 PROBLEMATIQUE

Selon la loi d'orientation scolaire du 04 avril 1998, les ministères en charge de l'éducation formelle élaborent et mettent à jour la carte scolaire. Cette carte scolaire est constituée de deux documents que sont l'annuaire statistique et le rapport d'analyse (*L'annuaire statistique est un document qui regroupe toutes les données brutes concernant l'offre d'éducation, la demande d'éducation, les équipements, les infrastructures, les commodités, les données pédagogiques et administratives. Tandis que le rapport d'analyse fait une analyse et interprétation des données de l'annuaire statistique (Paul TIMENE.)*) Cependant, cette carte scolaire relève quelques manquements dans son implémentation. Le problème que traite cette étude est celui de l'influence de la carte scolaire dans la gestion des ressources humaines à Yaoundé.

La communauté d'arrondissement de Yaoundé connaît depuis plusieurs années une croissance exponentielle au niveau économique, spatiale mais surtout sociale. La demande de la population en termes de scolarisation devient de plus en plus croissante et, pour couvrir la zone en termes d'offre, plusieurs établissements scolaires d'enseignements généraux et techniques, publics comme privés ont été créés soit par les pouvoirs publics, soit par des acteurs du secteur privé afin de couvrir la demande des populations en termes de scolarisation. Cette croissance, entraîne une superposition d'établissements qui nécessite à son tour de la ressource humaine en vue d'assurer l'éducation et le suivi de la population scolarisable.

Aujourd'hui, plus qu'hier, la question de la gestion des ressources humaines paraît être le pari des grandes questions pertinentes des organisations voire des établissements scolaires. Certains facteurs poussent les planificateurs et les chefs d'établissement à revoir l'allocation et l'utilisation de cette ressource. Aussi bien que l'établissement a besoin des ressources financières, matérielles, elle a aussi besoin des ressources humaines. Elles ont une place importante au sein de l'établissement. Elles constituent sa principale source de vie et de dynamisme. Sans leur savoir-faire, la manipulation de machines et d'outils didactiques n'aurait aucun sens. Sans leur faculté, capacité de transmettre les connaissances, d'adaptation et d'innovation, l'établissement n'avancera jamais en termes de performance scolaire. La nécessité de muter, d'allouer ou de recruter, la ressource humaine correspondant dépend donc des besoins des établissements en qualité et en quantité.

La mauvaise gestion de cette ressource crée souvent un déséquilibre dans les établissements. Tandis que d'autres sont en sous-effectifs, d'autres sont en sureffectifs entraînant ainsi le gaspillage de la main d'œuvre. On se demande donc si les normes de la GRH sont bien respectées en termes de recrutement, d'utilisation et d'allocation. Certains employés sont recrutés sans que le besoin et l'utilisation ne soient pris en compte.

## **I.6 QUESTIONS DE RECHERCHE**

### **I.6.1 Question principale de recherche :**

Quelle est la relation entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé ?

### **I.6.2 Questions spécifiques de recherche :**

- 1- Quels sont les degrés d'aléa ou les facteurs qui déterminent l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé ?
- 2- Quel est l'impact de l'allocation de la ressource humaine sur le besoin et la demande scolarisée ?
- 3- Quelles sont les stratégies développées au niveau interne pour le rééquilibrage dans l'allocation de la ressource humaine ?

## **I.7 OBJECTIFS DE RECHERCHE**

### **I.7.1 Objectif principal de recherche :**

Analyser la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé.

### **I.7.2 Objectifs spécifiques de recherche :**

- 1- Présenter les degrés d'aléa ou les facteurs qui déterminent l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.
- 2- Montrer l'impact de carte scolaire sur l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.
- 3- Analyser les stratégies développées par les acteurs internes pour rééquilibrer la distribution de la ressource humaine à Yaoundé.

## **I.8 HYPOTHESES DE RECHERCHE**

### **I.8.1 Hypothèse principale de recherche :**

La carte scolaire affecte l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.

### **I.8.2 Hypothèses spécifiques de recherche :**

- 1- L'allocation de la ressource humaine à Yaoundé dépend principalement du besoin et d'autres facteurs tels que les facteurs politiques, socio-culturels et environnementaux.
- 2- La carte scolaire impacte l'allocation de la ressource humaine sur le besoin et la demande scolarisée.
- 3- Les acteurs internes des établissements secondaires généraux développent diverses stratégies pour faire face aux problèmes d'allocation de la ressource humaine dans leur structure.

**Tableau 1 : Tableau synoptique de la recherche**

Questions de recherche	Objectifs de recherche	Hypothèses de recherche
<p>Question principale de recherche :</p> <p>-Quelle est la relation entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé ?</p>	<p>Objectif principal de recherche :</p> <p>-Analyser la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé.</p>	<p>Hypothèse principale de recherche :</p> <p>- La carte scolaire affecte l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.</p>
<p>Questions spécifiques de recherche :</p> <p><b>Q1-</b> Quels sont les degrés d'aléa ou les facteurs qui déterminent l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé ?</p> <p><b>Q3-</b> Quel est l'impact de l'allocation de la ressource humaine sur le besoin et la demande scolarisée ?</p> <p><b>Q4-</b> Quelles sont les stratégies développées au niveau interne pour le rééquilibrage dans l'allocation de la ressource humaine ?</p>	<p>Objectifs spécifiques de recherche :</p> <p><b>O1-</b> Présenter les degrés d'aléa ou les facteurs qui déterminent l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.</p> <p><b>O3-</b> Montrer l'impact de carte scolaire sur l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.</p> <p><b>O4-</b> Analyser les stratégies développées par les acteurs internes pour rééquilibrer la distribution de la ressource humaine à Yaoundé.</p>	<p>Hypothèses spécifiques de recherche :</p> <p><b>H1-</b> L'allocation de la ressource humaine à Yaoundé dépend principalement du besoin et d'autres facteurs tels que les facteurs politiques, socio-culturels et environnementaux.</p> <p><b>H3-</b> La carte scolaire impacte l'allocation de la ressource humaine sur le besoin et la demande scolarisée.</p> <p><b>H4-</b> Les acteurs internes des établissements secondaires généraux développent diverses stratégies pour faire face aux problèmes d'allocation de la ressource humaine dans leur structure.</p>

## **I.9 INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE**

### **I.9.1 Intérêt administratif**

L'intérêt administratif concerne le pouvoir central d'une part et les chefs d'établissement d'autre part :

- Pour le pouvoir central, la présente étude permettra de connaître les difficultés dont les acteurs internes font face et les conditions difficiles dans lesquelles ils utilisent la ressource humaine allouée à leur établissements afin, de trouver des stratégies de distribution équitable qui tiennent compte du besoin et de la demande scolarisée.
- Pour les chefs d'établissements, elle leur permettra de réguler et d'améliorer la gestion de la ressource humaine qui leur ait alloué de manière effective , efficace et efficace en soumettant leur besoin en personnel enseignant au niveau central de façon à améliorer leur rendement scolaire et à limiter les dépenses liées aux recrutements d'enseignants vacataires.

### **I.9.2 Intérêt scientifique**

La distribution de la ressource humaine au Cameroun en général et dans le département du Mfoundi conduit à un déséquilibre de la ressource humaine dans les établissements secondaires généraux. Pour beaucoup la carte scolaire est un moyen efficace et de référence dans l'allocation de la ressource humaine. Ceci étant, nous avons relevé lors de la recherche documentaire que, les études étaient plus basées au niveau national où le facteur dominant dans l'allocation du personnel enseignant est le besoin.

Peu de chercheurs ont essayé de comprendre l'impact de l'allocation de la ressource humaine au niveau des départements. Grâce à l'opportunité que nous donne la FSE, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle, nous nous proposons de mener une étude sur la carte scolaire et le déséquilibre dans la distribution de la ressource humaine à Yaoundé afin de mettre en exergue l'allocation déséquilibrée de la ressource humaine à Yaoundé malgré la présence de la carte scolaire. Elle permettra également aux chercheurs qui voudront, travailler dans le même sillage d'avoir des bases et de susciter un intérêt sur la distribution de la ressource humaine en particulier sur le corps enseignant.

### **I.9.3 Intérêt socio-économique**

Les chefs d'établissements sont confrontés aux risques économiques. Bon nombre de ces chefs d'établissements sont souvent obligés de recruter des enseignants vacataires pour combler les insuffisances et où réaffecter des enseignants à sureffectifs dans d'autres départements pour limiter les dépenses et réduire la main d'œuvre excédente. Cette étude montrera à quel point une mauvaise allocation de la ressource humaine peut conduire au gaspillage de la main d'œuvre et affecter les caisses des établissements scolaires dans la mesure où ces fonds pourraient contribuer à une meilleure animation de la vie scolaire de ces établissements.

### **I.9.4 Intérêt académique**

Cette étude nous permettra, d'obtenir notre Master II en Management de l'Education tout en enrichissant notre profil académique et professionnel. C'est également une opportunité que nous donne la FSE, de nous imprégner des méandres de l'investigation scientifique. Par ailleurs, ce travail nous permet de faire une analyse de la carte scolaire afin de montrer l'impact que cette dernière a sur la distribution de la ressource humaine à Yaoundé.

Au cas où les résultats de notre recherche se relèveront satisfaisants, les autres chercheurs pourraient s'en inspirer pour étoffer leurs travaux scientifiques et pourquoi pas pousser la recherche plus loin en se basant sur nos ouvertures d'horizons.

En définitive, le but de ce chapitre était de poser les fondations de notre travail au travers de la contextualisation de l'étude, la justification, délimitation, présentation de la zone d'étude, la revue de la littérature, la problématique, et enfin l'intérêt de l'étude. Ceci étant fait, il nous revient des lors de cadrer notre étude au niveau conceptuel, théorique et enfin présenter la méthodologie adopter pour l'atteinte de nos objectifs.

## **II.CADRE CONCEPTUEL, THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

### **II.1 CADRE CONCEPTUEL**

La définition des concepts et des mots clés est une étape capitale car, elle permet non seulement de donner un sens aux concepts qui bordent notre sujet mais aussi de comprendre de quoi il s'agira afin de mieux les utiliser et cerner le sens de notre sujet .

#### **II.1.1 Définition des mots clés**

##### **II.1.1.1 La carte scolaire**

La carte scolaire est un ensemble de techniques et de procédures utilisées pour planifier les besoins futurs d'éducation au niveau local et les moyens mis en œuvre pour la satisfaction des besoins (Caillods, 1983). Pour Van Der Tol (2010), la « carte scolaire » est initialement une méthode de micro planification cherchant à implanter de façon optimale les établissements scolaires sur le territoire avec des capacités d'accueil correspondant aux besoins locaux, dans le respect des objectifs généraux de politique éducative.

Une carte scolaire est donc un document qui peut se matérialiser par une carte sur laquelle sont signalés les établissements scolaires. Mais la carte scolaire ne se limite pas à ça. Elle doit également être « une vision prospective et dynamique de ce que le service éducatif, avec ses locaux, ses enseignants, ses équipements, devrait être à l'avenir pour permettre la mise en place des politiques éducatives ». De manière simple, elle permet « d'avoir une vision globale des différents établissements scolaires dans chaque localité du pays (région, département, arrondissement) pour pouvoir mieux planifier la création de nouveaux établissements, l'affectation du personnel, la dotation en infrastructures, et même l'orientation de l'éducation »( *Edublog : Enquête : Où est passée la carte scolaire du Cameroun ? Du 14 avril 2018*).

Selon le MINEDUB, la carte scolaire est entendue comme un système permanent de collecte des données statistiques des établissements scolaires publics et privés du système d'enseignement formel et non formel établis sur le territoire national. Pour le MINESEC, c'est un instrument de pilotage du système éducatif pour la régulation de l'offre et de la demande d'éducation. Elle procède par un ensemble de techniques et de procédures pour identifier les besoins futurs d'éducation au niveau local et planifier les moyens à mettre en œuvre pour la satisfaction desdits besoins avec pour objectifs, entre autres :



- d'assurer un développement quantitatif de l'offre éducative par rapport à la demande d'éducation au plan local et national ;
- d'améliorer les conditions de scolarisation ;
- de rationaliser l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, mobilières et immobilières).

La carte scolaire sera donc pour nous , un système permanent de collecte des données statistiques du personnel enseignant et des établissements scolaires publics et privés du système d'enseignement formel et non formel établis sur le territoire national permettant la régulation de l'offre et la demande.

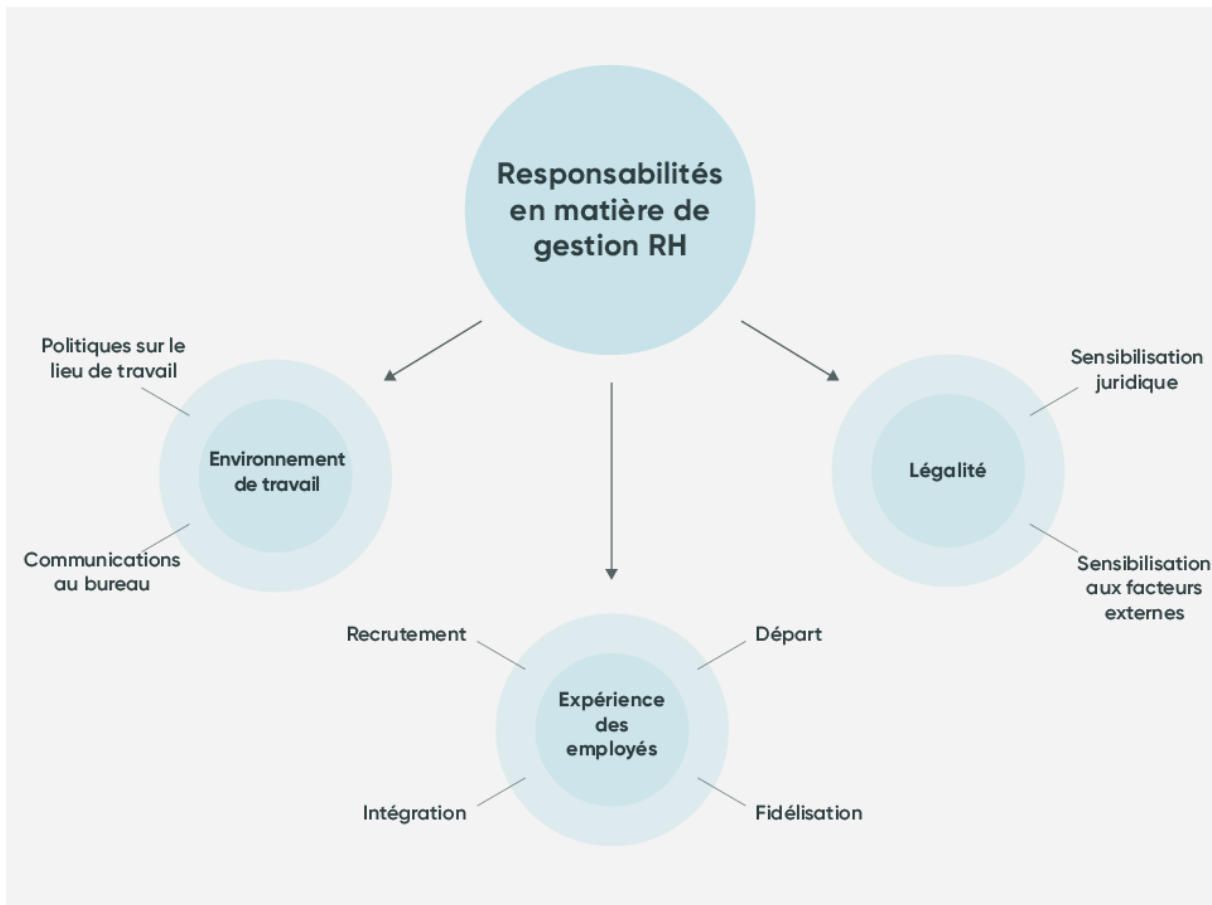
### **II.1.1.2 Les ressources humaines**

Le concept « Ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme « l'ensemble des moyens monétaires et matériels dont dispose un pays ». (MARIE HELEN, 2009, p10).

Selon LAROUSSE, la ressource humaine est l'ensemble du personnel d'une entreprise. On peut donc parler des RH lorsqu'il est question d'évoquer la participation et l'apport de l'homme dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est le personnel administratif et technique qui aide l'entreprise à atteindre son objectif. L'entreprise est à la fois le centre de décision économique et de la vie sociale. L'homme constitue alors un levier de commande de la gestion de l'entreprise en ce sens qu'il est la ressource d'une production. La satisfaction de l'ensemble du personnel d'une entreprise est extrême importante pour le bon fonctionnement de la firme sociale et économique. L'on comprend ici que les ressources humaines sont les moyens humains dont dispose l'entreprise pour assurer la production, la vente et l'administration des affaires. (AHMED SELEM, 1986, p90).

La gestion des ressources humaines (GRH) parfois appelée gestion du capital humain, est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. On pourrait donc définir la gestion des ressources humaines ou gestion du personnel comme l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité du travail.

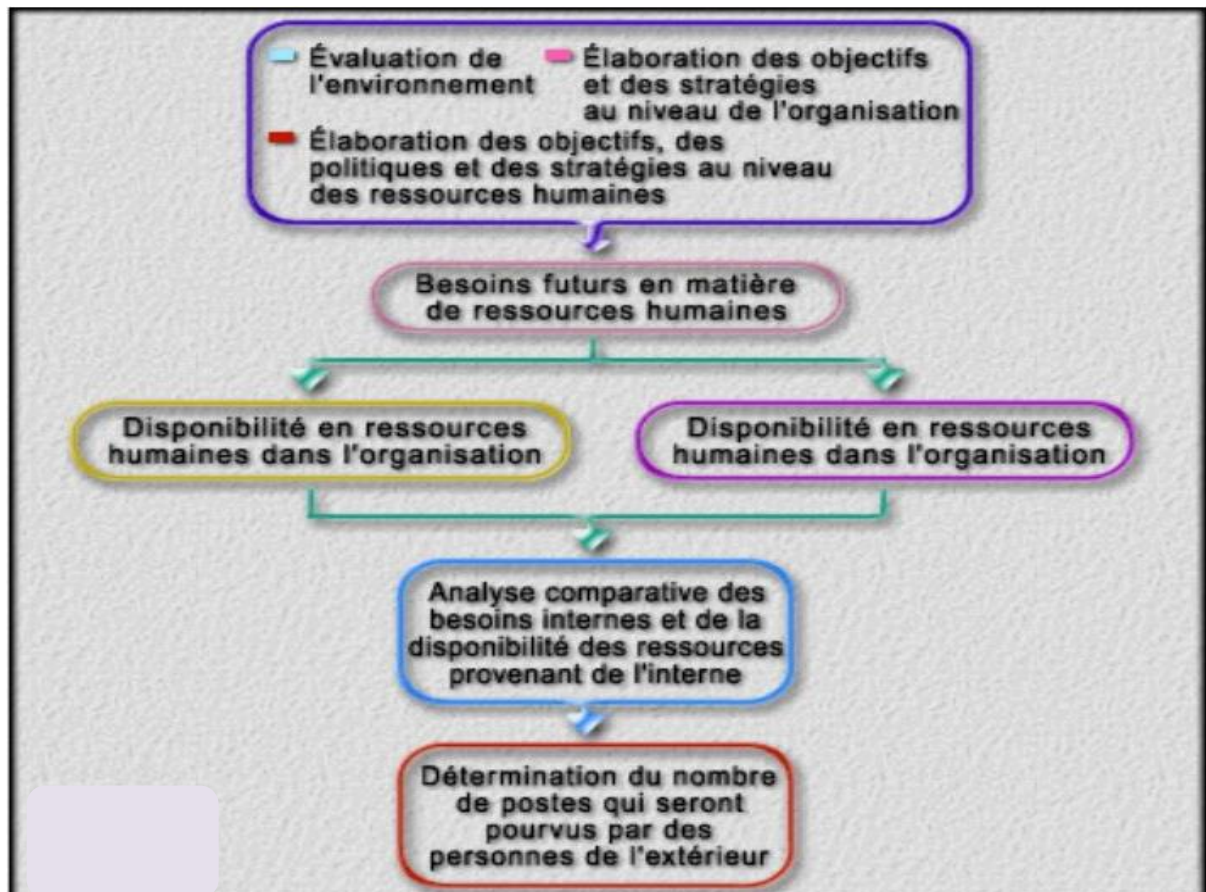
La GRH est donc une approche stratégique visant à optimiser la performance et l'expérience des collaborateurs en mettant l'accent sur l'efficacité de la dotation du personnel et de l'intégration, du déploiement et de la supervision des collaborateurs au sein d'une structure. Comme on peut le voir sur l'image suivante, la GRH peut généralement être divisée en trois catégories spécifiques : collaborateur, environnement de travail et juridique.



La gestion du personnel est l'une des fonctions importantes que ce soit politique ou sociétaire. Cette gestion du personnel ou de ressource humaine permet de connaître les principes fondamentaux régissant l'embauche, la supervision et le perfectionnement du personnel au sein d'une entreprise. C'est à ce niveau que se passent la planification, le recrutement, la sélection et l'évaluation du rendement du personnel et cela en respectant l'aspect légal.

Sur le point de la planification, elle exige de se fixer avec conviction après avoir mûri la réflexion sur les objectifs autour desquels on doit mobiliser les gens, les ordonner par ordre des priorités, rassembler les moyens, créer une stature d'exécution et distribuer aussi clairement que possible la responsabilité des contrôles. Au niveau de l'établissement scolaire,

il convient de souligner que la main d'œuvre peut être considérée sous **l'aspect de stock** lorsque l'établissement est stable tout au long d'une période ou sous **l'aspect de flux** (lorsque l'établissement enregistre une perte ou un profit en main d'œuvre) par le fait qu'elle se renouvelle en enregistrant à la fois des arrivées et des sorties qui modifient ses caractères. La GRH peut donc se faire selon le plan suivant :



Source : micro vision : base de référence entrepreneuriales 2016

Dans le cadre de cette recherche, les ressources humaines regroupent l'ensemble du personnel enseignant, administratif, les élèves voire les équipements contenus au sein du système éducatif. La GRH nous permet de comprendre le fonctionnement de la ressource humaine dans les établissements scolaires et nous amène à nous interroger sur les modèles de recrutement et de redistribution de la ressource humaine. Grace à elle on peut facilement détecter la faille en termes de planification de la ressource humaine.

### **II.1.1.3 Déséquilibre**

En économie, le mot déséquilibre au sens physique du terme, est une situation macroéconomique instable qui par le jeu de forces contraires, peut avoir une pérennité dans le temps. C'est aussi un excès d'offre ou de demande tendant à détruire une situation d'équilibre économique une inégalité entre l'offre et la demande en prévision.

Selon le dictionnaire français le Larousse, le déséquilibre est la perte d'une position stable, Excès d'offre ou de demande tendant à détruire une situation d'équilibre économique. Il est souvent synonyme de disparité et de disproportion.

Dans le cadre de notre recherche, le déséquilibre sera considéré comme une mauvaise distribution des masses qui composent une composition et plus encore à une inégalité entre l'offre et la demande en prévision.

### **II.1.1.4 Enseignant**

Le mot enseignant » apparut au milieu du XVIIIe siècle, alors que l'origine du verbe enseigner remonte au XIe siècle, À l'époque moderne, le terme a pris une grande extension. Dans son sens collectif, il s'applique à un groupe de personne relevant principalement des Ministères de l'éducation. Il recouvre des catégories diverses à savoir : Les enseignants de l'enseignement primaire, secondaire, et supérieur. Le terme enseignant est utilisé dans un grand nombre d'expressions, aussi bien dans la langue du droit (les corps enseignants) que dans la langue usuelle (la qualité des enseignants, les syndicats d'enseignants)

Le mot enseignant se définit comme : « toute personne dont le métier est d'enseigner » (Larousse ,2012. p153). Ainsi, on peut enseigner un métier, un art, une science, etc. On comprend par-là que c'est celui qui transmet les connaissances et en contrôle l'acquisition.

L'UNESCO (2015) définit l'enseignant comme toute personne qui a charge de l'éducation des élèves, ou toute personne qui en instruit d'autres.

Le dictionnaire de la langue française « le petit Robert » (2019), définit le mot enseignant » comme une personne qui enseigne, est chargé de l'enseignement. Autrement dit, le mot « enseignant » désigne toute personne qui, dans les institutions éducatives, a la charge de l'éducation des élèves. Les enseignants sont responsables du développement harmonieux de la personnalité des élèves auxquels ils sont appelés à leur transmettre le savoir faire et le savoir être en rapport avec les objectifs définis par l'institution et les Ministères en charge de

l'éducation du pays. Il est donc important que chaque enseignant ait le sentiment de responsabilité à l'égard de ses apprenants, et de l'institution qu'il incarne.

### **II.1.1.3 Etablissement scolaire**

L'établissement scolaire se définit comme le lieu où les activités d'apprentissage se déroulent. C'est également le lieu où les acteurs de l'enseignement (parents, apprenants, enseignants, personnel administratif etc.) construisent leur identité professionnelle à la fois par un processus d'identification, mais aussi de différenciation par rapport au groupe qu'ils côtoient.

Dans le système éducatif camerounais on distingue : l'établissement scolaire d'enseignement maternel, qui accueille les écoliers de la petite enfance, l'établissement scolaire d'enseignement primaire qui accueille les écoliers de l'enfance. L'établissement scolaire d'enseignement secondaire concerne les individus ayant atteint l'âge de maturité et/ou de l'adolescence à qui on enseigne le développement de l'esprit critique.

Dans l'enseignement secondaire, on distingue l'enseignement secondaire général qui ne conduit pas à une professionnalisation, ni à une qualification et l'enseignement secondaire technique qui met l'accent sur la professionnalisation des enseignements. L'établissement d'enseignement supérieur quant-à lui accueille les universitaires.

## **II.2 CADRE THÉORIQUE**

Plusieurs théories et approches vont nous aider à comprendre le sujet. Il s'agit entre autres de : L'approche ou théorie de la main d'œuvre et de la demande sociale, La théorie de l'acteur stratégique de Grozier et Friedberg, la théorie de la contingence et la théorie de la gestion du personnel.

### **II.2.1 La théorie de la main d'œuvre et de la demande sociale**

L'offre d'éducation regroupe l'ensemble des structures physiques (locaux, équipements, matériels didactiques), des ressources humaines (personnels enseignant et d'encadrement) et institutionnelles (règlementation nationale) qui concourent à l'organisation de l'enseignement des masses. Dans le cadre de l'étude, nous insistons les infrastructures d'accueil (qui nous permettront d'analyser la qualité de l'offre en termes d'accès aux populations et l'organisation spatiale des écoles) et le personnel enseignant constituant notre ressource humaine disponible pour assurer la couverture.

La demande d'éducation quant à elle renvoie à l'ensemble des facteurs que les individus ou les groupes sociaux prennent en compte directement ou indirectement, consciemment ou non, dans leurs pratiques de scolarisation. Ces facteurs qui sont d'ordre économique, social, démographique, culturel, religieux et politique, conditionnent ainsi la mise à l'école, l'itinéraire scolaire et la durée de la scolarité (Makoudjou Tchendjou, 2011). Assimilée à l'accessibilité, la demande d'éducation a été souvent perçue sous l'angle géographique (proximité spatiale de l'infrastructure) ou financière (capacité des familles ou des communautés à faire face aux charges scolaires).

Tout comme Jomtien est partie de l'hypothèse selon laquelle une offre satisfaisante sur les plans quantitatif, qualitatif et géographique entraînerait une universalisation de la fréquentation scolaire. La demande d'éducation fût ainsi appréhendée en termes de démographie scolaire, en présupposant que les familles n'élaborent aucune stratégie face à l'École (Lange, 2003). Or, l'inadéquation entre l'offre et la demande, traduite tantôt par des écoles sous fréquentées, tantôt par des écoles en situation de sureffectifs conduit à relativiser l'idée classique selon laquelle l'offre crée sa propre demande. La demande d'éducation, à laquelle l'offre doit répondre, est la résultante des stratégies éducatives élaborées à partir des représentations de l'éducation et de l'École, construites par les élèves et les communautés.

Cette théorie nous permet de comprendre et de connaître les bases sur lesquelles l'Etat camerounais s'est appesanti pour faire une distribution de sa ressource humaine. La

répartition est donc censée se faire en fonction de la demande et de l'offre ; on comprend donc que la ressource humaine n'est pas affectée dans les établissements de manière hasardeuse et qu'elle suit un protocole qui permet de couvrir l'ensemble des besoins de la population en se servant de la carte scolaire. Par ailleurs, la ressource humaine affectée est fonction du nombre d'élèves mais aussi du nombre de centre de formation (établissements scolaires).

## **II.2.2 La théorie de l'acteur stratégique de Grozier et Friedberg**

La théorie de l'acteur stratégique de GROZIER et FRIEDBERG est initiée par March et Simon et est enrichie par M.GROZIER et E.FRIEDBERG. Cette théorie part du constat selon lequel le jeu des acteurs n'est pas déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent ou par les contraintes environnementales. Ce qui est important en priorité, c'est de comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, la théorie de l'acteur stratégique essaie d'appréhender la structure organisationnelle comme une élaboration humaine, un système d'actions concrètes.

Cette théorie prône donc la démarche qui analyse les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (individualisme méthodologique), et non sur la structure à un individu (le structuralisme).

Ces auteurs proposent de se concentrer non sur la fonction des acteurs ou des sous-systèmes au sein d'une organisation mais sur les stratégies individuelles des acteurs. Ces stratégies ne dépendent pas d'objets clairs et précis, elles se construisent au contraire en situation et sont liées aux atouts que les acteurs peuvent avoir à leur disposition et aux relations dans lesquelles ils s'insèrent. Les trois dimensions de cette théorie sont les suivantes :

- ❖ Les acteurs agissent pour améliorer leurs capacités d'actions et ou s'aménager des marges de manœuvre ;
- ❖ Les projets des acteurs sont rarement clairs et cohérents mais, le comportement n'est jamais absurde et a toujours un sens intrinsèque ;
- ❖ Tout comportement humain est actif dans la mesure où il résulte d'un choix.

De plus, le comportement des acteurs s'ajuste aux comportements possibles d'autrui en fonction des atouts dont il dispose. La capacité d'action de l'acteur repose alors sur quatre postulats :

- ❖ L'organisation est un construit contingent .Il aurait pu ou ne pas être du tout différent ;
- ❖ L'acteur est relativement libre. il peut jouer son rôle, se permettre des écarts par rapport aux règles sociales ;
- ❖ Il y'a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus ;
- ❖ Pour parvenir à leurs fins, les acteurs calculent dans le cadre d'une rationalité qui est limitée.

### ➤ **Contribution de la théorie à notre recherche**

Cette théorie nous permet de comprendre que le système et ses rouages peuvent pousser les autorités publiques à se lancer dans une distribution ne respectant pas les conditions d'allocation de la ressource humaine. Ce sont donc les actions des chefs d'établissement qui leur permettent d'utiliser le personnel mis à leur disposition afin de résoudre leurs problèmes au quotidien. Ils développent donc des stratégies pour mieux gérer et utiliser la ressource humaine excédante ou déficitaire .En effet, plus les contraintes liées au besoin sont difficiles plus ils développent des stratégies pour y faire face.

### **II.2.3 La théorie de la contingence**

La théorie de la contingence est une approche qui a connu une évolution certaine depuis les trente-cinq dernières années. Cernée par les études de BURNS et STAKLER en 1961, de WOODWARD en 1965, cette théorie s'est développée à partir des écrits de Paul LAWRENCE et de Jay LORCH en 1969, de Henry MINTZBERG en 1979 etc. La contingence part du raisonnement selon lequel l'efficacité d'un mode de gestion et d'organisation d'une firme dépend strictement du contexte environnemental. Les entreprises performantes sont celles qui ont réussi à adapter leurs politiques aux circonstances actuelles, maîtrisant ainsi les changements et la turbulence concurrentielle. De cette théorie, on peut comprendre que la distribution de la ressource humaine doit se faire de manière progressive adapté aux besoins de la population et en tenant compte de l'environnement ce dernier étant en perpétuel changement. Les planificateurs doivent donc insérer le contexte espace / temps avant toute affectation ou recrutement en personnel.



## II.3 CADRE OPÉRATOIRE

Le cadre opératoire permet au chercheur de décliner les variables, les dimensions et les indicateurs de son sujet de mémoire. Il s'agit pour lui de ressortir des variables qui sont non quantifiables ou non mesurables. Il nous servira par la suite, de guide à l'élaboration de notre questionnaire et plus loin encore dans l'analyse des données de terrain. De notre thème intitulé : « Carte scolaire et déséquilibre dans la distribution de la ressource humaine à Yaoundé », deux variables ont été déclinées à savoir : une variable indépendante qui renvoie à la carte scolaire et une variable dépendante renvoyant à la distribution de la ressource humaine à Yaoundé.

### II.3.1 Variable indépendante : Carte scolaire

Notre variable indépendante est la Carte scolaire c'est-à-dire l'objet de notre étude.

**Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable indépendante : Carte scolaire**

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS
Carte scolaire	Politique	-Nombre de documents de la carte scolaire
	Sociale (l'offre et la demande d'éducation)	-Nombre d'établissements dans le Mfoundi et par arrondissement -Nombre d'enseignants dans le Mfoundi et par arrondissement -Nombre d'élèves dans le Mfoundi et par arrondissement -Nombre d'enseignants par filière dans le Mfoundi
	Spatiale	-Quota horaire (nombre d'heure alloués aux enseignants) -Taux d'accessibilité des élèves dans les établissements disponibles

*Réalisation : SONWA ELSSA, mars 2023*

### II.3.2 Variable dépendante : Distribution de la ressource humaine

Notre variable dépendante concerne la distribution de la ressource humaine et s'opérationnalise ainsi qu'il suit :

**Tableau 3: Opérationnalisation de la variable dépendante: Distribution de la ressource humaine**

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS
<b>Distribution de la ressource humaine</b>	Politique	Type de facteurs intervenants dans l'allocation de la ressource humaine dans les établissements secondaires publics généraux et techniques
	Sociale	Le ratio enseignant/apprenant  Le quota horaire alloué à chaque catégorie d'enseignant  L'utilisation du personnel enseignant  Le Nombre de mesures prises pour une meilleure allocation de la ressource humaine
	Spatiale	La Superposition des établissements

*Réalisation : SONWA ELSSA, mars 2023*

## **II.4 CADRE METHODOLOGIQUE**

Il est question pour nous dans le cadre de cette partie ,de présenter la démarche scientifique que nous avons adoptée pour collecter, traiter, analyser, stocker, et utiliser les données nécessaires en vue d'obtenir les résultats visés de notre travail de recherche. Pour ce faire, nous avons fait usage de données multi sources dont la collecte et le traitement ont fait intervenir plusieurs méthodes. Ces données sont de nature primaire et secondaire. L'objectif de cette partie sera de présenter les méthodes et les techniques qui ont été utilisées pour la collecte des informations primaires et secondaires.

### **II.4.1 Démarches utilisées**

#### **II.4.1.1 La démarche hypothético-déductive**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Car, nous partirons des hypothèses formulées a priori que nous chercherons à vérifier à travers la confrontation des données primaires recueillies sur le terrain et des données secondaires obtenues à partir de la recherche documentaire afin de les confirmer ou de les infirmer après analyse des résultats.

#### **II.4.1.2 La démarche systémique**

Encarta (2009) définit l'approche systémique comme un ensemble de démarche préparatoires ou de manœuvres visant à atteindre un but. Cette démarche sera utilisée dans le cadre de notre étude pour identifier et comprendre l'interrelation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la ressource humaine à Yaoundé .Cette approche nous intéresse car, elle nous permet de comprendre que chaque objet d'étude est un élément constitutif d'un système plus vaste entretenant des relations d'interdépendance avec les autres composantes du système. Car, aucun élément ne saurait être isolé dans l'espace, d'où ne pouvant être étudiés séparément (Menozzi, 2014). Cette approche en plus de son importance dans la compréhension de la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la ressource humaine, nous permet d'intégrer plusieurs champs disciplinaires dont les mathématiques, les sciences de l'éducation, la géographie, la politique voire la sociologie.

## **II.4.2 La collecte des données**

Dans le cadre de ce travail, nous avons pris en compte deux types de données à savoir : les données secondaires et les données primaires.

### **II.4.2.1 Collecte des données secondaires**

Elle repose sur des techniques précises à savoir : la recherche documentaire, la recherche iconographique et la recherche sur internet.

#### **II.4.2.1.1 la recherche documentaire**

Elle se déroule tout au long de l'étude où nous tenterons autant que possible de recenser de manière exhaustive les données cartographiques, statistiques, les affirmations des chercheurs sur la question ou des questions similaires, les lois voire les circulaires relatifs à la régulation du corps enseignant au Cameroun.

Dans le cadre de cette recherche documentaire, des rapports, des ouvrages généraux et spécialisés, des mémoires, des thèses, des articles et des dictionnaires qui abordent les différents aspects de notre thème ont été consultés.

En ce qui concerne les bibliothèques des institutions académiques, nous avons consulté la bibliothèque de la FSE, de l'ENS et la bibliothèque de l'AEFALSH afin de recenser tous les écrits sur le secteur de l'éducation, la gestion de la ressource humaine, la carte scolaire et la zone d'étude (Yaoundé). De plus, les données recueillies lors de notre stage au MINESEC aux services de la DPPC et de la DRH nous ont été d'un apport capital.

Cette recherche documentaire nous a permis de collecter des données secondaires afin de nous acquérir du background scientifique et législatif en la matière.

#### **II.4.1.1.2 La recherche en ligne**

Nous nous sommes servi d'internet pour mener notre recherche afin d'être en possession de nombreux travaux scientifiques sur le sujet (rapports, articles, thèses, mémoires) et autres informations utiles pour le sujet. En plus des différents écrits de journaux sur la carte scolaire et le personnel enseignant.

La recherche en ligne nous a permis d'acquérir des informations auprès des organisations internationales telles que UNESCO et L'UNICEF ; des institutions publiques intervenant dans divers secteurs ministériels (MINESEC, MINFOPRA ...)

La recherche en ligne nous a également permis d'identifier tous les écrits, les concepts, les théories, les modèles qui expliquent le phénomène étudié, les acteurs, les caractéristiques, les conséquences et les solutions au problème soulevé par le sujet. De manière spécifique elle nous a permis de nous renseigner sur le sujet de manière détaillée.

#### **II.4.2 .2 Collecte des données primaires**

La collecte des données primaires dans le cadre de cette étude s'est faite grâce au travail de terrain. Un ensemble de collecte de données primaires telles que les observations et enquêtes de terrain ont été réalisées.

##### **II.4.2.2.1 L'observation de terrain**

Elle a été marquée par une série considérable de descentes dans la zone d'étude plus précisément dans l'ensemble des arrondissements du département du Mfoundi. Ces observations nous ont permis d'observer la disposition des établissements et les attitudes des chefs d'établissement afin de vérifier si une potentielle étude pouvait se faire auprès de ces acteurs. Tout au long de cette phase d'observation, nous avons recensé le nombre d'établissements publics d'enseignements secondaires généraux qui s'y trouvent. C'est à l'issue de cette observation que nous avons décelé 41 établissements publics généraux et techniques répartis dans l'ensemble des 07 arrondissements (cf. annexe 5 pour la grille d'observation).

##### **II.4.2.2.2 Les enquêtes de terrain**

Nos différentes descentes sur le terrain ont été marquées non pas par des observations uniquement mais des enquêtes en vue de voir si la communication pouvait être fluide entre les chefs d'établissements et des potentiels chercheurs au travers de petites questions indirectes, la pré- enquête et observations subjectives.

Une fois cela fait, nos enquêtes de terrain se sont profilées par une descente effective notamment sur le site d'étude, afin de recueillir les données primaires ou empiriques à travers :

- Les relevés de terrain avec le GPS pour des besoins de précision et de localisation géographique précise de l'objet d'étude, afin procéder à des modélisations cartographiques ;
- Les prises de vue avec des appareils numériques ;
- Une enquête par questionnaire à partir des questionnaires numériques conçus par nous et par la DPPC mis à la disposition des chefs des services régionaux et départementaux de la carte scolaire par voie d'internet pour recueillir les données auprès des différents acteurs.
- Les guides d'entretien

#### **II.4.2.3 Techniques de collecte de données**

Les données seront recueillies à partir :

- Des observations directes pour apprécier par soi-même les réalités et cadrer notre problématique ;
- De l'enquête par questionnaire et des entretiens pour collecter un plus grand nombre de données chez des individus afin d'avoir des données diversement appréciées du phénomène étudié et des résultats généralisables.

#### **II.4.2.4 Instruments de collecte de données**

Pour parvenir à une meilleure collecte des données diverses, nous avons eu recours aux instruments suivants :

- Des bloc-notes et stylo pour les prises de notes ;
- Au GPS pour les relevés de terrain ;
- Un appareil photo numérique pour les prises de vue ;
- Un questionnaire et un guide d'entretien à soumettre aux personnes cibles pour recueillir les données empiriques.

### **II .4.3 L'échantillonnage**

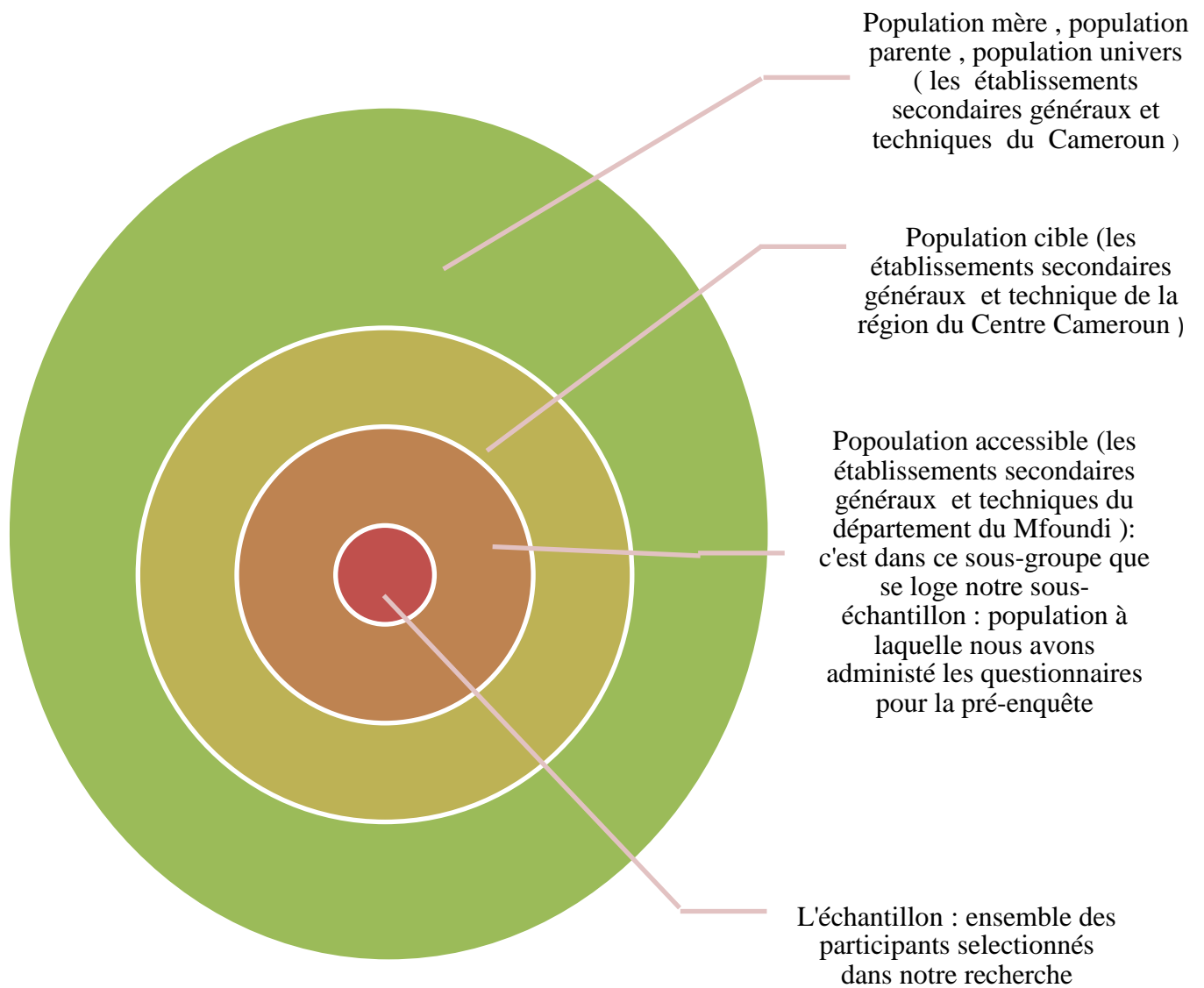
C'est un élément essentiel pour les études scientifiques. Elle est la technique scientifique par laquelle le chercheur prélève une fraction d'individus (échantillon) de l'ensemble de la population parente. Pour ce faire, nous avons fait usage d'une base de sondage. Elle fait référence à la population totale sur laquelle l'échantillonnage doit s'opérer. C'est la population que nous avons décidé d'interroger.

D'après le bureau central des recensements et des études de la population (BUCREP, 2005), la région du centre compte 3.098.044 habitants avec 1.881.876 habitants pour le département du Mfoundi. Au jour d'aujourd'hui elle est estimée à 27,2millions habitants. Dans cette localité, on retrouve 41 établissements secondaires. Notre base de sondage est constituée uniquement des établissements secondaires généraux et techniques retrouvés dans les différents arrondissements du département du Mfoundi.

Le département du Mfoundi étant fractionné en plusieurs arrondissements, nous a fait usage d'un échantillonnage stratifié afin de les regrouper. De ce fait, ils sont regroupés en trois groupes à savoir :

- Groupe 1 : arrondissement avec 3 à 4 établissements scolaires Généraux et techniques
- Groupe 2 : arrondissement avec 7 à 9 établissements scolaires Généraux et techniques
- Groupe 3 : arrondissement avec 12 établissements scolaires Généraux et techniques

La taille de l'échantillon a été prise de façon compatible avec le temps et les moyens financiers. Toutefois, nous nous sommes rassurés que les erreurs soient minimisées lors de l'extrapolation des résultats d'enquêtes. La figure suivante présente notre échantillonnage.



*Source : Réalisé par SONWA Elssa, mars 2023*

**Figure 1:** Schéma de l'échantillonnage



### **II.4.3.1 Le choix de l'échantillonnage**

Sur la base des enquêtes des terrains nous avons pu répertorier 41 établissements donc 10 établissements techniques et 31 établissements généraux.

#### **II.4.3.1.1 La taille de l'échantillon**

Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous nous sommes basées sur la loi de Bernoulli, qui fait intervenir 3 paramètres à savoir : sa représentativité, son homogénéité et sa précision. Dans notre cas, le niveau d'incertitude est fixé à 0.5 ; ce qui signifie que l'échantillon présente les mêmes caractéristiques que l'ensemble des établissements à 5% près, ce qui équivaut à un intervalle de confiance de 95%. Notre échantillon représentatif a été déterminé à la lumière de la formule de Nwana (1982) selon laquelle :

- Pour une population cible comportant plusieurs milliers d'individus, il faudrait un échantillon de 5% pour une représentativité effective ;
- Pour une population cible comprenant plusieurs centaines d'individus, 20% sont estimés représentatifs ;
- Et enfin, pour une population cible de plusieurs dizaines d'individus, 40% de celle-ci sont représentatifs.

L'effectif total ainsi déterminé, il est possible de déterminer quelles proportions de chaque sous-groupe de la population il faut enquêter. Nous l'avons fait suivant la règle de 3 et nous avons déterminé une proportion de 40% pour chaque sous-groupe. Nous avons arrondi les chiffres à 1 ou 0 en fonction de la valeur du chiffre après la virgule. Ainsi, la proportion de chaque catégorie d'établissements scolaires par arrondissement est la suivante :

- **proportion de l'échantillon par strate**

**Tableau 4 :** Répartition des établissements par arrondissements et par types d'établissements

Noms des arrondissements	Général Bilingue	Général Francophone	Technique Bilingue	Technique Francophone	Total
Yaoundé 1	3	5	1	/	9
Yaoundé 2	/	2	1	3	3
Yaoundé 3	1	6	2	/	12
Yaoundé 4	3	3	1	/	7
Yaoundé 5	1	2	/	/	3
Yaoundé 6	2	1	1	1	4
Yaoundé 7	1	1	/	/	3
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>41</b>

*Source : Enquête de terrain, mars 2023*

**Tableau 5 :** Répartition des établissements à enquêter regroupé par Strate

Groupes	1	2	3	Total
Nombre de d'établissements	13	16	12	41
Echantillon par strate	5	6	5	16

*Source : Enquête de terrain, mars 2023*

Nous avons, pour une représentativité égale dans chaque groupe calculé les 40% des établissements par strate. L'échantillon sera donc pour un total de 41 établissements constitué de 16 établissements qui correspondent aux établissements que nous allons interroger.

## **II.4.4 Analyse et le traitement des données**

### **II.4. 4.1 L'analyse et le traitement qualitatif et quantitatif des données**

Une fois les données collectées, il faut passer à l'analyse et au traitement des données. Nous avons procédé à une analyse qualitative des données fondée sur la recherche de mise en relation logique entre deux phénomènes sociaux. Cette analyse s'appuie beaucoup plus sur la lecture des comportements, des pratiques, des actions et du mode de vie des personnes impliquées. Elle privilégie les analyses causales et compréhensives à partir des facteurs socio-économiques, politiques et culturels. Cette analyse est faite grâce aux informations recueillies sur la carte scolaire auprès des populations lors des échanges et surtout des explications données quant à la mise en œuvre de la collecte des données pour son élaboration et son utilité dans la distribution de la ressource humaine. C'est également grâce à ces échanges que nous avons pu facilement comprendre la relation qui existe entre la carte scolaire et l'allocation du personnel enseignant afin de proposer plus tard des mesures qui permettront de mieux utiliser la carte scolaire dans le processus de distribution de la ressource humaine .

L'analyse quantitative s'est faite grâce aux données collectées issues des questionnaires et entretiens .Ces dernières peuvent subir à la fois un traitement manuel et numérique.

Le traitement manuel, consiste au dépouillement manuel des questionnaires dans le but de remodifier ou de recodifier les questions ouvertes et corriger certaines erreurs avant le traitement numérique.

Pour analyser les données statistiques et traiter les informations acquises sur le terrain de manière numérique, plusieurs logiciels ont été utilisés. Il s'agit des logiciels comme SPSS 21 (statistique package for social sciences) utilisé pour le dépouillement automatique et le traitement des données. Il s'est fait en trois phases :

- La confection du masque de saisie ;
- L'introduction des données collectées dans le masque de saisie ;
- La production des tableaux simples et des tableaux croisés, des graphes, des diagrammes, le calcul des moyennes, des effectifs, des pourcentages , le test de khi deux etc.

Les logiciels tels que Microsoft WORD et Microsoft Excel ont également été utilisés pour la saisie des données, la confection des graphiques, tableaux et leur mise en forme.

#### **II.4.4. 2 L’analyse et le traitement iconographiques des données**

La réalisation des figures et cartes a été rendue possible grâce aux logiciels statistiques, cartographiques et des applications Smartphone tels que adobe Illustrator et Clear Scanner, SPSS, Excel. Ces logiciels nous ont permis de faire des analyse statistique , réaliser des cartes thématiques des phénomènes étudiés, de mieux spatialiser et de représenter géographiquement notre site d’étude, afin de mieux illustrer les phénomènes sur lequel porte notre travail. Ces logiciels sont les suivants :

**Tableau 6 : Les différents logiciels et applications utilisés pour la confection des cartes**

	<b>Logiciels et applications</b>	<b>Utilité</b>
<b>Traitement d’image</b>	SPSS, Microsoft Excel, Adobe Illustrator ,Clear Scanner	Correction et amélioration de la qualité des figures et cartes ; Scanner des documents et des photos depuis le module d’appareil photo

*Source : Sonwa Elssa, Mars 2023*

### **II.5 DIFFICULTES RENCONTREES**

La production des savoirs scientifiques nécessite au préalable le respect d’un canevas conçu et approuvé par la communauté scientifique. Bien que passionnante, cette recherche ne s’est pas déroulée sans freins, ni heurts. En effet nous avons été confrontés à un certain nombre de problèmes qui ont retardé l’avancée de nos travaux et qui auraient pu entraver la qualité des résultats. Il s’agit de :

#### **II.5.1- Difficulté sur la formulation de notre sujet de recherche**

Formuler un thème répondant aux critères scientifiques et s’inscrivant dans un contexte marqué au plan national par la poursuite de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement (SND30), les crises sécuritaires et la Covid-19 n’était pas du

tout facile compte tenu du fait récent de celle-ci. La nécessité étant de trouver un sujet cohérent s'inscrivant à la fois dans notre champ disciplinaire (Planification des Systèmes éducatifs), sans toutefois rallier directement et implicitement cette pandémie nouvelle au centre des recherches scientifiques, nous a soumis à des fortes changes de produire des mémoires « non-sens » et pas du tout faisable surtout qu'il fallait interroger le système éducatif en lui-même sans trop faire de rapprochement avec la maladie et ou de l'analyser avec l'œil du planificateur.

### **II.5.2- La difficulté liée à la collecte des données secondaires**

Notre thématique portant sur la Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé, il nous a été difficile de collecter les données écrites du fait de la rareté des ouvrages sur les critères et les facteurs d'allocation des ressources humaines. Du coup, ces ouvrages étaient quasiment inexistantes dans les bibliothèques et les centres culturels. Il a fallu que nous nous limitions à des articles, des journaux publiés par ci par là.

Par ailleurs, nous avons éprouvé une grande difficulté pour l'acquisition d'un fond de carte des établissements scolaires de Yaoundé. Nous avons donc dû nous contenter d'une carte spatiale de Yaoundé pour montrer notre zone d'étude. Nous aurions aimé disposer d'un GPS manuel pour la prise des coordonnées afin de délimiter une zone d'étude assez lisible.

### **II.5.3- La difficulté liée à la collecte des données primaires**

La réticence de certains enseignants à répondre aux questions lors des entretiens afin de nous donner les informations sur le sujet a été un réel problème et un véritable combat. Cette partie de la recherche nous a demandé un temps fou. Quand bien même ils acceptaient à répondre aux questions, avoir des informations exactes sur leurs sources et leurs procédures de mutation ou de redéploiement ont été difficiles. Ce qui nous a causé de légers désagréments dans la collecte des données. Nous avons donc utilisé les données récoltées issus des questionnaires du MINESEC pour avoir toutes les données chiffrées nécessaires.

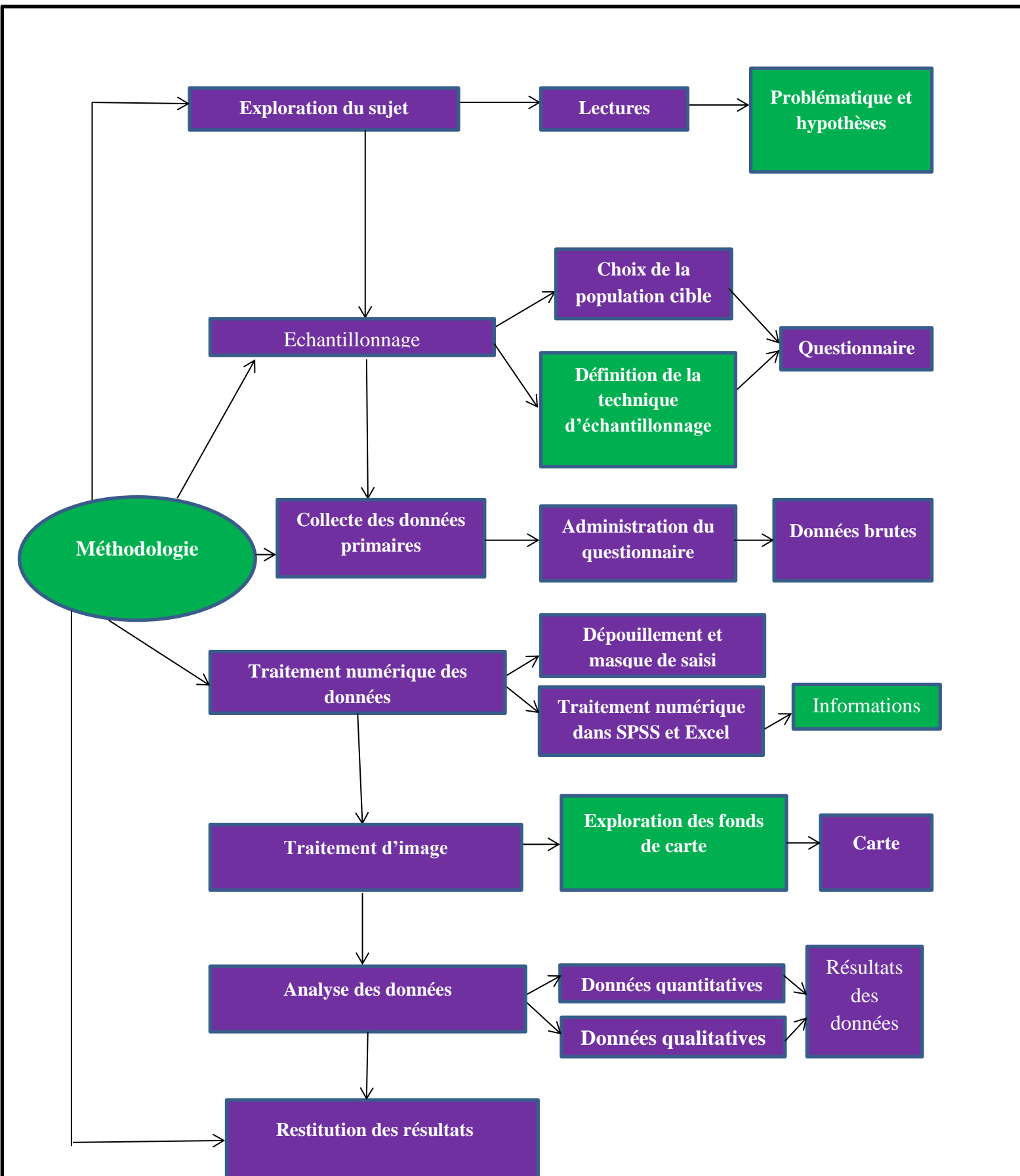
### **II.5.4- Les difficultés liées aux finances et au temps**

Notre recherche nécessitant des frais énormes pour les multiples descentes sur le terrain, et la confection des questionnaires et des guides d'entretien. On se retrouvait dans

l'impossibilité d'administrer les questionnaires à cause de l'insuffisance des ressources financières pour se déplacer. De plus, avoir les outils de collecte nécessitait également des fonds pour la collecte des données et la réalisation des cartes.

S'agissant du temps, il est important pour nous de relever que notre sujet subissait constamment des modifications de fonds et de formes. Dû à l'absence de machine, et à la perte des données par ailleurs enregistrées sur une machine bénévolat, il nous a fallu beaucoup de temps pour recommencer le travail.

Nous avons néanmoins pu malgré ces difficultés, élaborer un travail scientifique qui répond aux canevas prescrits.



*Source : Réalisé par SONWA Elssa, mars 2023*

**Figure 2:** Schéma synoptique de la recherche

## **DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS**



# CHAPITRE I : ETAT DES LIEUX DU PERSONNEL ENSEIGNANT DANS LES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES GENERAUX ET TECHNIQUES DE YAOUNDE

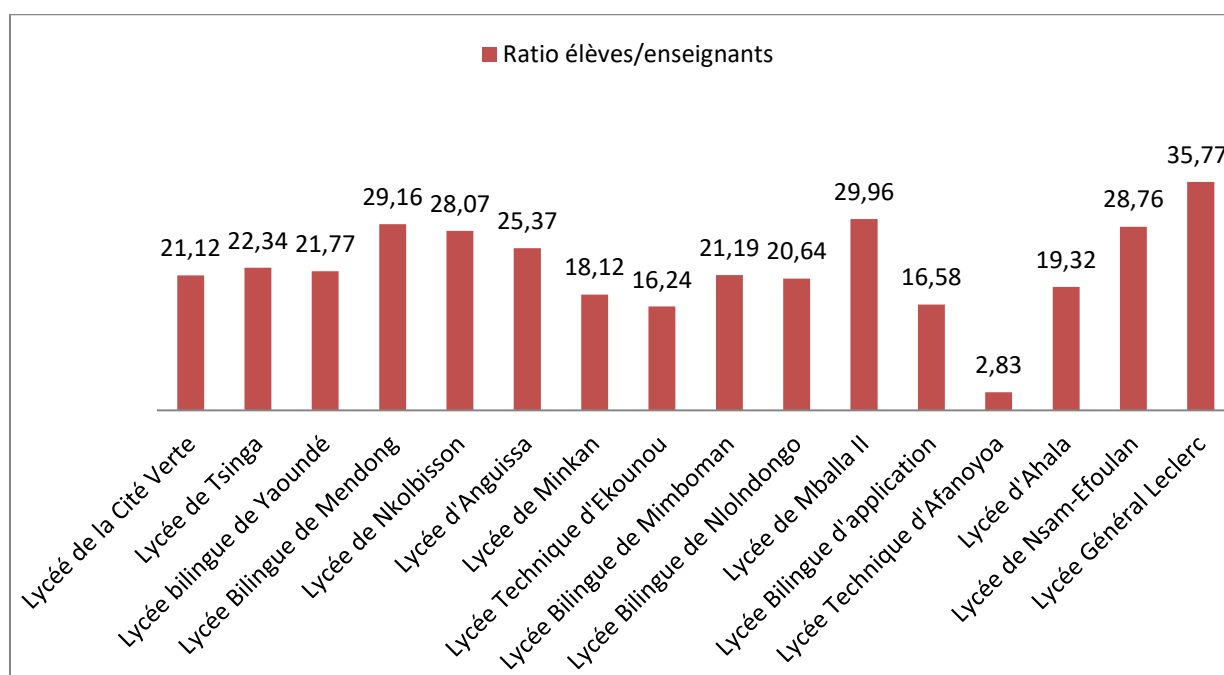


**Figure 3 : Mfoundi**

Au niveau du secondaire, l'analyse de l'allocation consiste à aborder la question de l'utilisation des enseignants et à vérifier si la charge horaire qui leur incombe concrètement dans les établissements correspond à leur charge horaire réglementaire due. Plusieurs indicateurs permettent ainsi d'évaluer l'allocation et l'utilisation des personnels enseignants afin de faire un diagnostic de leur répartition géographique. Ce diagnostic de l'allocation des enseignants nous permettra donc de déterminer si le transfert des ressources (enseignants) du niveau central vers le niveau local (écoles) est cohérent, c'est-à-dire globalement proportionnel au nombre d'élèves scolarisés. Pour mesurer la cohérence du déploiement des enseignants, trois indicateurs seront utilisés.

### I.1 Le Ratio Elève/Maître (REM) ou Rapport Elèves/Enseignant (REE)

Il s'agit du nombre moyen d'élèves par enseignant. Il se calcule au niveau national, régional ou local (par école). La référence à des standards internationaux fixent généralement comme plafond (UNESCO, 2010) un REM à 40 /1, qui aide à apprécier l'ampleur des déséquilibres quantitatifs en matière d'allocation d'enseignants au sein de chaque pays. Compte tenu de notre échantillon, ce ratio est calculé pour les 16 établissements du Mfoundi constituant notre échantillon.

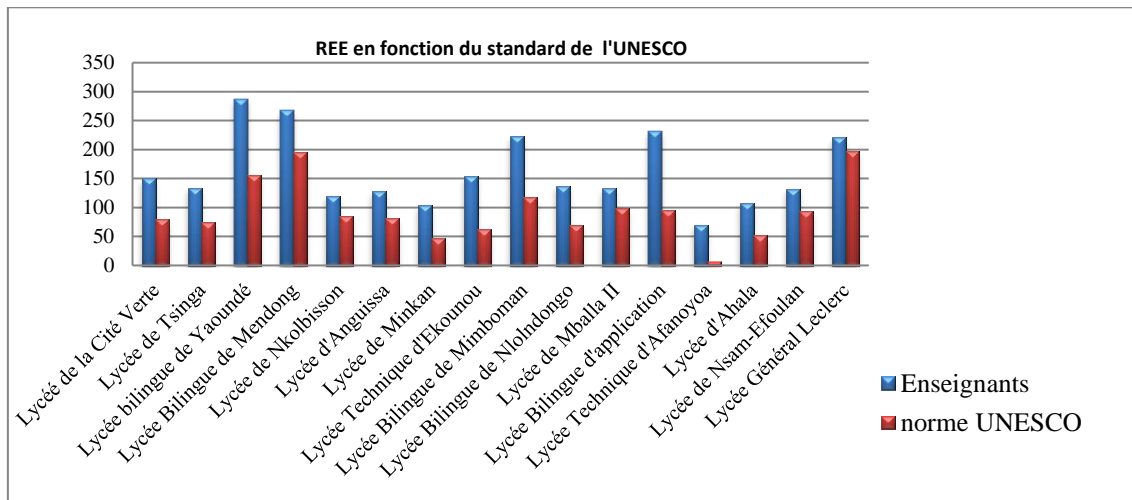


Source: Enquête de terrain, mars 2023

**Figure 4 : Variation des ratios élèves/enseignants dans le Mfoundi**

D'après le graphique, le nombre moyen des REE est de 22,32. Les données des enseignants combinent à la fois les enseignants fonctionnaires, vacataires et contractuels. On peut donc conclure que les établissements du Mfoundi ont un nombre d'enseignants supérieur

à celui de la demande (élève). Si l'on prend par exemple le cas du Lycée Général Leclerc malgré son REE de 35,77, il dispose de 221 enseignants pour 7906 élèves, le nombre d'enseignant en fonction des élèves devrait être en fonction de la norme de l'UNESCO de 197,65 donc 198 enseignants pour les 7906 élèves scolarisés. Il y'a donc un excédent de 23 enseignants dans l'établissement. Tel est la posture de presque tous les établissements du Mfoundi comme l'indique la figure ci-dessous.



Source: Enquête de terrain, mars2023

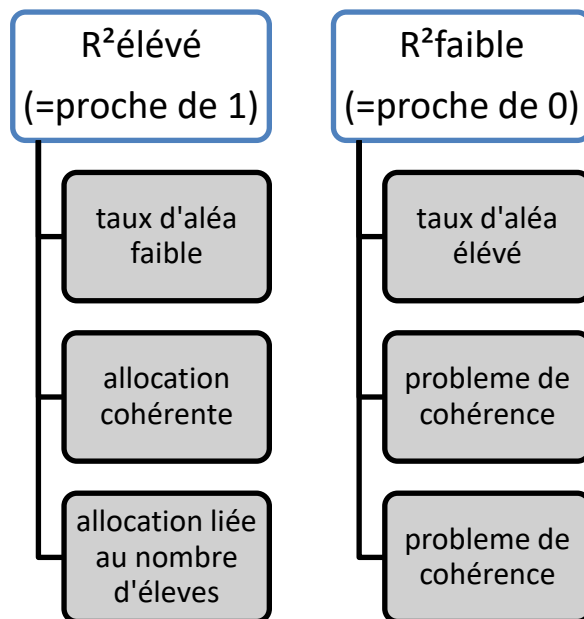
**Figure 5 : REE en fonction du standard de l'UNESCO**

## I.2 Coefficient de détermination ( $R^2$ ) ou degré de cohérence

$R^2$  est un outil statistique permettant d'évaluer la qualité de la relation entre le nombre d'élèves et le nombre d'enseignants. Sa valeur est comprise entre 0 et 1 (1 attestant d'une parfaite adéquation entre le nombre d'élèves et le nombre d'enseignants).

- Plus le  $R^2$  s'approche de 1 et plus la relation est forte, autrement dit plus l'allocation des enseignants est cohérente, c'est-à-dire en rapport avec le nombre d'élèves. Si la valeur de  $R^2$  est 1, cela signifie que le nombre d'enseignants est, dans toutes les écoles, exactement ce qui est prévu sur la base de la relation moyenne.
- Plus le  $R^2$  est proche de 0, plus les problèmes de cohérence dans l'allocation des enseignants sont marqués et indiquent que la distribution du personnel enseignant est liée à d'autres facteurs que le nombre d'élèves.

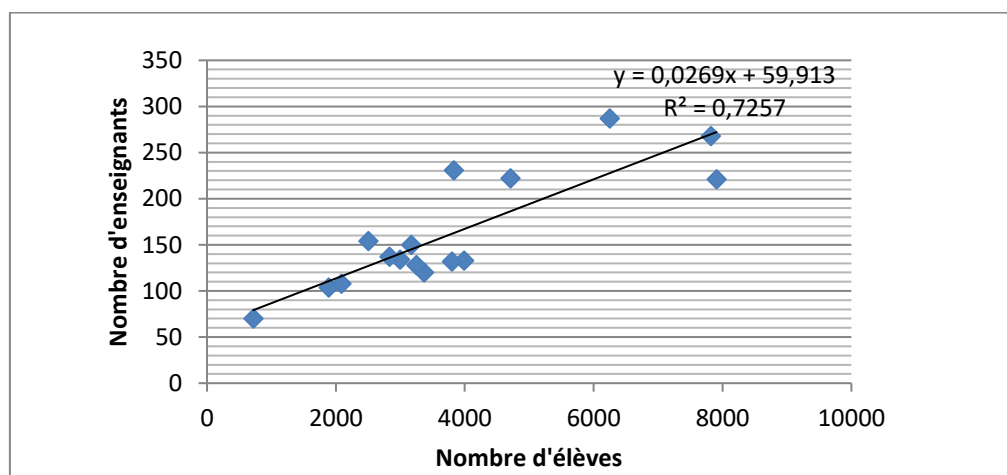
La figure suivante fait un résumé de l'interprétation du degré de cohérence



Source: Institut International de la Planification de l'Education (IIEP)

### **Figure 6: Interprétation du coefficient de cohérence**

Le cadre qui règlemente l'allocation des enseignants au sein des établissements prévoit l'analyse du besoin. Sur la base de ce besoin, le rapport entre le nombre d'enseignants et le nombre d'élèves permet d'apprécier le niveau de l'allocation en personnel enseignant. C'est donc une relation linéaire du type  $Y=aX+b$  où Y représente le nombre d'enseignants et X le volume nombre des élèves. Dans le cadre de cette recherche, le nombre d'enseignant total des 16 établissements enquêtés dans le Mfoundi est de 2599 pour un total de 61090 élèves.



Source: Enquête de terrain, mars2023

### **Figure 7: Coefficient de cohérence**

Le coefficient de cohérence étant élevé avec une valeur proche de 1 ( $R^2=0.7$ ) indique une cohérence dans l'allocation des enseignants en rapport avec le nombre d'élèves par école.

### I.3 L'indicateur (1- R<sup>2</sup>)

Il représente la part du phénomène de répartition des enseignants liée à d'autres facteurs que le nombre d'élèves dans les écoles. Exprimé en pourcentage, il correspond alors à ce que l'on appelle le degré d'aléa. A l'inverse du coefficient de détermination (R<sup>2</sup>), un indicateur (1-R<sup>2</sup>) élevé indiquera un fort degré d'aléa dans la répartition des enseignants sur le territoire.

C'est un indicateur pertinent pour mesurer la cohérence du déploiement des enseignants. L'aléa 1-R<sup>2</sup>, où R<sup>2</sup> représente la part expliquée par le besoin en personnel enseignant dans leur répartition dans les établissements scolaires. Dans une situation parfaite, l'influence des facteurs autres que le besoin doit être insignifiante. Cela signifie que l'aléa doit tendre vers 0 c'est à dire 0%. Dans le cadre de cette étude, compte tenu de l'importance des facteurs autres que le besoin dans la répartition des enseignants, il est retenu qu'un degré d'aléa supérieur à 5% sera considéré comme élevé. Le tableau suivant indique le degré d'aléa.

**Tableau 7: Degré d'aléa**

		Valeurs		Interprétation
Coefficient de détermination (ou degré de cohérence)	R <sup>2</sup>	0.7		Le degré d'aléa étant supérieur à 5% indique que l'allocation est liée à d'autres facteurs que le nombre d'élèves
Degré d'aléa	[1-R <sup>2</sup> ]	[1-0.7]=0.3	Taux d'aléa [1-0.7] x100=30%	

L'inverse de R<sup>2</sup>, soit [1-R<sup>2</sup>] s'interprète comme l'aléa dans l'allocation des enseignants. Notre valeur étant de 30% supérieur au seuil fixé de 5% atteste d'un problème de cohérence dans l'allocation de ces derniers. Une analyse détaillée de la situation en fonction de ses caractéristiques (espace géographique, politique, environnement) permettra de mieux comprendre les facteurs contribuant aux disparités notées dans l'allocation des enseignants entre établissements et dans l'espace.

## **Conclusion partielle**

Au terme de ce chapitre, il ressort que le personnel enseignant des établissements du Mfoundi est constitué à la fois des enseignants fonctionnaires, contractuels et des vacataires. L'analyse de ce personnel en fonction des indicateurs permet de mesurer la cohérence dans l'allocation de ces enseignants. Celle-ci révèle que le ratio élèves/enseignants est bas contrairement à la norme prévue par l'UNESCO. Cependant, le coefficient de détermination indique qu'il y'a cohérence dans l'allocation des enseignants en fonction du nombre d'élèves. Le degré d'aléa élevé indique par contre qu'il y'a d'autres facteurs externes qui contribuent à l'allocation des enseignants dans les différents établissements. Etant donné que le REE est relativement faible, il est donc important de souligner les facteurs de ce déséquilibre tout en présentant leurs impacts.

## **CHAPITRE II : FACTEURS ET IMPACTS DU DESEQUILIBRE DANS L'ALLOCATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES DE YAOUNDE**

Dans le but d'améliorer la qualité de l'éducation, le gouvernement fournit davantage d'efforts dans le recrutement et la formation des enseignants. L'allocation de la ressource humaine dans les établissements scolaires s'appuie donc sur un certain nombre de facteurs. Ces facteurs peuvent se combiner différemment selon les pays et par conséquent, entraîner une réponse spécifique et adaptée à la situation de chaque pays. Nous présenterons dans le cadre de ce chapitre, les différents facteurs qui peuvent influencer négativement ou positivement la répartition équitable et efficace des enseignants sur le territoire camerounais.

Au niveau organisationnel et de manière générale le principal facteur d'allocation des enseignants est le besoin. Ce besoin est fait grâce à des outils de gestion. Ces outils de gestion comportent un fichier de personnel et un système d'information qui apportent des informations fiables et complètes sur les enseignants et leur affectation créant la transparence nécessaire pour les décisions d'affectation rationnelles. Ils contribuent ainsi à la rationalisation de la gestion des ressources humaines en général et leur allocation en particulier. La DRH utilise les données du service de la carte scolaire et de la cellule de planification pour avoir les données statistiques. Elle dispose d'un système de dialogue social fonctionnel dans le domaine des affectations, de recensement et mutation marqué par la création des plateformes numériques qui permettent aux usagers de choisir le lieu où il aimerait exercer (exemple PALENCA pour les élèves professeurs en fin de formation), être muter et ou d'exprimer leur besoin.

### **II.1 LES FACTEURS LIES AU DESEQUILIBRE DE LA REPARTITION DU PERSONNEL ENSEIGNANT**

Le diagnostic du personnel enseignant dans les établissements scolaires du Mfoundi a montré que l'allocation du personnel en fonction du besoin est cohérente. Cependant, il existe un fort taux d'aléa dans la distribution des enseignants autres que les élèves qui expliquent le faible ratio élève/enseignant. Parmi ces facteurs, nous avons :

#### **II.1.1 Le facteur politique**

Les principaux freins à la gestion rationnelle du personnel ne résident pas dans les réglementations mais dans l'organisation de la prise de décision et des outils sur lesquels elle

s'appuie. Cette mauvaise organisation crée une difficulté dans la prévision des besoins à travers des estimations fiables et valides. La collecte des données auprès des chefs d'établissements scolaires fausse les prévisions car, ces derniers ne reçoivent pas à temps les questionnaires (problème d'électricité, de réseau) ou ne renvoient pas les résultats de leur questionnaire au niveau de la cellule de la planification lors de l'estimation du besoin. On note également la négligence des aspects qualitatifs dans la prévision des besoins et l'allocation (notamment la qualification des enseignants). Par ailleurs, la procédure de mutation et d'affectation est basée sur une longue chaîne de décision avec une multiplicité d'intervenants et de relais. Ce qui explique les lourdeurs et l'insuffisance de transparence critiquées par les enseignants.

### **II.1.2 Le facteur social et culturel**

Le choix de la zone d'affectation par les enseignants est le plus souvent basé sur la position géographique des établissements. La plupart du temps, les enseignants souhaitent partir des zones rurales pour exercer en ville. Ils sont motivés par l'accès facile aux commodités, aux offres scolaires, aux possibilités d'activités d'extra revenus, au regroupement familial ou à l'accès aux soins. Tout ceci favorise le sureffectif en zone urbaine. De plus, les risques d'insécurité, d'isolement dans un environnement inconnu, les normes et coutumes sociales variées tendent à accroître la demande de redéploiement ou d'affectation dans les zones urbaines

Selon la politique et les stratégies éducatives adoptées, l'allocation des enseignants peut viser à tenir compte de certains facteurs culturels tels que les langues locales ; l'ethnicité et/ou la religion des élèves/populations et des enseignants. Cependant, il s'est avéré que dans la pratique ces facteurs compliquent considérablement la tâche (déjà exigeante) d'une allocation rationnelle et équitable des enseignants.

### **II.1.3 Le facteur environnemental**

La répartition des enseignants sur le territoire d'un pays constitue une autre dimension centrale de leur déploiement et de leur gestion. Il convient, sur ce point, de distinguer entre les situations de déséquilibre avec pénuries d'une part, et les situations de déséquilibre sans pénuries mais avec excédent. Le décalage environnemental entre la ville et les campagnes est un élément fondamental qui doit être pris en compte dans l'explication du « refus » d'être affecté à un poste à la campagne. En raison du fait qu'il ait pour la plupart un niveau post-secondaire et ont reçu leur formation dans une zone urbaine, la plupart d'entre eux ne veulent

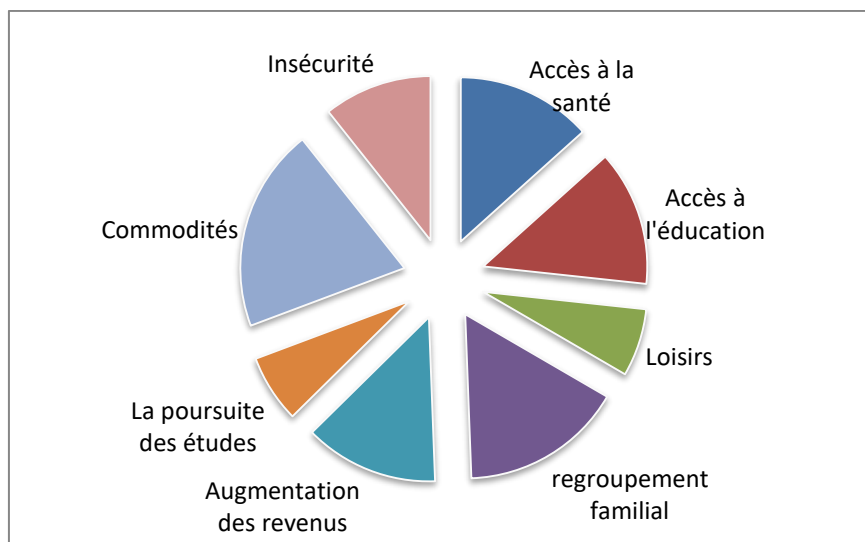


plus habiter la campagne étant donné que l'on n'y trouve pas les éléments de confort et de distraction que possèdent les zones urbaines. Rejoindre les zones rurales peut donc passer pour un exil. Ce comportement est particulièrement remarqué chez les jeunes et les mariés.

Ce flux important d'enseignants dans les zones urbaines se justifie aussi par l'accès à la santé (certains enseignants ont une santé qui requiert un suivi en zone urbaine) et à l'éducation (c'est le cas des enseignants ayant des enfants en âge d'aller dans les collèges et lycées). En outre, certains enseignants proches de la retraite sollicitent les villes dans l'espoir de se reconvertir à d'autres activités.

De plus, certains enseignants prétendent que, pour des raisons d'ordre professionnel, enseigner dans une zone urbaine est le plus souvent l'un des moyens les plus sûrs pour avancer en grade ou obtenir une nomination. Tandis que d'autres préfèrent enseigner à la campagne car, ils sont moins souvent inspectés que leurs collègues des villes en raison des difficultés financières et de communication pouvant réduire les déplacements des inspecteurs en zone rurales.

Si l'on considère que le facteur environnemental intègre tant bien le facteur social que culturel les raisons données par les enseignants en quête de mutation et ou de redéploiement pour les zones urbaines sont :



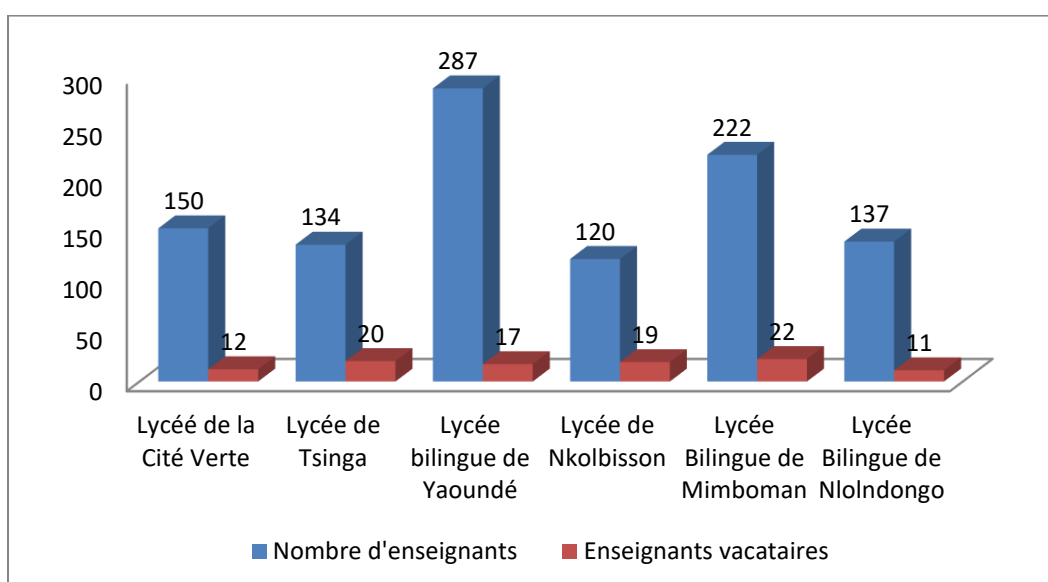
Source : Enquête de terrain, mars 2023

**Figure 8: Répartition des enquêtés en fonction des motifs de leur préférence pour les zones urbaines**

## II.2 IMPACT DU DESEQUILBRE DANS L'ALLOCATION DU PERSONNEL AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT D'ACCUEIL

La mauvaise allocation du personnel enseignant a des répercussions au sein de l'établissement. Elle entraîne entre autre :

- La mauvaise adéquation entre les profils des enseignants et les postes où ils sont affectés due à la mauvaise gestion des carrières des enseignants. Ceci oblige certains chefs d'établissements à faire recours aux vacataires pour combler les vides dans les disciplines manquantes malgré le taux élevé d'enseignants au sein de l'établissement. Le graphique ci-dessous indique que, sur les 16 établissements enquêtés 06 établissements font recours aux vacataires.

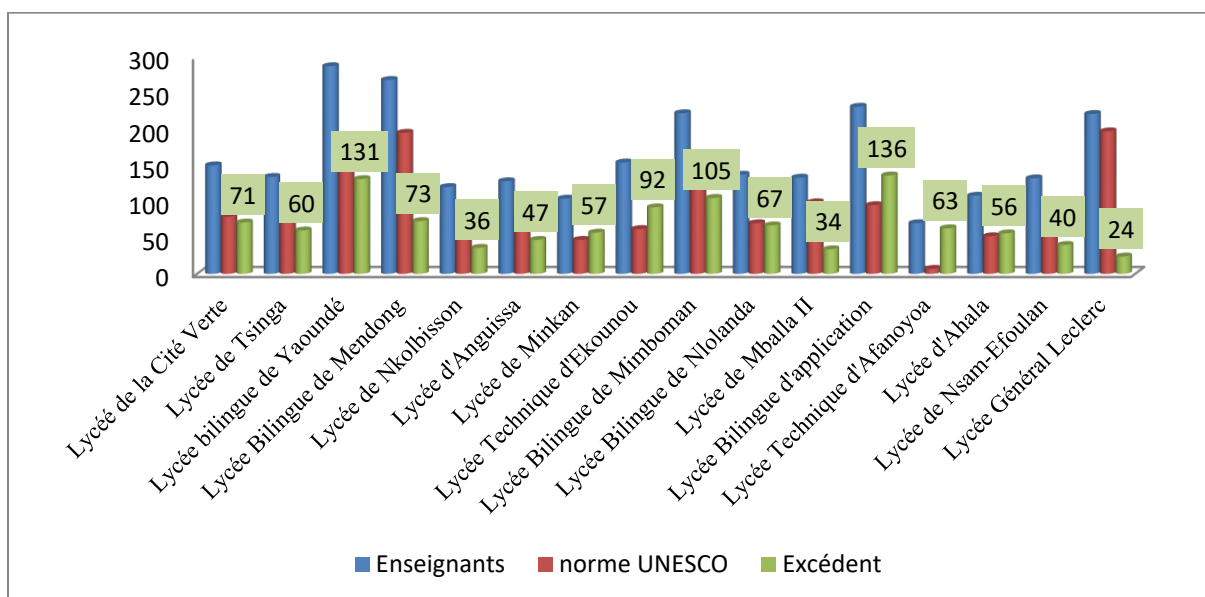


Source : Enquête de terrain, Mars 2023

### **Figure 9 : Répartition des enseignants vacataires**

- La déperdition du personnel au profit d'autres activités et l'absentéisme. Les enseignants n'ayant pas un quota horaire élevé vague à d'autres activités telles que les vacances, la pratique de l'agriculture, de l'élevage et du commerce. Etant donné qu'il y'a assez de personnel dans certaines disciplines les enseignants s'organisent par trimestre dans la dispensation des cours, d'où leurs absences au poste.

- Le sureffectif et le sous-emploi du personnel enseignant en poste dans les établissements scolaires marqué par une charge horaire inférieure à la norme du fait de l'effectif pléthorique des enseignants.



Source : Enquête de terrain, mars 2023

**Figure 10: Répartition des enseignants en fonction de l'excédent**

La répartition déséquilibrée des enseignants sur le territoire national entraîne un sureffectif d'enseignants. Tel est le cas pour tous les établissements enquêtés. Cette situation est liée à la préférence des enseignants pour les zones urbaines, le regroupement familial, les mutations et la concentration massive des établissements dans lesdites zones.

### Conclusion partielle

Au terme de ce chapitre, il ressort que le degré d'aléa est lié aux facteurs politiques, socioculturels et environnementaux. L'ensemble de ces facteurs entraînent au sein des établissements : la mauvaise adéquation entre les profils des enseignants et les postes où ils sont affectés, la déperdition du personnel au profit d'autres activités, l'absentéisme et le sureffectif d'enseignants et leur sous-emploi.

**TROISIEME PARTIE : VERIFICATION DES HYPOTHESES,  
CRITIQUE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS**

## **CHAPITRE III : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET CRITIQUE DES RESULTATS**

Le présent chapitre de notre recherche vise à valider ou à réfuter les résultats de nos résultats. Pour ce faire, nous allons vérifier nos différentes hypothèses (générale et spécifique) énoncées à l'entame de notre sujet vu comme des réponses anticipées à nos questions de recherche (centrale et spécifique). Par la suite, critiquer les résultats en détectant les éléments qui nous permettront d'améliorer les recherches futures sur des thématiques similaires.

### **III.1.VERIFICATION DES HYPOTHESES**

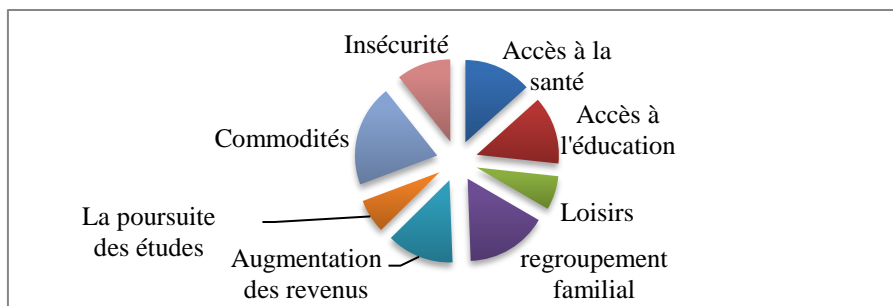
#### **III.1.1 Vérification des hypothèses spécifiques**

##### **III.1.1.1 Vérification de la première hypothèse spécifique**

- L'allocation de la ressource humaine à Yaoundé dépend principalement du besoin et d'autres facteurs tels que les facteurs politiques, socio-culturels et environnementaux.

Cette hypothèse consistait à vérifier l'état des lieux de la situation des enseignants. Ce qui revenait à présenter à la fois les indicateurs qui montre la cohérence dans l'allocation des ressources humaines et les autres facteurs qui s'y greffent.

Le constat que nous avons fait est que le personnel enseignant des établissements du Mfoundi est constitué à la fois des enseignants fonctionnaires, des contractuels, des vacataires et qu'il existe plus d'enseignants à Yaoundé qu'il n'en faut. L'allocation des ressources humaines ne dépend pas que du besoin mais également d'autres facteurs à la fois politiques et socio-environnementaux. Le besoin ici correspondant à l'offre de l'éducation par les pouvoirs publics au moment des affectations semble cohérent. Cependant, le déséquilibre est créé au sein de ses établissements urbains par la muée des redéploiements, des mutations et de d'autres facteurs présentés dans le graphique suivant :



En analysant l'indicateur REE, ceci nous permet de valider la théorie de l'offre et la demande sociale dans la mesure où l'Etat camerounais s'appesantit à la fois sur la demande d'éducation et l'offre de l'éducation pour faire une distribution de sa ressource humaine. En se servant de sa carte scolaire, la ressource humaine n'est pas affectée dans les établissements de manière hasardeuse et suit un protocole qui permet de couvrir l'ensemble des besoins de la population.

Toutefois, l'étude a montré qu'elle ne s'appuie pas uniquement sur le besoin mais également sur d'autres facteurs, raison pour laquelle nous validons également la théorie de la contingence développée à partir des écrits de Paul LAWRENCE et de Jay LORCH en 1969, de Henry MINTZBERG en 1979. Cette théorie la contingence part du raisonnement selon lequel l'efficacité d'un mode de gestion et d'organisation d'une firme dépend strictement du contexte environnemental. Par conséquent, distribution de la ressource humaine doit se faire de manière progressive et adaptée aux besoins de la population tout en tenant compte de l'environnement en perpétuel changement.

L'hypothèse selon laquelle l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé dépend principalement du besoin et d'autres facteurs tels que les facteurs politiques, socio-culturels et environnementaux est validée car, elle tient compte à la fois du besoin et de l'environnement.

### III.1.1.2 Vérification de la deuxième hypothèse spécifique

- La carte scolaire impacte l'allocation de la ressource humaine sur le besoin et la demande scolarisée

Cette hypothèse consistait à vérifier l'impact de l'allocation de la ressource humaine sur le besoin et la demande scolarisée.

Pour vérifier cette hypothèse nous nous servons du tableau croisé suivant :

**Tableau 8: Tableau croisé entre l'utilisation de la carte scolaire lors des affectations et son impact sur le terrain**

		quel est l'impact d'un excédent d'enseignant dans l'établissement					Total
		mauvaise adéquation entre les profils des enseignants et les postes où ils sont affectés	déperdition du personnel	absentéismes des enseignants	sur effectif des enseignants	sous-emploi	
pensez-vous que les données de la carte scolaire sont considérées lors des affectations?	oui	0	0	0	1	0	1
	non	5	5	3	0	2	15
	Total	5	5	3	1	2	16

Source : Enquête de terrain, mars 2023

A travers ce tableau croisé, nous constatons que la plupart des enquêtés ne trouvaient pas que les données de la carte scolaire étaient considérées lors des affectations, raison pour laquelle la mauvaise allocation de la ressource humaine crée au sein des établissements les effets suivants: la mauvaise adéquation entre les profils des enseignants et les postes où ils sont affectés, la déperdition du personnel au profit d'autres activités, l'absentéisme et le sureffectif des personnels enseignants et leur sous-emploi. L'hypothèse peut donc être validée à ce niveau mais, pour mieux l'affirmer nous faisons appel à un test statistique nommé le Test de Khi deux.

Le test de khi deux est donc un test non paramétrique qui évalue le lien d'indépendance linéaire entre deux variables qualitatives. Cependant, on peut avoir une variable quantitative mais la variable indépendante doit obligatoirement être qualitative. Pour l'appliquer, le chercheur doit d'abord formuler deux hypothèses : une hypothèse alternative correspondant à l'hypothèse que le chercheur émet avant d'aller sur le terrain et une hypothèse nulle vu comme celle qui vient annuler l'hypothèse alternative. La validation d'une hypothèse résulte donc de la comparaison entre le khi deux calculé et le khi deux lu. Le khi deux lu est obtenu après manipulation du degré de liberté (ddl : différence de choix qui existe parmi les réponses) et de alpha.

Selon le Test de khi deux, un seuil de signification de 0,05 indique 5% de risque de conclure à tort qu'il existe une association. Si la valeur de p (mesure la certitude avec laquelle il est possible d'invalider l'hypothèse nulle) est inférieure ou égale au seuil de signification (alpha), nous pouvons rejeter l'hypothèse alternative et valider l'hypothèse nulle et conclure qu'il n'existe pas une association statistiquement significative entre les variables. Si la valeur p par contre est supérieure au khi deux lu, on accepte hypothèse alternative (HA) et

rejette l'hypothèse nulle (HO) et conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les variables.

Une fois l'hypothèse validée ou infirmée, on calcule de degré de lien compris entre 0 et 1 :

$$Phi\ ou\ \phi = \sqrt{\frac{\delta^2\ calc}{n - 1}}$$

Avec pour valeur :

- **1= parfait**
- **0.8-0.9= très fort**
- **0.6-0.7=fort**
- **0.4-0.5=moyen**
- **0.2-0.3=faible**
- **0.1=très faible**
- **0=nul**

**Tableau 9: Vérification de la seconde hypothèse spécifique via le Test de khi deux**

<b>Tests du khi deux</b>			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale )
Khi deux de Pearson	16,000 <sup>a</sup>	4	,003
Rapport de vraisemblance	7,481	4	113
Association linéaire par linéaire	1,523	1	,217
Nombre d'observations valides	16		

*Source : Enquête de terrain, mars 2023*

Pour valider ou infirmer cette hypothèse, nous avons croisé le respect des données de la carte scolaire à conséquence de cette dernière dans les établissements scolaires. Les résultats issus de ce test nous donnent une valeur p (p=probabilité de commettre l'erreur alpha) de 0,003. Notre khi deux calculé est égal à 16 et notre ddl égal à 4. Ce ddl égal à 4 nous permettra d'obtenir notre khi deux lu en fonction de alpha soit 0.05, correspondant à notre intervalle de confiance fixé à 95% (ce qui correspond à 5% soit 0,05). Notre dd (5) = 9,49 (cf. annexe4). Notre valeur p égal à 16 est supérieure au khi deux lu égal à 9,49 .Ceci, nous permet de conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les



variables. Notre hypothèse à ce niveau est donc validée. Le degré de lien est à cet effet parfait.

$$\phi = \sqrt{\frac{16}{16-1}}$$
$$n = \sqrt{1.06} = 1.02$$

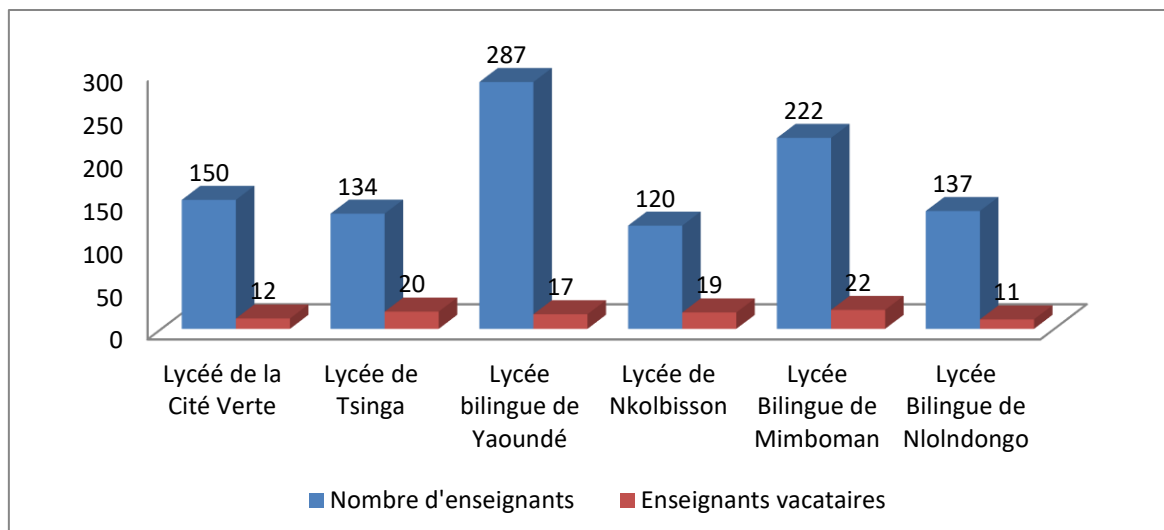
Ce calcul traduit un lien parfait entre les deux variables.

### III.1.1.3 Vérification de la troisième hypothèse spécifique

- Les acteurs internes des établissements secondaires généraux développent diverses stratégies pour faire face aux problèmes d'allocation de la ressource humaine dans leur structure.

L'inattention des pouvoirs publics dans les disparités observées dans la gestion des ressources humaines a conduit à une situation de déséquilibre marquée par la forte augmentation de la proportion des enseignants vacataires dans les établissements du secondaire de 6 % en 2017 à 11 % en 2020 (MINESEC, 2022). Au vu du nombre pléthorique d'établissements concentrés à Yaoundé, le département du Mfoundi compte en moyenne pour 41 écoles 5603 enseignants fonctionnaires, 119 enseignants vacataires et 361 enseignants contractuels pour un total de 6100 enseignants pour 110436 élèves pour l'enseignement secondaire général et 18548 élèves de l'enseignement secondaire technique pour un total de 220.872 élèves soit un REE de 36,20.

Pour faire face aux problèmes de déséquilibre, les chefs d'établissements certes ont suffisamment de personnels mais les enseignants alloués ne cadrent pas toujours avec la discipline nécessaire ils sont donc obligés comme on l'a vu plus haut font recours au vacataires pour combler les vides. La figure suivante met en exergue le nombre de vacataires rencontrés dans les établissements enquêtés.



Ils peuvent parfois compte tenu du faible quota horaire des enseignants, ils peuvent attribuer aux enseignants sous-employés la responsabilité de dispenser des enseignements dans d'autres filières car, comme le stipule sur l'arrêté d'affectation de 2022 en son article 3: « *En dehors de leurs disciplines respectives d'enseignement, les intéressés doivent en cas de nécessité, dispenser des cours dans les autres matières en adéquation avec leur formation initiale.* »

Les stratégies des chefs d'établissements relevés sur le terrain pour faire face à ce problème de déséquilibre émanent davantage du principe de stratégie individuelle comme l'évoque la théorie de l'acteur stratégique de Grozier et Friedberg. Ces stratégies émanent de l'initiative personnelle des chefs d'établissements afin de trouver des solutions dans la mesure où l'un des postulats de cette théorie : « l'acteur est relativement libre. Il peut jouer son rôle, se permettre des écarts par rapport aux règles sociales » Notre hypothèse est donc de ce fait validée.

### III.1.2. Vérification de l'hypothèse principale

- La carte scolaire affecte l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé.

En définissant notre hypothèse générale, il était pour nous sur la carte scolaire avait un rapport avec le déséquilibre de l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé. Nous avons tenu à mener une étude, pouvant être faite sur le terrain en vue de mesurer le lien existant entre la carte scolaire et le déséquilibre des ressources humaines à Yaoundé.

De ce qui en ressort, la carte scolaire et le déséquilibre entretiennent une relation. Cette dernière impacte sur la ressource humaine car l'allocation des enseignants ne tient pas seulement compte du besoin mais d'autres facteurs qu'ils soient d'ordre politique, économique, culturel, socio-environnemental. Pour pouvoir rétablir l'équilibre, les chefs

d'établissements accompagnés de l'administration centrale adoptent certaines stratégies pour mieux utiliser le personnel enseignant mis à leur disposition.

Au regard de l'ensemble des données recueillies sur le terrain, nous pouvons affirmer qu'il y'a eu une relation entre la carte scolaire et l'allocation de la ressource humaine à Yaoundé. Notre hypothèse principale est de ce fait validée.

## **III. 2 CRITIQUE DES RESULTATS**

### **III.2.1 Critique de la démarche méthodologique**

La critique de la méthodologie permet de mettre en évidence les limites que nous avons observées lors de l'orientation du sujet, de la collecte des données, le dépouillement et les traitements des données.

#### **✚ L'orientation du sujet :**

Notre sujet de recherche étant : « Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé », il n'était pas facile de mesurer le déséquilibre étant donné qu'il regorge de plusieurs établissements aux effectifs lourds. Il aurait donc fallu pour une étude plus approfondie, élargir le champ d'étude dans tous le Cameroun pour faire une évaluation régionale.

#### **✚ La collecte des données :**

Des manquements ont été relevés au niveau de la collecte des données documentaires. S'agissant des informations sur la carte scolaire du Cameroun, il convient de souligner que la plupart des publications sont de petites études généralement contenues dans les annuaires statistiques du MINESEC. Il nous aurait fallu davantage de recherches menées sur la carte scolaire au Cameroun de manière décentralisée afin de constituer une base de données factuelle suffisamment solide pour formuler et faciliter notre recherche.

S'agissant des données primaires, malgré la présentation de nos attestations de recherche, l'administration de nos questionnaires et surtout des entretiens de recherche n'ont pas du tout été facile. Il nous a fallu beaucoup de tact et d'investissement pour que les enquêtés puissent du répondre aux questionnaires. Nous pensons que sans notre connaissance du milieu, nous n'aurions pas administré plus de la moitié des questionnaires. C'est sans toute l'une des raisons qui nous a permis à travers nos différentes observations de terrain de réduire notre population grâce à l'échantillonnage . Nous déplorons également le fait de n'avoir pas

pu obtenir l'effectif des enseignants en fonction de leur grade et de leur quota horaire pour étudier l'utilisation de la ressource humaine affecté dans lesdits établissements.

Bien plus encore l'absence des outils ne nous a pas permis d'obtenir des informations pour la conception des cartes des établissements de la zone d'étude.

### **Le dépouillement et le traitement des données**

Le dépouillement des questionnaires ayant été fait avec le logiciel SPSS fut un problème pour les questions ouvertes car, ledit logiciel transforme toutes les questions en questions fermées. Il nous a donc fallu ré-codifier les réponses ce qui a engendré la réduction des données. De plus, de nombreuses informations ont été apportées par les enseignants, les chefs de services et les censeurs alors qu'elles ne figuraient pas dans le questionnaire et les entretiens du coup, il était difficile de structurer un masque de saisie ressortant véritablement toutes les réponses apportées. Nous avons donc été obligés de retranscrire certaines réponses données par les enquêtés qui nous semblaient pertinentes pour expliquer certains faits bien que plusieurs autres informations traduisant leur libre expression se sont évaporées. Ainsi le traitement de ces données a été suffisamment complexe car il fallait intégrer à chaque fois de nouvelles informations.

### **III.2.2 Critique des résultats de terrain**

Parmi les résultats obtenus à la suite de nos enquêtes de terrain, certains sont également sujette de critiques. Pour mesurer le déséquilibre, on aurait pu calculer un autre indicateur pour évaluer la conformité entre l'offre et la demande. Les chefs d'établissements et les acteurs publics ne doivent toujours pas se fier aux apparences avant de recruter, d'affecter, d'effectuer des mutations et des redéploiements. Ils doivent faire l'estimation des besoins des enseignants se qui se fait discipline par discipline.

Le rapport final du MINESEC portant sur le besoin en personnel enseignant de l'enseignement secondaire général montre que pour une discipline donnée  $D_i$  on évalue pour chaque établissement scolaire le volume horaire enseignant (VHE) et le volume horaire élève (VEE).

« Le volume horaire enseignant (VHE) représente le nombre d'heures maximal d'enseignement règlementaire pour la discipline que peuvent dispenser les enseignants en poste dans un établissement scolaire donné. Il est calculé par  $VHE_k = \sum N_i * h_{ini}$  où :

- $n$  représente le nombre de grade ;

- $N_i$  représente le nombre d'enseignants de la discipline  $k$  ayant le grade  $i$  affecté dans l'établissement scolaire ;
- $h_i$  représente le volume horaire réglementaire de l'enseignant ayant le grade  $i$ .

Le volume horaire élève (VEE) représente le nombre d'heures total réglementaire d'enseignement que les élèves d'un établissement scolaire donné peuvent recevoir pour une discipline donnée. Il est calculé par  $VEE_k = \sum_{j=1}^v L_j * d_j$  où

- $v$  représente le nombre total de niveau d'étude de l'établissement scolaire ;
- $d_j$  représente le nombre de divisions pour le niveau d'étude  $j$  de l'établissement ;
- $L_j$  représente le nombre d'heures d'enseignement réglementaire de la discipline  $k$  pour le niveau d'étude  $j$ .

La situation des enseignants pour la discipline  $k$  de l'établissement scolaire est donnée par la différence  $Diff_k = VHE_k - VEE_k$ .

- Si  $Diff_k = 0$  alors le nombre d'enseignants en poste dans l'établissement scolaire est assez suffisant pour couvrir les heures d'enseignement dues à la discipline  $k$ .

- Si  $Diff_k > 0$  alors il existe dans l'établissement scolaire plus d'enseignants qu'il n'en fallait pour la discipline  $k$ .

- Si  $Diff_k < 0$  alors le nombre d'enseignant en poste dans l'établissement scolaire est insuffisant pour couvrir toutes les heures d'enseignement dues à la discipline  $k$ . »

Grace à ce calcul, le nombre d'enseignants déficitaire ou excédentaire de la discipline  $k$  de l'établissement scolaire s'obtient donc en divisant la valeur absolue de  $Diff_k$  par le volume horaire réglementaire moyen des enseignants. Dès l'entame des recherches nous n'avions pas connaissance de cet indicateur raison pour laquelle, les données sur le grade et le quota horaire des enseignants n'ont pas été collectées. L'étude de cet indicateur nous aurait permis de mieux évaluer le déséquilibre.

### **Conclusion partielle**

Au terme de ce chapitre dont le but était d'infirmer ou de valider nos différentes hypothèses de recherche, il ressort qu'elles ont toutes été vérifiées. La critique des résultats a porté sur certains éléments de la méthodologie comme l'orientation du sujet, la collecte des données, le dépouillement et traitement des données. En plus de cela, des critiques ont été émises sur les résultats recueillis sur le terrain. Face à cela, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour équilibrer l'allocation de la ressource humaine au plan national afin d'assurer une gestion équitable du personnel enseignant au sein des établissements scolaires.

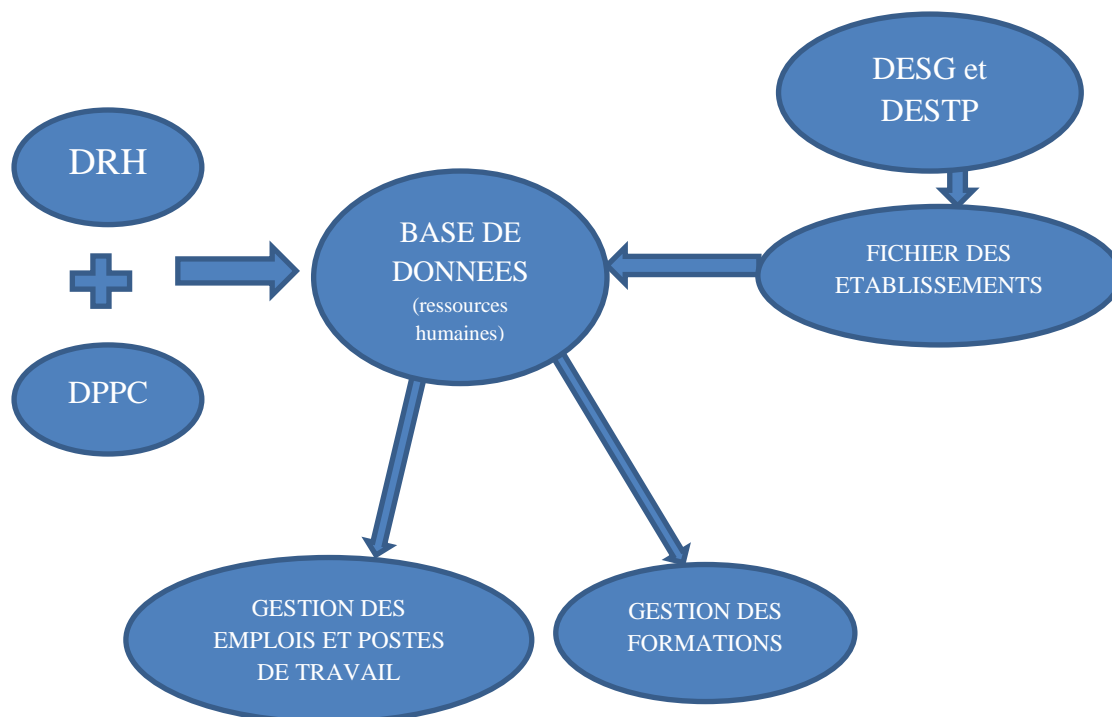
## **CHAPITRE IV : STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE POUR REEQUILIBRER LA DISTRIBUTION DE LA RESSOURCE HUMAINE A YAOUNDE**

Le déséquilibre dans la répartition des enseignants du secondaire au Cameroun notamment dans les établissements secondaires à Yaoundé pouvait s'expliquer par le cadre organisationnel, le comportement et les outils de gestion. Cependant, quelques stratégies peuvent être développées pour améliorer la gestion des enseignants du secondaire.

### **IV.1. L'amélioration des outils de Gestion des Ressources Humaines**

Pour améliorer la GRH, il faudrait identifier les besoins en combinant la demande d'éducation en termes d'effectifs à scolariser avec les normes nationales (taille du groupe classe, volume horaire par discipline et obligation hebdomadaire de l'enseignant) pour établir les besoins réels en enseignants. Par la suite, l'évaluation des ressources humaines doit se réaliser à l'aide de plusieurs outils comme les pyramides des âges, la base de données et les tableaux de bord qui permettent de calculer des indicateurs. Tout ceci contribuera donc à former un système d'informations solides. De ce fait, l'exploitation d'une base de données intégrée permettrait l'établissement de différents tableaux de bord avec un certain nombre d'indicateurs utiles en GRH.

Cette gestion intégrée de ressources humaines voudrait que les structures qui interviennent dans l'opération utilisent les mêmes données de base dans des perspectives différentes : gestion et planification. La mise en œuvre de cette base de données incombe donc la Direction des Ressources Humaines (DRH) et à la Division des Projets, de la Planification et de la Coopération (DPPC). Parallèlement, le Fichier des établissements, élaboré par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG) et la Direction de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel (DESTP) est mis en relation avec la Base de données Ressources Humaines pour la gestion des emplois et des postes de travail. La gestion des formations et l'élaboration des listes d'aptitude par le Secrétariat général, la DRH et les Inspections Générales de Pédagogie (IGP) se font en tenant compte des informations liées au personnel et contenues dans la base de données. De façon schématique, les différentes structures qui interviennent dans la gestion des enseignants, articulées avec leurs missions principales et les principaux fichiers utilisés peuvent être représentées comme suit :



Réalisation : SONWA Elssa, juin 2023

**Figure 11: Modèle de gestion de la ressource humaine**

## IV.2 La formation des gestionnaires

Etant donné que la plupart des gestionnaires du personnel enseignant du MINESEC sont des enseignants, il est nécessaire de leur offrir une formation complémentaire en gestion des ressources humaines. Cette formation permettra de palier aux difficultés rencontrées en la matière aussi bien dans les services centraux que dans les structures décentralisées de gestion, de les mettre au courant de l'objectivité dans l'application de la réglementation en matière de GRH. Ces formations doivent se faire de manière continue et régulière par des personnes ayant reçu une formation en gestion. On peut donc procéder par des :

- mises en stage ;
- organisation des séminaires ;
- instauration d'un module de gestion dans les ENS.

## IV.3 Le développement des zones locales et rurales

La réalité des postes de travail permet de catégoriser les enseignants en fonction de deux zones : Les enseignants des zones urbaines et les enseignants des zones rurales. Selon la

perception majoritaire des enseignants, il est plus commode de travailler en zone urbaine plutôt qu'en zone rurale. Les éléments de cette différence sont composés des commodités relevées lors de l'analyse des motivations liées aux préférences des localités, à savoir l'accès aux services de santé, la disponibilité de moyens de communication, la disponibilité de l'eau potable et de l'électricité, et l'accès aux produits de la technologie etc. Pour réguler cette disparité, il faudrait :

- Fixer et respecter la durée minimum de séjour à un poste dans une zone difficile ;
- Aménager le territoire en créant des voies de communication et des structures médicales, installer des adductions d'eau potable, de l'électricité ;
- Doter les zones rurales en équipements scolaires et didactiques ;
- Inciter à exercer dans les zones non attractives et dangereuses par des primes, habitations pour enseignants, soutien actif des inspections, faciliter l'accès à la paie de chaque mois ;
- Aménager les écoles rurales etc.

#### **IV.4 La réduction des disparités**

Les disparités observées entre différentes régions peuvent être réduites entre autres par la rationalisation de la mobilité. Certes certains établissements ont besoins d'un nombre importants d'enseignants par rapport à d'autres, mais l'allocation équitable des enseignants exige d'en donner plus à celles dont les besoins sont les plus importants en procédant à une répartition discriminante (en fonction de la discipline par exemple).

La gestion prévisionnelle semble la plus adaptée car, en prenant les informations de la base de données, il est possible d'établir le taux de sortie du stock net d'enseignants. On pourra donc calculer et utiliser les indicateurs de flux pour déterminer et ou projeter les besoins en ressources humaines en fonction des disciplines par année et autres attributions (administratives). Cette mesure peut également aider dans la prévision du nombre d'élèves-professeurs en élaborant une collaboration avec le MINFOPRA et le MINESUP sur le plan de recrutement et de formation des enseignants de chaque ENS pour les prochaines années en mettant un accent sur l'accroissement des effectifs des recrues dans les disciplines cibles pour satisfaire la demande.



#### **IV.5 La participation des enseignants**

Dans une approche participative, l'enseignant pourrait véritablement contribuer à la préparation de la prise de décision vu son niveau d'intervention élevé dans le système éducatif (spécialiste d'une discipline, parent, responsable de la mise en œuvre de la politique éducative dans les salles de classe, chef d'établissement). C'est la raison pour laquelle il est impliqué dans les questions de GRH sans y être associé. Sa participation aux processus de prise de décision de mutation pourrait s'organiser de façon rationnelle. L'action étant organisée sur la base de l'information disponible sur le système. La possession ou non de la bonne information dote l'acteur d'une capacité réelle ou fictive d'agir sur le système. Raison pour laquelle, envisager la participation des enseignants à la préparation des prises de décision sans qu'ils disposent de l'information pertinente ne peut pas efficacement se réaliser. Ils peuvent donc se mobiliser au sein d'organisations syndicales pour mieux se faire entendre et veiller à l'application objective de la réglementation. Leur participation à la préparation de la prise de décision pourrait se réaliser au sein des commissions (adaptées) ad hoc chargées des questions de mutation et affectation.

#### **Conclusion partielle**

Au terme de ce chapitre portant sur les stratégies à développer pour rééquilibrer la distribution de la ressource humaine à Yaoundé, il en ressort que plusieurs facteurs sont à mettre en synergie. De manière générale, il faut tenir compte des états de besoins en personnel dans les établissements scolaires au moment des redéploiements des enseignants, procéder au redéploiement des personnels enseignants des départements où il est observé un excédent au profit de ceux présentant un déficit, tenir compte de la carte scolaire lors des mouvements du personnel enseignant, aménager l'espace rural et intégrer l'opinion des enseignants dans la prise de décision.

## **CONCLUSION GENERALE**

Parvenu au terme de notre étude qui portait sur: « Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé » dont l'objectif était de mettre en évidence la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé afin de proposer des idées pouvant rétablir l'équilibre dans l'allocation des ressources à Yaoundé. Il en ressort au terme de notre étude que la plupart des établissements secondaires de Yaoundé regorge un excédent d'enseignants.

En effet, les questions liées à l'allocation de la ressource humaine dans les établissements semblent être des préoccupations secondaires par rapport à la demande de l'éducation, l'offre de l'éducation et au financement diverses. Cette situation semble s'accroître progressivement au vu des multiples redéploiements et demandes de mutations du personnel enseignant. La question qui a guidé notre travail de recherche est la suivante : Quelle est la relation entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé ? Pour répondre à cette question, nous avons formulé trois hypothèses.

Pour atteindre l'objectif visé, nous avons adopté une démarche systémique dans l'optique de comprendre la relation qui existe entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine à Yaoundé et, une démarche hypothético-déductive pour nous permettre de collecter les données de terrain.

Après avoir fixé la démarche à suivre, la méthodologie dont on s'est servi a consisté en la collecte des données secondaires via la recherche documentaire d'une part, et la collecte des données primaires d'autre part, grâce aux observations directes et aux questionnaires. L'administration du questionnaire nous a permis de recueillir des données tant quantitatives que qualitatives nous permettant, d'avoir des données réelles sur la relation entre la carte scolaire et le déséquilibre de la distribution de la ressource humaine. Cette démarche nous a permis d'obtenir des résultats sous forme écrite, tableaux ou figures que nous avons par la suite commentés. Grâce à ces données statistiques obtenues sur le terrain, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle : La Carte scolaire affecte de la distribution de la ressource humaine en ce sens que l'allocation ne tient pas seulement compte des états de besoins recensés dans ladite carte mais d'autres aléas.

Pour la vérification de nos hypothèses qui consistait à évaluer si les données recueillies représentent la réalité, nous avons adopté le test de khi deux pour les études quantitatives et la technique de triangulation des sources et des méthodes, généralement utilisée pour les études qualitatives et. Elle permet de comparer les résultats obtenus à partir d'au moins deux techniques de recueil de données (exemple : entretiens et observations), ou

plus simplement d'au moins deux sources de données (exemple : entretiens avec chefs d'établissements et les autorités administratives).

Après avoir décrit et analysé les données recueillies sur le terrain, nous avons procédé à la discussion des résultats en les confrontant à la littérature présentée en amont. A la suite de la présentation des résultats issus du terrain, nous avons procédé à la vérification des hypothèses formulées à l'entame de notre travail, celles-ci ont été toutes vérifiées.

Par la suite, nous avons procédé à la critique des résultats obtenus, et nous avons clôturé notre travail avec des suggestions pour permettre la gestion efficace du personnel enseignant.


Dès lors, la question sur l'allocation de la ressource humaine reste encore problématique. L'insuffisance de préparation et la mauvaise manipulation des données risquent causer un plus grand déséquilibre dans les années à venir. Les différentes critiques formulées à ce sujet doivent permettre de mettre la puce à l'oreille des dirigeants quant aux conditions de vie et de travail de ces derniers.

Bien que passionnante, cette recherche ne s'est pas déroulée sans freins, ni heurts. En effet nous avons été confrontés à un certain nombre de problèmes qui ont retardé l'avancée de nos travaux et qui auraient pu entraver la qualité des résultats. Il s'agit des difficultés liées à la formulation du sujet, à la collecte des données, aux finances et au temps. Malgré ces difficultés, nous avons pu trouver des stratégies afin d'élaborer un travail scientifique qui répond aux canevas prescrits.

Pour rendre ce travail plus enrichissant, nous suggérons aux scientifiques qui voudront bien continuer d'explorer ce sujet, de se questionner sur l'impact de la carte scolaire dans la distribution de la ressource humaine au Cameroun par discipline les établissements. Ceci dans l'optique de mieux planifier la ressource humaine afin de lutter contre le gaspillage de la main d'œuvre.

## **ANNEXES**

## Annexe 1: Attestation de recherche

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

Le Doyen  
The Dean  
N° 182/22/UYI/FSE/VDSSE

**ATTESTATION DE RECHERCHE**



Je soussigné (e), **Professeur BELA Cyrille Bienvenu**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **SONWA Elssa Blondel**, Matricule **20V3265** est inscrite en **Master II** à la Faculté des Sciences de l'Education, Département : *CURRICULA ET EVALUATION*, filière : *MANAGEMENT DE L'EDUCATION*, Option : *PLANIFICATION DE L'EDUCATION*.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction de **Pr MOUPOU Moïse**. Son sujet est intitulé : « *Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé* ».

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

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

Fait à Yaoundé, le 12.1 MARS 2022...

Pour le Doyen et par ordre  
  
Le Vice-Doyen  
  
Etienne  
Professeur

## Annexe 2: Autorisation de stage

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
*Paix - Travail - Patrie*  
MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES  
INSPECTION GÉNÉRALE DES ENSEIGNEMENTS

REPUBLIC OF CAMEROON  
*Peace - Work - Fatherland*  
MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION  
INSPECTORATE GENERAL OF EDUCATION

Yaoundé, le 08 JUN 2022

N° 1174 /L/MINESEC/IGE

*m*

Le Ministre

À

Madame SONWA Elssa Blondel  
Étudiante en Master II en faculté des sciences  
de l'éducation, Matricule 20V3265,  
tél :655818368

S/C  
Monsieur le Doyen de la Faculté des Sciences  
de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I

Objet : V/demande d'autorisation de stage académique

Madame,

Faisant suite à votre correspondance dont l'objet est repris en marge,


J'ai l'honneur de vous faire savoir que je marque mon accord pour vous permettre d'effectuer votre stage académique dans les structures de mon département ministériel qui sont susceptibles de vous accompagner dans vos travaux de recherche.

Votre sujet s'inscrivant dans la spécialité *planification des systèmes éducatifs* et visant par ailleurs l'équilibre dans la distribution des ressources humaines, les structures compétentes sont : la Division des Projets, de la Planification et de la Coopération (DPPC) et la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Vous voudrez bien vous rapprocher des responsables de la DPPC et de la DRH, pour les modalités pratiques d'opérationnalisation de votre stage pour une durée de 20 jours dans chacune des structures.

Au terme dudit stage, qu'il vous plaise de bien vouloir déposer une copie de votre rapport dans mon département ministériel.

Veuillez agréer, Madame, l'assurance de ma haute considération.

  
*Nalova Lyonga, Ph.D*

### Annexe 3: Chronogramme de recherche

		<span style="color: blue;">■</span> 2022 <span style="color: green;">■</span> 2023											
		janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
1	Choix du thème de l'étude												
2	Recherche documentaire et tri des informations												
3	Observation, Lecture des documents et informations, réalisation de la fiche de lecture												
4	Délimitation du cadre de l'étude, contextualisation, délimitations des objectifs, hypothèses et élaboration de la problématique												
5	Elaboration d'un plan de mémoire												
6	Rédaction d'un projet de mémoire												
7	Lecture et validation du projet de mémoire par l'encadreur												
8	Rédaction du questionnaire												
9	Pré-enquête												
10	Enquête de terrain et collecte des données												
11	Traitement et analyse des données												
12	Interprétation et analyse et des données et ou des documents												
13	Interprétation des résultats												
14	Rédaction du mémoire												
15	Mise en page												
16	Relecture individuelle et par un proche												
17	Corrections												
18	Lecture par le directeur de mémoire												
19	Corrections												
20	Impression du mémoire												
21	Vérification de la conformité de chaque exemplaire												
22	Dépôt du mémoire												
23	Préparation à la soutenance orale												
24	Correction du mémoire après soutenance												



## Annexe 4: Questionnaire d'enquête

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

\*\*\*\*\*

Paix - Travail - Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION

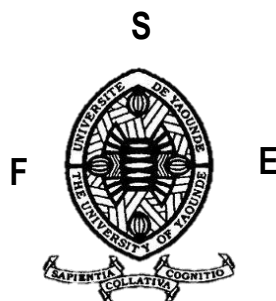
\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET  
EVALUATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROON

\*\*\*\*\*

Peace - Work - Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

THE FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND  
TRAINING CENTER IN SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULA AND  
EVALUATION

\*\*\*\*\*

### QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Cher Mr/Mme/Mlle, bonjour.

Etudiante à la faculté des sciences de l'éducation filière management de l'éducation, je conduis une recherche intitulée : « Carte scolaire et déséquilibre de la distribution des ressources humaines à Yaoundé ». Cette recherche a pour but d'analyser la relation qui existe entre la carte scolaire et la distribution de la ressource humaine. Vos réponses à l'issue de ce questionnaire seront classées dans la stricte confidentialité et nous vous garantissons l'anonymat conformément à la loi n°91/023 du 16 décembre 1991.

Consentez-vous librement à répondre aux questions qui vont suivre ?

1. Oui ; 2. Non

Merci d'avance !

Numéro du questionnaire

Date de l'enquête

**NB** : A partir des items suivants, indiquez dans la case le chiffre qui correspond à votre réponse

## **SECTION 1 : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX / IDENTIFICATION**

<b>S1Q00</b>	<b>Etes-vous ?</b> 1 = cadre administratif ; 2 = Enseignant	_
<b>S1Q01</b>	<b>Quel est votre Sexe ?</b> 1 = Masculin ; 2 = Féminin	_
<b>S1Q02</b>	<b>Vous appartenez à quelle tranche d'âge ?</b>  1= -20ans ; 2 = 20- 24ans ; 3=25- 29ans ; 4 = 30 – 34 ans ; 5 = 35-39ans ; 6=40-44ans ; 7 = 45- 49ans ; 8=50- 54ans ; 9 = 55– 59ans ; 10= 60-65ans ; 11=65 ans et plus	_
<b>S1Q03</b>	<b>Quelle est votre région d'origine ?</b> 1 = Adamaoua ; 2 = Centre ; 3 = Est ; 4 = Extrême Nord ; 5 = Littoral ; 6 = Nord ; 7 = Nord-Ouest ; 8 = Ouest ; 9 = Sud ; 10 = Sud-Ouest ; 11= Autres à préciser	_
<b>S1Q04</b>	<b>Situation matrimoniale</b> 1 = Célibataire ; 2 = marié (e) ; 3 = Divorcé (e) ; 4= Veuf/veuve ; 5= union libre	_
<b>S1Q05</b>	<b>Etes-vous ?</b> 1 = Nouvellement affecté ; 2 = muté ou redéployé	_

## **SECTION 2 : Carte scolaire**

<b>S2Q01</b>	<b>Avez-vous entendu parler de la Carte scolaire?</b> 1 = Oui ; 2 = Non	_
<b>S2Q02</b>	<b>Comment avez-vous appris son existence ?</b> 1 = via une connaissance ; 2 = via les réseaux sociaux ; 3= via la télévision ; 4= via la radio ; 5 = bouche à oreille ; 6= via la presse écrite; 7=par expérience personnelle	_
<b>S2Q03</b>	<b>Connaissez-vous les différents documents constitutifs de la carte scolaire?</b> 1 = Oui ; 2 = Non <b>Si oui, lesquels ?</b>	_
<b>S2Q04</b>	<b>Avez-vous déjà consulté et exploité l'un de ces documents ?</b> 1 = Oui ; 2 = Non <b>Si oui, lequel ?</b> <b>Et pour en faire quoi ?</b>  <b>Si non, pourquoi ?</b>	_

## **SECTION 2 : Distribution de la ressource humaine dans les établissements scolaires**

**NB : Indiquez la case : 1-Tout à fait d'accord ; 2-D'accord ; 3-En désaccord ; 4-Pas du tout d'accord**

### **MODALITES D'AFFECTION**

N°	Items	1	2	3	4
Q1	La carte scolaire est un outil utile pour l'allocation du personnel enseignant				
Q2	Vous avez la possibilité de choisir votre zone d'affectation				
Q3	Le choix de votre lieu de service est toujours respecté lors de votre sortie d'école				
Q4	Votre affectation émane d'une demande de mutation				

### **FACTEURS LIES A L'ALLOCATION DES ENSEIGNANTS**

N°	Items	1	2	3	4
Q1	Le besoin est le principal facteur de la répartition du personnel enseignant				
Q2	Le recensement du personnel enseignant se fait de manière rationnelle dans les établissements				
Q3	Le choix de la zone d'affectation se fait en fonction de la position géographique de l'établissement				
Q4	L'insécurité, l'isolement dans un environnement inconnu, les normes et coutumes sociales influencent le choix de la zone d'affectation				
Q5	Le regroupement familial, l'accès facile aux commodités, aux offres scolaires, aux possibilités d'activités d'extra revenus ou à l'accès aux soins influencent le choix de la zone d'affectation				

### **IMPACT DU DESEQUILBRE DANS L'ALLOCATION DU PERSONNEL**

N°	Items	1	2	3	4
Q1	Vos heures de cours sont conformes à la réglementation				
Q2	La mauvaise gestion du personnel enseignant crée le sureffectif et le sous-emploi du personnel enseignant en poste				
Q3	La mauvaise gestion du personnel enseignant oblige l'administration à recruter des vacataires				
Q4	La mauvaise gestion du personnel enseignant crée la déperdition du personnel au profit d'autres activités et l'absentéisme				
Q5	La mauvaise gestion du personnel enseignant crée une inadéquation entre les profils des enseignants et les postes où ils sont affectés				
Q6	Votre établissement est en situation de déséquilibre sans pénuries mais avec excédent				
Q7	Votre établissement est en situation de déséquilibre avec pénurie				

*Merci pour votre collaboration.*

**Annexe 5 : Liste des établissements secondaires généraux et techniques de Yaoundé**

<b>Arrondissement</b>	<b>Nom de l'établissement</b>
<b>Yaoundé 1<sup>er</sup></b>	CES D'EMANA VILLAGE CES DE TSINGA VILLAGE LYCEE BILINGUE DE NKOL-ETON LYCEE BILINGUE DE NYOM 2 LYCEE BILINGUE D'EMANA LYCEE DE MBALLA II LYCEE DE NKOLONDONOM LYCEE DE YAOUNDE 1 <sup>er</sup> ELIG-ESSONO LYCEE TECHNIQUE CHARLES ATANGANA
<b>Yaoundé 2<sup>ème</sup></b>	LYCEE DE LA CITE VERTE LYCEE DE TSINGA LYCEE TECHNIQUE DE YAOUNDE II
<b>Yaoundé 3<sup>ème</sup></b>	CETIC DE NGOA EKELLE LYCEE BILINGUE D'APPLICATION LYCEE D'AFANOYOA LYCEE D'AHALA LYCEE DE BIYEM-ASSI LYCEE DE NSAM EFOULAN LYCEE DE YAOUNDE NGOA-EKELLE LYCEE GENERAL LECLERC LYCEE TECHNIQUE BILINGUE DE NSAM LYCEE TECHNIQUE D'AFANOYOA LYCEE TECHNIQUE DE YAOUNDE (ANCIEN CETIF) LYCEE TECHNIQUE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL BILINGUE DE YAOUNDE
<b>Yaoundé 4<sup>ème</sup></b>	LYCEE BILINGUE DE MIMBOMAN LYCEE BILINGUE DE NKOLNDONGO LYCEE BILINGUE D'EKOUNOU LYCEE D'ANGUISSA LYCEE DE MINKAN LYCEE TECHNIQUE D'EKOUNOU LYCEE D'ODZA
<b>Yaoundé 5<sup>ème</sup></b>	LYCEE BILINGUE YAOUNDE LYCEE DE NGOUSSO-NGOULMEKONG LYCEE DE NKOLMESSENG
<b>Yaoundé 6<sup>ème</sup></b>	CES DE MENDONG CETIC BILINGUE DE MEWOULOU LYCEE BILINGUE DE MENDONG LYCEE BILINGUE D'ETOUG-EBE
<b>Yaoundé 7<sup>ème</sup></b>	LYCEE BILINGUE D'EKOREZOK LYCEE DE NKOLBISSON LYCEE TECHNIQUE BILINGUE DE NKOLBISSON

Annexe 6 : Grille alpha représentant de trouver le khi deux carré lu

Sonner

	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.001$
1	3.84	6.63	10.83
2	5.99	9.21	13.82
3	7.82	11.35	16.27
4	9.49	13.28	18.47
5	11.07	15.09	20.52
6	12.59	16.81	22.46
7	14.07	18.48	24.32
8	15.51	20.09	26.13
9	16.92	21.67	27.88
10	18.31	23.21	29.59
11	19.68	24.73	31.26
12	21.03	26.22	32.91
13	22.36	27.69	34.53
14	23.69	29.14	36.13
15	25.00	30.58	37.70
16	26.30	32.00	39.26
17	27.59	33.41	40.79
18	28.87	34.81	42.31
19	30.14	36.19	43.82
20	31.41	37.57	45.31
21	32.67	38.93	46.78
22	33.92	40.29	48.23
23	35.17	41.64	49.73
24	36.42	42.98	51.18
25	37.63	44.31	52.62
26	38.89	45.64	54.05
27	40.11	46.96	55.48
28	41.34	48.28	56.89
29	42.56	49.59	58.30
30	43.77	50.89	59.70
31	44.99	52.19	61.10
32	46.19	53.49	62.49
33	47.40	54.78	63.87
34	48.60	56.06	65.25
35	49.80	57.34	66.62
36	51.00	58.62	67.99
37	52.19	59.89	69.35
38	53.38	61.16	70.71
39	54.57	62.43	72.06
40	55.76	63.69	73.41
41	56.94	64.95	74.75
42	58.12	66.21	76.09
43	59.30	67.46	77.42
44	60.48	68.71	78.75
45	61.66	69.96	80.08
46	62.83	71.20	81.40
47	64.00	72.44	82.72
48	65.17	73.68	84.03
49	66.34	74.92	85.35

50	67.51	76.15	86.66
51	68.67	77.39	87.97
52	69.83	78.62	89.27
53	70.99	79.84	90.57
54	72.15	81.07	91.88
55	73.31	82.29	93.17
56	74.47	83.52	94.47
57	75.62	84.74	95.75
58	76.78	85.95	97.03
59	77.93	87.17	98.34
60	79.08	88.38	99.62
61	80.23	89.59	100.88
62	81.38	90.80	102.15
63	82.53	92.01	103.46
64	83.68	93.22	104.72
65	84.82	94.42	105.97
66	85.97	95.63	107.26
67	87.11	96.83	108.54
68	88.25	98.03	109.79
69	89.39	99.23	111.06
70	90.53	100.42	112.31
71	91.67	101.62	113.56
72	92.81	102.82	114.84
73	93.95	104.01	116.09
74	95.08	105.20	117.35
75	96.22	106.39	118.60
76	97.35	107.58	119.85
77	98.49	108.77	121.11
78	99.62	109.96	122.36
79	100.75	111.15	123.64
80	101.88	112.33	124.88
81	103.01	113.51	126.09
82	104.14	114.70	127.33
83	105.27	115.88	128.57
84	106.40	117.06	129.80
85	107.52	118.24	131.04
86	108.65	119.41	132.28
87	109.77	120.59	133.51
88	110.90	121.77	134.74
89	112.02	122.94	135.96
90	113.15	124.12	137.19
91	114.27	125.29	138.45
92	115.39	126.46	139.66
93	116.51	127.63	140.90
94	117.63	128.80	142.12
95	118.75	129.97	143.32
96	119.87	131.14	144.55
97	120.99	132.31	145.78
98	122.11	133.47	146.99
99	123.23	134.64	148.21
100	124.34	135.81	149.48

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ADEA : Association pour le Développement de l'Education en Afrique. (2001). *Pour une expertise en management des personnels enseignants*. CRDP de DIJON.
- Agence Japonaise de Coopération Internationale. (2012). Rapport d'analyse du secteur de l'éducation de base Cameroun.
- Ajountimba, L. (2006). *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*. [Mémoire de Master en planification et administration de l'éducation]. Institut international de la planification de l'éducation(IIPE)/UNESCO.
- Amin, M.E. (2005). *Social Science Research, Conception, Methodology and Analysis?* Kampala, Ouganda: Makerere University printer.
- Antoine, T. (2016). *La gestion du personnel enseignant en Afrique francophone*. Institut international de planification de l'éducation. Paris. 71 pages.
- BUCREP. (2010a). Scolarisation, Instruction et Alphabétisation .3<sup>ème</sup> RGPH, 2(2).204pages.
- Collins-Etienne, K. (2019). L'inadéquation entre l'offre et la demande d'éducation au Cameroun : le cas du Département du Logone- et- Chari. *Recherches & éducations* <https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.7133>.
- Debret, J. (2020). *Les normes APA françaises : Guide officiel de Scribbr basé sur la septième édition (2019) des normes APA*. Scribbr.
- Denis, J-P et al. (2016).*Lexique de gestion et de management*.9<sup>ème</sup> édition. DUNOD
- Diop, A. (2011). *Politique de recrutement des enseignants non fonctionnaires et qualité de l'éducation de base au Sénégal : quels enseignements vers l'éducation pour tous ?* [Thèse de doctorat, Université de Bourgogne].IREDU-CNRS. Dijon.
- Edublog : Enquête : Où est passée la carte scolaire du Cameroun ? Du 14 avril 2018
- Fonkeng, G. Chaffi, C.et Bomba, J. (2014). *Précis méthodologique de recherche en sciences sociales*. Yaoundé.

Genevois, S. (2016). Outils géomatiques et apprentissages en géographie : quels enjeux du point de vue de la recherche en éducation. *Sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle*, 4(5), 93-116.

Institut National de la Statistique. (2016). *Annuaire statistique du Cameroun*. (Version 15, chapitre 6 : Education). Yaoundé :INS.75-117.

ISIPCA. (2014). *La recherche documentaire : guide méthodologique réalisé par le centre de documentation et d'information*. Paris.

Kass Kassongo, N. (2012) .*Conception d'un système d'information pour le contrôle des structures d'écoles*. Institut supérieur du Commerce/Kinshasa.

La carte scolaire au cœur du développement du système éducatif au Tchad.  
<https://fr.unesco.org/news/>. Consulté le 13 janvier 2023 à 12h.

Lange, M-F. (2003). Ecole et mondialisation. *Cahiers d'études africaines*, 1(2). 143-166.  
<http://etudesafricaines.revues.org/194>. DOI : 10.4000/etudesafricaines.194. Consulté le 12 janvier 2023 à 21h.

Martin, J-Y. (1975). Inégalités régionales et inégalités sociales : l'enseignement secondaire au Cameroun Septentrional. *Revue française de Sociologie*, 16, 317- 334.

MINEDUB. (2017). *Rapport d'analyse des données de la carte scolaire*. Yaoundé, Cameroun, 83 pages.

MINESEC. (2022). *Etude sur le besoin en personnel enseignant de l'enseignement secondaire général*. Rapport final.

Mingat, A. (2004). *Note pour l'amélioration de l'allocation des personnels aux écoles au niveau de l'enseignement primaire*. Washington D. C. Banque Mondiale, PSAST/AFTHD.



- Mingat, A., Solaux, G. (1995) : *Gestion et mobilisation des personnels enseignants dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne*. Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA). Paris.
- Ministère de l'éducation de Base. (2020). *Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2019-2020 du Ministère de l'Education de Base*. Yaoundé, Cameroun.
- Ministère des Enseignements Secondaires. (2012). *Organigramme du MINESEC*. Yaoundé, Cameroun.
- Ministère des Enseignements Secondaires. (2020). *Annuaire Statistique du MINESEC 2020-2021*. Yaoundé, Cameroun.
- Ministère des Enseignements Secondaires. (2020). *Panorama de la Carte Scolaire du MINESEC 2015-2016*. Yaoundé, Cameroun.
- Ministère des Enseignements Secondaires. (2021). *Annuaire Statistique du MINESEC 2021-2022*. Yaoundé, Cameroun.
- Mrabet, M. (s.d). *L'échantillonnage*. 22pages.
- Nimmo, C. (2016). Déséquilibre. *Dictionnaire Larousse*. 2044pages.
- Nimmo, C. (2016). Enseignant. *Dictionnaire Larousse*. 2044pages
- Nizeyumukiza, J. (2009). *Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service. Cas de la société Rwandaise d'Assurances, SORAS S.A.* [Mémoire de Master en administration des affaires]. Université adventiste d'Afrique Centrale.
- Paul, R. (2009). Enseignant. *Le nouveau Petit Robert*. Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, nouvelle édition. Paris. 2551pages.
- Pieretti, J-M. (2011). *Gestion des ressources humaines*. 17<sup>ème</sup> édition. Vuibert. 272 pages.
- Pieretti, J-M. (2001). Ressources humaines. *Dictionnaire des ressources humaines*. 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert. 260pages.

Reichard, C. (2002). *Evaluation de la gestion des ressources humaines axée sur la performance dans certains pays de l'OCDE, Examen de la modernisation sous l'angle de la gestion des ressources humaines*. Organisation de coopération et de développement économique. Paris.

Sambou, D. (2008). *Gestion des ressources scolaires en mode décentralisé dans la commune I du district de Bamako : Cas du groupe scolaire de Doumanzana*. [Mémoire de Master non publié]. Université de Bamako.

Solau, G. (1997). *Les politiques de gestion des personnels enseignants dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone*. Dijon : IREDU.

Solau, G. et col. (2001). *Pour une expertise en management des personnels enseignants*. ADEA, Documents, actes et rapports pour l'éducation, CNDP réseau.

Steijn, B. (2002). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : Un thème délaissé, Examen de la modernisation sous l'angle de la gestion des ressources humaines*. Paris: Organisation de coopération et de développement économique.

Sylla, K. (2001). Améliorer la gestion des enseignants grâce aux systèmes d'information. *Lettre d'information de l'IPE*, 19(2).

Sylla, K et Barbara, T. (2013). Les atouts de la carte scolaire. *Lettre d'information de l'IPE31*, 1(4).

Tazi, M. (2005). *La gestion des enseignants au Secondaire Collégial- Cas du Maroc*. [Mémoire de Master non publié]. UNESCO-IPE.

Timene, Paul. (2009). *Analyse des systèmes d'information pour la gestion de l'éducation comme convention et de leur influence sur l'élaboration de la carte scolaire : Cas du MINESEC*. [Mémoire de master non publié]. Université de Yaoundé 1.

Tristan, B. (2007). *Localisation des futurs collèges dans le cadre de la matrice SCOT*. « villes, habitat et politiques d'aménagement ». [Mémoire de Master 2 professionnel]. Université de Toulouse le Mirail.

UNESCO (2010). Guide méthodologique d'analyse de la question enseignante. Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA). *Guide pour le développement des politiques enseignantes*. Paris: UNESCO.

UNESCO-IPPE (2015) : *Allocation et utilisation des enseignants*. Unité 4.

UNESCO-IPPE (2015) : *Recrutement et formation des enseignants : Questions et options*.  
Unité 3.

Williams, P. (1979). *Planification de l'offre et de la demande d'enseignants*. Paris : UNESCO/ IPE.

Yombo, P- D. (2014). *Impact des nouvelles politiques de recrutement des enseignants sur le développement des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne : cas du Burkina Faso, du Congo et du Sénégal*. [Mémoire de Master en éducation]. Université de Bourgogne.

Yves, R. (2020). La carte scolaire un outil d'administration de l'éducation. *Omniscient*.

## **TABLE DES MATIERES**

SOMMAIRE .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	v
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRAGE GENERAL DE L'ETUDE.....	4
I. EXPLORATION DU SUJET .....	5
I.1 CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE.....	5
I.2 JUSTIFICATION DU SUJET .....	8
I.3 DÉLIMITATION DU SUJET .....	9
I.3.1 Délimitation temporelle.....	9
I.3.2 Délimitation thématique .....	9
I.3.3 Délimitation spatiale.....	10
I.4 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	11
I.5 PROBLEMATIQUE.....	15
I.6 QUESTIONS DE RECHERCHE .....	17
I.6.1 Question principale de recherche : .....	17
I.6.2 Questions spécifiques de recherche :.....	17
I.7 OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	17
I.7.1 Objectif principal de recherche :.....	17
I.7.2 Objectifs spécifiques de recherche : .....	17
I.8 HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	17
I.8.1 Hypothèse principale de recherche :.....	17
I.8.2 Hypothèses spécifiques de recherche : .....	18
I.9 INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE .....	20
I.9.1 Intérêt administratif .....	20
I.9.2 Intérêt scientifique .....	20
I.9.3 Intérêt socio-économique.....	21

I.9.4 Intérêt académique.....	21
II.CADRE CONCEPTUEL, THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	22
II.1 CADRE CONCEPTUEL.....	22
II.1.1 Définition des mots clés.....	22
II.1.1.1 La carte scolaire.....	22
II.1.1.2 Les ressources humaines .....	23
II.1.1.3 Déséquilibre .....	26
II.1.1.4 Enseignant .....	26
II.1.1.3 Etablissement scolaire .....	27
II.2 CADRE THÉORIQUE.....	28
II.2.1 La théorie de la main d'œuvre et de la demande sociale.....	28
II.2.2 La théorie de l'acteur stratégique de Grozier et Friedberg.....	29
II.2.3 La théorie de la contingence.....	30
II.3 CADRE OPÉRATOIRE.....	31
II.3.1 Variable indépendante : Carte scolaire.....	31
II.3.2 Variable dépendante : Distribution de la ressource humaine .....	32
II.4 CADRE METHODOLOGIQUE.....	33
II.4.1 Démarches utilisées .....	33
II.4.1.1 La démarche hypothético-déductive .....	33
II.4.1.2 La démarche systémique .....	33
II.4.2 La collecte des données .....	34
II.4.2.1 Collecte des données secondaires.....	34
II.4.2.2 Collecte des données primaires .....	35
II.4.2.3 Techniques de collecte de données .....	36
II.4.2.4 Instruments de collecte de données .....	36
II.4.3 L'échantillonnage .....	37
II.4.3.1 Le choix de l'échantillonnage .....	39
II.4.4 Analyse et le traitement des données .....	41
II.4.4.1 L'analyse et le traitement qualitatif et quantitatif des données .....	41
II.4.4.2 L'analyse et le traitement iconographiques des données .....	42
II.5 DIFFICULTES RENCONTREES .....	42
II.5.1- Difficulté sur la formulation de notre sujet de recherche.....	42
II.5.2- La difficulté liée à la collecte des données secondaires.....	43

II.5.3- La difficulté liée à la collecte des données primaires .....	43
II.5.4- Les difficultés liées aux finances et au temps .....	43
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS .....	46
CHAPITRE I: ETAT DES LIEUX DU PERSONNEL ENSEIGNANT DANS LES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES GENERAUX ET TECHNIQUES DE YAOUNDE	47
I.1 Le Ratio Elève/Maître (REM) ou Rapport Elèves/Enseignant (REE) .....	48
I.2 Coefficient de détermination ( $R^2$ ) ou degré de cohérence.....	49
I.3 L'indicateur ( $1- R^2$ ) .....	51
CHAPITRE II : FACTEURS ET IMPACTS DU DESEQUILIBRE DANS L'ALLOCATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES DE YAOUNDE .....	53
II.1 LES FACTEURS LIES AU DESEQUILIBRE DE LA REPARTITION DU PERSONNEL ENSEIGNANT .....	53
II.1.1 Le facteur politique .....	53
II.1.2 Le facteur social et culturel .....	54
II.1.3 Le facteur environnemental.....	54
II.2 IMPACT DU DESEQUILIBRE DANS L'ALLOCATION DU PERSONNEL AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT D'ACCUEIL.....	56
TROISIEME PARTIE : VERIFICATION DES HYPOTHESES, CRITIQUE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS .....	58
CHAPITRE III : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET CRITIQUE DES RESULTATS .....	59
III.1.VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	59
III.1.1 Vérification des hypothèses spécifiques.....	59
III.1.1.1 Vérification de la première hypothèse spécifique.....	59
III.1.1.2 Vérification de la deuxième hypothèse spécifique .....	60
III.1.1.3 Vérification de la troisième hypothèse spécifique .....	63
III.1.2. Vérification de l'hypothèse principale .....	64
III. 2 CRITIQUE DES RESULTATS .....	65
III.2.1 Critique de la démarche méthodologique .....	65
III.2.2 Critique des résultats de terrain .....	66
CHAPITRE IV : STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE POUR REEQUILIBRER LA DISTRIBUTION DE LA RESSOURCE HUMAINE A YAOUNDE.....	68
IV.1. L'amélioration des outils de Gestion des Ressources Humaines .....	68
IV.2 La formation des gestionnaires.....	69

IV.3 Le développement des zones locales et rurales .....	69
IV.4 La réduction des disparités .....	70
IV.5 La participation des enseignants.....	71
CONCLUSION GENERALE .....	72
ANNEXES .....	75
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	84
TABLE DES MATIERES .....	a