

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCE DE L'EDUCATION ET  
INGENIEURIE EDUCATIVE

\*\*\*\*\*

CURRICULA ET EVALUATION

\*\*\*\*\*



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

THE FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH CENTRE AND  
TRAINING SCHOOL IN SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
SCHOOL IN EDUCATION AND EDUCATIONAL  
ENGINEERING

\*\*\*\*\*

CURRICULUM AND EVALUATION

\*\*\*\*\*

**MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS ET  
PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION DANS LES COLLÈGES  
D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE CATHOLIQUE DE YAOUNDÉ**

*Mémoire de fin de formation soutenu le 28 juillet 2023, en vue de l'obtention d'un Master 2 en  
sciences de l'éducation*

**Filière :** Management de l'éducation

**Option :** Planification des Systèmes Educatifs

**Par :** WATCHUENG Chanaelle Letissia

Titulaire d'un Master 1 en Management de l'Education

**Matricule :** 19Y3627

**Jury de soutenance**

**Président :** CHAFFI Yvan Cyrille, (MC)

**Examineur :** NDJONMBOG Joseph Roger, (CC)

**Rapporteur :** NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel, (MC)

**Juillet 2024**



## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	ii
DÉDIDACE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL, THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE SUR LA MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE ET LA PLANIFICATION DE LEUR RÉMUNÉRATION.....	1
CHAPITRE I: ETAT CRITIQUE DE LA QUESTION DU RAPPORT ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LA MOTIVATION DURABLE DES ENSEIGNANTS .....	2
CHAPITRE II : CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE SUR LA PROBLÉMATIQUE DE LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION EN MATIÈRE DE MOTIVATION DURABLE DES ENSEIGNANTS PERMANENTS DES COLLÈGES CATHOLIQUES DE YAOUNDÉ.....	25
PARTIE II : ANALYSE, INTERPRÉTATION ET PRÉCONISATION DES DONNÉES EN MATIÈRE DE MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLÈGES CATHOLIQUES DE YAOUNDÉ EN LIEN AVEC LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION.....	39
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES EMPIRIQUES SUR LA PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS DE MOTIVATION DURABLE DANS LA PLANIFICATION DE LA REMUNERATIONS DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLEGES CATHOLIQUES DE YAOUNDE.....	40
CHAPITRE 4 : INTERPRETATION, DISCUSSION ET PRECONISATION D'UNE PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS DE MOTIVATION DURABLE DANS LA PLANIFICATION DE LA REMUNERATIONS DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLEGES CATHOLIQUES DE YAOUNDE.....	59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	71
ANNEXES .....	71
TABLE DES MATIERES .....	76

## **DÉDIDACE**

À Mon fils KAMGAING NDO Hermann Loé

## REMERCIEMENTS

L'achèvement de ce travail a été possible grâce au concours de certaines personnes. Nous tenons à leur exprimer notre profonde gratitude. A ce propos, nos pensées vont à l'endroit de :

- Pr Emmanuel NDJEBAKAL SOUCK, notre encadreur, non seulement pour son expertise, sa rigueur et ses conseils, mais d'avantage pour nous avoir offert un espace propice, riche d'interactions pour réaliser ce mémoire de recherche en Management de l'Education ;
- au Professeur MAINGARI Daouda, Chef de Département de Curricula et Evaluation à la Faculté des Sciences de l'Éducation, ainsi qu'à tous les enseignants de ce département pour les connaissances transmises durant nos années de formation ;
- à toutes les personnes ressources qui ont contribuées à la réalisation de ce travail. Nous pensons en particulier à nos répondants dans le cadre de nos descentes de terrain
- nos parents MATCHIM GUENTO Rufine et TAKOGAING Patrice pour l'éducation qu'ils nous ont inculqué jusqu'à ce jour ;
- à notre idéal, KANA Lionel, l'homme qui n'a jamais cessé de me soutenir et de m'encourager à achever cette initiative ;
- à notre source de motivation quotidienne, mon fils adoré KAMGAING NDO Hermann Loé qui a dû subir mon absence constante au prix de ce travail ;
- à nos camarades de promotion et aînés académiques qui nous ont assistés ;
- à tous les membres de l'équipe de recherche de Gouvernator pour les échanges et critiques constructives qui ont meublés nos séances de travail ;
- enfin, tous les membres de notre famille notamment à Maman GUIADEM Lydie et tous mes autres parents, frères et sœurs pour leur inconditionnel soutien et leur présence à nos côtés.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

**AEFALSH** : Association des Etudiants de la Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines

**AI** : Autres

**Av. J.C** : Avant Jésus Christ

**CENC** : Conférence Episcopale Nationale du Cameroun

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**ENS** : Ecole Normale Supérieur

**INOP** : Institut National d’Orientation professionnelle de France

**MINESEC** : Ministère de l’Enseignement Secondaire

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement Economique

**OCHA**: Office for Coordination of Humanitarian Affairs

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**p.ex.** : par exemple

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**RCC** : Réduction des Risques de Catastrophes

**RH** : Ressources Humaines

**RRC** : Réduction des risques de catastrophes

**SENECA** : Secrétaire National à l’Enseignement Catholique

**SIG CUY** : Système d’information de la commune de Yaoundé

**SND** : Stratégie Nationale de Développement

**UNDAF**: United Nations Development Assistance Framework

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

**UNICEF** : Fond des Nations Unies pour l’Enfance

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : classement des 5 premiers établissements du Cameroun .....	6
<b>Tableau 2</b> : salaire des enseignants dans les collèges Catholiques .....	7
<b>Tableau 3</b> : liste des établissements catholiques de la ville de Yaoundé .....	14
<b>Tableau 4</b> : caractéristique du besoin d'affiliation de Mc Clelland et éléments de rémunération.....	18
<b>Tableau 5</b> : caractéristique du besoin de réussite de Mc Clelland et éléments de rémunération .....	20
<b>Tableau 4</b> : caractéristique du besoin de pouvoir de McClelland et éléments de rémunération .....	23
<b>Tableau 07</b> : présentation de l'échantillonnage :.....	31
<b>Tableau 08</b> : la motivation durable selon David Mc Clelland.....	34
<b>Tableau 09</b> : caractéristique du besoin chez Mc Clelland et essai d'éléments de rémunération .....	35
<b>Tableau 10</b> : répartition géographique de notre population par établissement cible.....	40
<b>Tableau 11</b> : répartition de notre population par catégorie professionnelle .....	40
<b>Tableau 12</b> : répartition de notre échantillon par tranche d'âge.....	41
<b>Tableau 13</b> : répartition par catégorie de personnel permanent .....	41
<b>Tableau 12</b> : interprétation des résultats.....	59
<b>Tableaux 14</b> : modélisation de planification de rémunération des personnels permanents et prise en compte des éléments de motivation durable dans les collèges catholiques de la ville de Yaoundé.....	66

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Graphique 1</b> : répartition géographique de notre population par établissement cible.....	p 71
<b>Graphique 2</b> : répartition de notre échantillon par sexe.....	p72
<b>Graphique 3</b> : répartition par catégorie de personnel permanent.....	p73
<b>Graphique 4</b> : perception salaire.....	p73
<b>Graphique 5</b> : niveau d'intégration des primes diverses.....	p74
<b>Graphique 6</b> : niveau d'attribution des attestations de performances.....	p75
<b>Graphique 7</b> : réception attestation de meilleur enseignant.....	p76
<b>Graphique 8</b> : perception lettre de félicitation .....	p77
<b>Graphique 9</b> : bonification heure supplémentaire.....	p78
<b>Graphique 10</b> : respect délai de paiement salaire.....	p79
<b>Graphique 11</b> : attribution prime maternité.....	p81
<b>Graphique 12</b> : bonification financière et autres primes planifiées.....	p82
<b>Graphique 13</b> : budget destiné à l'AP.....	p83
<b>Graphique 14</b> : budget fonctionnement et charge supplémentaire responsable administratif, AP et PP.....	p84
<b>Graphique 15</b> : rémunération par bulletin de paie.....	p85
<b>Graphique 16</b> : bonification paquet minimum.....	p86
<b>Graphique 17</b> : attribution gadget.....	p86
<b>Graphique 18</b> : perception prime de congés payés.....	p88
<b>Graphique 19</b> : motivation durable face aux éléments de rémunération.....	p99

## RÉSUMÉ

Le présent mémoire questionne la faible prise en compte des éléments de motivation durable dans la planification de rémunération des enseignants permanents des enseignements secondaires privés catholique. La rémunération représente toute la philosophie des valeurs d'une institution. Elle ne se limite pas au salaire. Elle comprend aussi l'ensemble des avantages perçus par le salarié en contrepartie de son travail. Il existe un statut de l'enseignement catholique dans le monde et un référentiel de politique en matière de rémunération dans cet ordre d'enseignement. Pourtant, même si les collèges catholiques sont premiers dans le classement national des résultats scolaires, les récurrentes actualités dans les villes de Yaoundé et Douala dans cet ordre d'enseignement sont marquées par les mouvements d'humeur et les grèves à répétitions du personnel. Les enseignants pour la plupart des permanents réclament généralement une meilleure politique de rémunération. Une situation qui met en mal toute motivation durable alors que le référentiel catholique énonce que l'équité consiste à garantir le développement de l'homme, le perfectionnement de la personne humaine et une motivation plus sûre de l'individu. Dès lors les éléments de motivation durable sont-ils pris en compte dans la rémunération du personnel permanent ? Il s'agit dans ce travail de proposer une meilleure planification de la rémunération des personnels permanents de l'enseignement catholique qui prend en compte les besoins desdits personnels. Si la démarche scientifique est hypothético-déductive, l'échantillon cible du personnel permanent quant à lui est de soixante-deux (N=62), tandis que l'étude est quantitative et de type recherche-action. Par ailleurs, le paradigme d'analyse est de type constructiviste. Le travail convoque la théorie des besoins de David Mc Clelland (1961). En résultats, les éléments du besoin de réussite, au même titre que ceux d'affiliation et de pouvoir ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.

**Mots clés :** Collège ; Motivation ; Personnel ; Planification ; Rémunération ;



## ABSTRACT

This brief examines the lack of consideration given to sustainable motivation in the remuneration planning of permanent teachers in private Catholic secondary schools. Remuneration represents the whole philosophy of an institution's values. It is not limited to salary. It also includes all the benefits received by the employee in return for his or her work. There is a statute for Catholic education in the world and a remuneration policy reference in this order of education. However, even though Catholic secondary schools are ranked first in the national league table of school results, the recurrent events in the cities of Yaoundé and Douala in this level of education are marked by mood swings and repeated strikes by staff. The teachers, most of whom are permanent staff, are generally demanding a better pay policy. This is a situation that undermines any sustainable motivation, despite the fact that the Catholic referential states that equity consists of guaranteeing the development of man, the improvement of the human person and a more secure motivation of the individual. So are the elements of sustainable motivation taken into account in the remuneration of permanent staff? The aim of this work is to propose better planning for the remuneration of permanent staff in Catholic education, taking into account the needs of these staff. While the scientific approach is hypothetico-deductive, the target sample of permanent staff is one hundred (N=62), while the study is quantitative and of the action-research type. The analysis paradigm is constructivist. The work draws on David McClelland's (1961) theory of needs. In the results, the elements of the need for success, in the same way as those of affiliation and power, are not sufficiently taken into account in the remuneration planning of permanent staff in Catholic colleges.

**Keywords:** College; motivation; Remuneration; Staff; Planning;

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les autorités camerounaises se sont certainement inspirées du passé colonial. Elles semblent avoir compris très tôt la nécessité de continuer à collaborer avec des partenaires privés de l'éducation, parmi lesquels, l'Eglise catholique, dont les œuvres scolaires avaient contribué à l'émergence d'une bonne partie de l'élite camerounaise. Bien qu'il considère l'instruction et l'éducation comme relevant de ses missions régaliennes, l'Etat camerounais fait de l'Eglise un partenaire dans l'offre de l'éducation. De même, des lois scolaires au Cameroun actuel garantissent ce partenariat et reconnaissent la spécificité de l'Enseignement catholique. Il convient de souligner qu'au Cameroun actuel, l'exigence d'une éducation de qualité place l'Etat et l'Eglise devant des situations pouvant influencer juridiquement sur leur coopération. En dépit d'une volonté affichée en faveur d'une éducation de qualité pour tous les jeunes, les autorités camerounaises semblent confrontées à de nombreux défis qui minent le système éducatif camerounais. L'examen des préoccupations éducatives actuelles du Cameroun nécessite une prise en compte des principes généraux qui régissent l'action gouvernementale en matière d'éducation nationale. Ces principes constituent des repères pour l'Eglise qui apporte sa contribution éducative à la société camerounaise. La poursuite d'une exigence de qualité en éducation est une préoccupation pour l'Etat du Cameroun contemporain et pour l'Eglise. En dépit d'approches propres à l'un et à l'autre, l'objectif visé est susceptible d'être soit l'opportunité d'un partenariat éducatif soit un motif de conflits entre les deux partenaires.

- **CONTEXTE ET ENJEUX DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL DANS L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE DANS LE MONDE, EN AFRIQUE ET AU CAMEROUN**

Une lecture de *Gravissimum Educationis* permet de réaliser que l'Eglise considère l'éducation comme étant un droit fondamental de la personne humaine (Mengolo ; 2016). C'est pourquoi, elle a défini suffisamment le cadre normatif et humain dans lequel l'enseignement catholique se déploie en général et dans lequel le personnel doit se mouvoir en particulier. Dans l'enseignement catholique, la doctrine sociale de l'Eglise a jeté les jalons de la gestion du personnel des institutions catholiques. Pour eux et en ce qui est de la gestion de la rémunération dans l'enseignement catholique, il existe un statut de l'Enseignement Catholique dans le monde et référentiel de Politique en matière de Rémunération. Ledit référentiel a été édité en 2022 par l'institut de l'enseignement catholique de Paris. Selon ce dernier, trois indicateurs doivent être prise en compte pour une meilleure planification de la

rémunération des enseignants des établissements catholiques dont : l'équité, le respect des règles communes et le regard croisé.

Ce référentiel prône l'équité comme dispositif permettant à chaque homme de se développer et de perfectionner sa personne » L'équité a des critères objectifs mais comporte aussi une part d'appréciation de la situation ; entre les deux, il y a place pour le dialogue et la négociation. L'équité interne vise à assurer un niveau de rémunération équivalent entre les postes de même poids ou de même classification. Dans un établissement scolaire, assurer l'équité nécessite en particulier de prendre en compte le niveau de traitement des enseignants par l'État pour décider de la rémunération du personnel non enseignant et de ceux qui cumulent d'autres fonctions avec l'enseignement. L'équité externe vise à se positionner par rapport aux autres établissements, par exemple pour ne pas empêcher la mobilité des personnels par des rémunérations hors normes.

Du respect des règles communes, notons que « La rémunération doit être en juste proportion avec le travail accompli et respecter les conventions, accords et statuts applicables dans l'Enseignement catholique : il y a injustice à la fois s'il y a des rémunérations insuffisantes ou anormalement élevées » (article 111 du Statut de l'Enseignement catholique). Pour assurer l'équité, le respect des statuts, conventions collectives et textes de références garantit un cadre minimum. La mise en œuvre de ces règles contient une part d'appréciation qui doit faire l'objet d'un travail collectif.

Selon le référentiel de la Direction diocésaine de l'Enseignement catholique de Paris (2022), la rémunération est « l'instrument le plus important pour réaliser la justice dans les rapports au travail. Le juste salaire est le fruit légitime du travail ». Dans certains pays ayant encouragé la diminution des effectifs des classes, en permettant la réduction des ratios élèves/enseignant, on a aussi limité les augmentations salariales. Les enseignants de ces pays ont, dans un certain sens, pu compenser partiellement la modestie des améliorations des traitements avec de meilleures conditions de travail. D'autres pays ont gardé des classes nombreuses mais ont en même temps augmenté le traitement relatif des maîtres. Ces équilibres ne font pas toujours partie d'une stratégie voulue par les pays mais, dans la pratique, plus un pays dépense pour rémunérer les enseignants, plus il aura de mal à se permettre d'abaisser les ratios élèves/enseignant, et vice versa. Les indicateurs quantitatifs ne peuvent toutefois pas, à eux seuls, démontrer l'effet de la rémunération des enseignants ou de leurs conditions de travail sur la qualité de l'enseignement.

Comme dans de nombreux autres pays africains, ce réseau est relativement ancien (fondé le plus souvent par des missionnaires, au temps de la colonisation) et fortement structuré (sous la responsabilité et même l'autorité des différents diocèses).

L'enseignement catholique au Cameroun. Cet enseignement trouve son origine pendant la colonisation Allemande (Ngongang ; 2010). En 1981, les missionnaires catholiques mirent en place la première école à Mariemberg. Après la première guerre mondiale de 1914-1918, les nouveaux maîtres français lui renouvellent sa confiance. Les missionnaires catholiques profitent de cette place privilégiée pour créer des écoles en tant que vecteur de la foi chrétienne aux peuples indigènes. Les pères pallottins adoptèrent la politique qui consistait à créer une école pour préparer la création d'une nouvelle mission. Les responsables catholiques actuels du système éducatif camerounais n'ont fait qu'entériner ce choix colonial qui ne demandait qu'à créer des écoles même dans les localités les plus reculées pour évangéliser. Dans chaque zone, à côté des églises, les missionnaires catholiques ont toujours construit des écoles primaires et secondaires (Ngongang ; 2010).

Au milieu des années 1990, l'enseignement catholique a pu subir, comme les familles dont il accueille les enfants, les effets de la crise économique, enregistrant des baisses d'effectifs parfois sensibles, pouvant conduire à des fermetures d'établissements. Dans le primaire, où les écoles ne bénéficient d'aucune autonomie financière, l'Eglise ou, du moins, les diocèses ont ajouté à leur rigueur pédagogique traditionnelle (illustrée par une série de projets ou actions spécifiques, dont l'une dite de « gestion mentale »), une rigueur financière assez sévère. L'Église n'apporte pas ou plus de contribution financière propre, y compris en matière d'investissement : dans le diocèse de Yaoundé, très peu d'établissements ont ainsi été ouverts au cours des dernières années. En l'absence d'autres aides extérieures, et dans un contexte de soutien réduit de l'État, par le biais de la subvention, il a donc fallu serrer les cordons de la bourse. Plus particulièrement développé dans l'enseignement primaire, où il regroupe 15 % de l'ensemble des écoliers, et plus de la moitié des effectifs des établissements privés (contre respectivement moins de 10 % et 30 % dans l'enseignement secondaire), l'enseignement catholique prend donc une part importante dans la scolarisation des jeunes Camerounais (Ngongang ; 2010). Bien au-delà des appartenances confessionnelles, il attire et accueille des élèves issus de différentes couches sociales, rurales ou urbaines, et présente, notamment dans le primaire, un éventail de recrutement assez large.

Si les diocèses cherchent à équilibrer les comptes de l'ensemble des écoles de leur ressort, et peuvent faire jouer une certaine solidarité financière au profit des écoles les moins

favorisées. Cette présence, relativement attentive mais ferme, de l'institution et de l'organisation catholique dans l'encadrement et la régulation du réseau des écoles primaires est moins sensible dans l'enseignement secondaire, où les collèges et lycées disposent de plus grandes marges de manœuvre et d'autonomie. Cela se vérifie sur le plan pédagogique, mais aussi financier : les établissements secondaires, « bénéficiant » de recrutements sociaux plus sélectifs, se trouvent moins soumis aux problèmes de solvabilité des familles et peuvent davantage échapper aux barèmes officiels de frais de scolarité, qui contraignent beaucoup d'écoles primaires.

La fonction particulière de l'Ecole catholique dans la mission de l'Eglise est intimement liée à celle des maîtres. Dans *Gravissimum Educationis* c'est des maîtres, « avant tout qu'il dépend que l'école catholique soit en mesure de réaliser ses buts et ses desseins » (n. 8). Pour cette raison les maîtres doivent faire l'objet d'une sollicitude particulière quant à leur formation académique et professionnelle. Cette formation quant à elle devra tenir compte des progrès et mutations qui rythment le domaine des sciences de l'éducation et de celui de la psychologie des enfants. La même formation touchera aussi bien la science profane que religieuse, car le maître catholique contribue à la formation intégrale que vise l'éducation chrétienne dans les écoles catholiques. Le Concile Vatican II exhorte en outre les maîtres catholiques à développer entre eux et avec leurs élèves des rapports de charité. Ils devront être pénétrés d'esprit apostolique afin de rendre témoignage par leur vie et leur enseignement au Maître unique qui est le Christ. On voit bien que les maîtres sont des acteurs principaux de la mise en œuvre, non seulement de la spécificité de l'Enseignement catholique, mais aussi de son projet éducatif.

- **JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE**

Dans un grand nombre de pays, des études se sont penchées sur la mobilité professionnelle qui caractérise aujourd'hui le métier d'enseignant et, en particulier, les enseignants qui débutent dans la profession. Ainsi, aux États-Unis, il apparaît que 11 % des enseignants quittent la profession en cours ou à l'issue de la première année d'exercice du métier et 39 % dans les cinq ans (Ingersoll, 2002). Une étude menée dans l'enseignement secondaire en Belgique francophone (Vandenbergh, 2000) fait également apparaître que quatre enseignants sur dix ont abandonné le métier au cours de leurs cinq premières années de carrière. Ces données sont le plus souvent présentées avec pour toile de fond des systèmes éducatifs qui rencontrent par ailleurs des difficultés à attirer de nouveaux enseignants (OCDE,

2001) et qui doivent faire face, comme c'est notamment le cas dans de nombreux pays africains et dans plusieurs pays d'Europe (Malet, 2011 ; European Commission, 2012), à des situations de pénurie ou du moins de déficit d'individus titulaires du diplôme requis.

De telles analyses sont pertinentes et requièrent un approfondissement destiné à mieux comprendre quelles sont les représentations sociales relatives au métier et les facteurs, tant objectifs que subjectifs, qui, aujourd'hui, freinent ou incitent les enseignants à démissionner. En effet, si, de manière générale, la profession enseignante souffre d'une perte d'attractivité dans la plupart des régions du monde notamment en Afrique, il apparaît que les établissements d'enseignement subsaharien sont inégaux dans leur capacité à attirer et à stabiliser leur personnel ( Lothaire, Dumay et Vincent Dupriez ; 2012). Nous avons voulu dans la présente analyse nous intéresser particulièrement au cas des établissements d'enseignement catholique au Cameroun.

« Le lien que les enseignants peuvent établir entre le développement professionnel et la professionnalité en développement, l'autonomie dans leur travail associé au sentiment de son utilité et de sa reconnaissance constitue un élément structurant dans [l'] épanouissement professionnel » (Ria, 2016). Cette analyse décrit précisément les composantes d'une identité professionnelle stabilisée et donc d'une motivation assurée pour les Professeurs des Ecoles. L'engagement de ces professionnels est tributaire du sens donné à l'activité même, la base de la motivation autodéterminée, mais il dépend également du constat de son efficience dans le travail - élément constitutif de l'identité professionnelle (Zimmermann & Méard, 2016) ; à cela s'ajoute un processus continu d'adaptation aux prescriptions institutionnelles (Lefevre & Brossais, 2018), une forme d'autorégulation de la motivation qui permet aux enseignants de l'école primaire de s'investir dans leur contexte de travail.

Dès lors que l'on s'intéresse à la motivation en milieu scolaire, force est de constater que la littérature se concentre majoritairement sur la motivation des élèves, et bien moins sur celle de leurs enseignants. Cependant, des recherches récentes (Karsenti & Colli, 2009 ; Alava, 2016 ; Ria 2016 ; Lieury & Fenouillet, 2019) ont mis au jour le lien réciproque entre les deux, démontrant ainsi qu'un enseignant motivé aura plus de chances d'avoir devant lui des élèves qui le seront tout autant, car « s'épanouir dans son travail serait un facteur d'engagement favorisant une meilleure efficacité du système éducatif » (Ria, 2016). Il est à noter que la différence entre intégrée et identifiée se fait sur le comportement : quand la

motivation dépend d'un processus d'intégration, le comportement est régi par son intérêt (l'activité est réalisée pour le plaisir ou le bien-être qu'elle procure, comme dans la motivation intrinsèque), dans le processus d'identification, c'est sa valeur qui prime (l'activité est réalisée pour ce qu'elle va m'apporter-récompense ou reconnaissance- ou pour ce qu'elle me permet d'éviter-punition ou de l'ingratitude).

- **CONSTAT DE LA PERFORMANCE MITIGÉ DES COLLÈGES CATHOLIQUES**

Il est communément admis que les établissements d'enseignement secondaire catholique enregistrent les meilleures performances dans le classement de l'Office du Baccalauréat au Cameroun (OBC). En Mi-Février 2023, l'OBC a rendu public son ranking des meilleures performances dans l'enseignement secondaire pour l'année 2022. Il en ressort qu'ils sont pratiquement les mêmes à la tête de cette 17e édition du palmarès. Les collèges Jean Tabi et Vogt de Yaoundé sont premiers ex-aequo avec un taux de réussite de 99, 75%. Le collège Libermann vient ensuite avec 99, 62%. La même observation est faite du ranking de la direction des examens et concours du Minesec. Les mêmes établissements catholiques se livrent à une partie de chaise musicale ces dix derniers années sur le top du classement.

Tableau 1 : classement des 5 premiers établissements du Cameroun

RANK / RANG	SCHOOL / ETABLISSEMENT	REGION	REGISTERED/ INSCRITS	PRESENTS	ADMITTED/ ADMIS	%SUCCESS/ % REUSSITE
1	COLLEGE FRANCOIS XAVIER VOGT	CENTRE	423	422	422	100
2	COLLEGE JEAN TABI	CENTRE	401	400	400	100
3	COLLEGE DE LA RETRAITE	CENTRE	367	367	367	100
4	COLLEGE LIBERMANN	LITTORAL	286	286	286	100
5	COLLEGE SAINT BENOIT	CENTRE	253	253	253	100

Fait à Yaoundé, le 10 OCT 2022

Le Directeur des Examens, des Concours et de la Certification  
The Director of Examinations and Certification



Source : Minesec 2022

Toutefois, cette performance est doublement questionnable. Le système éducatif de l'Eglise Catholique romaine au Cameroun est supervisé par la Commission Episcopale Nationale pour l'Education Catholique et coordonné par le SENECA, le Secrétariat National à

l'Enseignement Catholique. Le siège de cette dernière est logé dans l'enceinte de la Conférence Episcopale Nationale du Cameroun (CENC) au quartier Mvolyé-Yaoundé. Selon les chiffres consultables dans les services d'archives de cette institution, certains établissements du même ordre confessionnel n'ont jamais apparu dans le top 50 du classement annuel de l'OBC. C'est le cas du Collège St Joseph De Messa Mvelé, le Collège Notre-Dame De Mimetala, le Collège Notre Reine De Lourde de Awa.

Par ailleurs, comment comprendre ces performances à double vitesse alors que les travaux de Thèse de Doctorat de Henri Ngongang ont suffisamment démontré que les salaires des enseignants dans les établissements Catholiques sont les moins nantis. Cette situation a souvent été à l'origine des nombreux mouvements d'humeur chez le personnel de l'enseignement catholique.

Tableau 2 : salaire des enseignants dans les collèges Catholiques

Diplôme	Maîtres sans qualification				Maîtres qualifiés		
	CEPE	BEPC	PROBA TOIRE	BAC	CAPMEG	CAPIA	CAPI
Solde brute (en FCFA)	34 000	44 000	54 000	70 000	38 000	48 000	70 000

Source : Ngongang , H., (2010), p74.

Avec la pandémie du Corona virus apparu au Cameroun en 2019, les établissements catholiques ont fait face à un sérieux problème budgétaire. En effet, Le 21 mai 2020, le vicaire général du diocèse de Yaoundé, père André Marie Nko'o Edjimbi a publié un communiqué dans lequel il évoque les problèmes budgétaires liés au coronavirus. « *En application des mesures gouvernementales contre la propagation de la pandémie du Covid-19, les écoles et collèges catholiques ont été fermés le 17 mars 2020, occasionnant un arrêt de travail pour la plupart des personnels jusqu'à maintenant, ainsi que le non-recouvrement des scolarités etc.* ». Plus loin, Pour le collaborateur de l'archevêque de Yaoundé dans le domaine de l'éducation, le problème qui peut conduire à une « inévitable » réduction des salaires est lié aux récentes mesures du gouvernement camerounais, qui a décidé de rallonger l'année scolaire 2019-2020. « *Les récentes décisions gouvernementales fixent la reprise des cours le 1er juin 2020 pour les seules classes d'examens. L'année scolaire est donc rallongée, pour elles seulement, de juin à septembre 2020 dans les écoles primaires et les collèges. L'impact budgétaire de cette rallonge est environ un quart, voire un tiers du budget d'une année scolaire normale* ».



Pour le père André Marie Nko'o Edjimbi, les charges de cette période sont hors de tout budget et n'ont pas de source de financement. Il estime en outre que l'année budgétaire 2020-2021, qui va commencer en octobre 2020 ne peut pas encore financer cette rallonge. « *Comment assurer dans ce contexte les salaires du personnel et les charges, taxes diverses et autres dépenses de fonctionnement ? Voilà la question* », ajoute, dans son communiqué du 21 mai, le père André Marie Nko'o Edjimbi qui invite toute la communauté éducative de Yaoundé à la prière et à la réflexion. « *Comment assurer dans ce contexte les salaires du personnel et les charges, taxes diverses et autres dépenses de fonctionnement ? Voilà la question* », ajoute, dans son communiqué du 21 mai, le père André Marie Nko'o Edjimbi qui invite toute la communauté éducative de Yaoundé à la prière et à la réflexion.

En réalité, même si l'enseignement catholique domine le podium de performance dans l'enseignement privé au Cameroun, il n'en demeure pas moins qu'il subsiste dans ces ordre d'enseignement une réelle problématique de la motivation durable de son personnel. Une autre actualité moins récente que celle précitée peut l'illustrer. En effet, le Jeudi le 12 novembre 2015, les enseignants catholiques de l'éducation de base ont de nouveau pris d'assaut le hall de la Cathédrale des Saints Apôtres Pierre et Paul de Douala. Ils y sont allés pour un suivi de leurs plaintes, vu que ce matin-là s'est tenu une réunion tripartite entre Jean Marc Eko Mbarga, Sous-préfet de Douala Ier, Mgr Samuel Kleda, Archevêque Métropolitain de Douala et des responsables des syndicats des instituteurs. L'ordre du jour était celui de désamorcer la grève du personnel de l'enseignement catholique qui était en cours depuis déjà trois semaines.

Toutes les décisions qui ont un caractère personnel doivent être prises en croisant les regards d'un nombre limité de personnes : au minimum le chef d'établissement et le président, éventuellement le trésorier ou un directeur administratif et financier. C'est là un principe non négociable. Il vise l'objectivité, la cohérence et la clarté des décisions. Le conseil d'administration doit se saisir de la politique générale : évolutions des effectifs, masse salariale, respect du mode de décision sur les rémunérations individuelles. En général, les situations individuelles ne sont pas à aborder en conseil d'administration. Pour autant, elles ne peuvent pas être traitées qu'en face à face entre l'intéressé et un décisionnaire unique, supérieur hiérarchique ou pas. Ces principes et orientations contrastent généralement avec la réalité sur le terrain. A preuve, en février 2016, à l'issue d'une grève dans l'enseignement catholique, huit enseignants et un directeur viennent ont été licenciés pour avoir pris part à ladite grève générale en novembre 2015. Ce sont des instructeurs des écoles St Jean Bosco à

Akwa, St Louis I de Bonabéri, St Nicholas de Ndogpassi, Maria Goretti, Pierre Bonneau à Pk 14, St Jean Bosco annexe et bien d'autres. Ces différentes actualités ont questionné notre curiosité sur la prise en compte des questions de motivation durable dans la planification de la rémunération du personnel permanent de l'enseignement catholique au Cameroun.

- **PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE**

**Le problème est celui de l'inefficace prise en compte des éléments de la motivation durable dans la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.** En effet, la rémunération ne se limite pas au salaire mais comprend aussi l'ensemble des avantages perçus par le salarié en contrepartie de son travail, tels que les éléments indirects que sont par exemple les congés ou les avantages sociaux et les éléments intrinsèques qui comprennent par exemple le développement de compétences, le bien-être, le degré d'autonomie. La rémunération manifeste aussi la reconnaissance de l'employeur pour le travail effectué. De même pour l'OECD, la rémunération représente toute la philosophie des valeurs d'une structure. « La planification de la rémunération implique plus que le salaire des employés, l'assurance maladie ou les primes qui sont offerts ».

- **Les questions de recherche :**

La question de recherche est un cheminement à partir d'une thématique générale vers une question spécifique qui constitue un « *ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche, et ligne d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi* » (Beaud). Celle-ci est dotée d'une principale, suivie des spécifiques.

***La question de recherche principale***

Pour être efficaces, les systèmes d'enseignement ont avant tout besoin d'avoir des enseignants de qualité, fortement motivés. Au moment où la génération des enseignants recrutés pendant les années d'explosion démographique arrive à l'âge de la retraite, il est essentiel de faire en sorte que le métier d'enseignant soit assez intéressant pour attirer de nouvelles recrues. Ceci passe par l'intégration de la motivation durable dans la gestion du personnel.

**Dès lors la question principale de cette étude est la suivante : comment les éléments de motivation durable sont-ils pris en compte dans la rémunération du personnel permanent ?**

Si empiriquement il est convenu que la rémunération est gage d'une performance du personnel, il est question dans le cadre de ce travail de questionner l'intégration des éléments

de la motivation durable dans la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques. Si divers auteurs comme Maslow (1954), Sirota (1959), Herzberg (1971) et Sprenger (1994) s'accordent que la motivation s'enracine dans les besoins, David Mc Clelland a le mérite de préciser que certains besoins quand ils sont accomplis motivent durablement l'individu. Ce dernier formule trois modalités à la motivation durable : le besoin de réussite, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir (Mc Clelland ; 1961, 1964, 2010). De cette opérationnalisation, cette étude en tire ses questions de recherche spécifiques.

### ***Les questions spécifiques :***

De la question principale de recherche, naissent trois autres questions qui nous permettront de mieux la cerner. Il s'agit de :

**Question spécifique N°1** : en quoi est-ce que les éléments du besoin de réussite sont-ils pris en compte dans la rémunération du personnel permanent des établissements catholiques ?

**Question spécifique N°2** : comment est-ce que les éléments du besoin d'affiliation sont-ils pris en compte dans la rémunération du personnel permanent des établissements catholiques ?

**Question spécifique N°3** : comment est-ce que les éléments du besoin de pouvoir sont-ils pris en compte dans la rémunération du personnel permanent des établissements catholiques ?

#### **- Formulation des hypothèses**

Se référant à la conception de Fonkeng et al (2014) de la méthodologie, il nous est important de formuler des hypothèses pour notre étude car celles-ci seront testées par la suite. Ces hypothèses ne sont pas créées ex-nihilo car elles sont issues des constatations empiriques et théoriques. Les questions de recherche précédentes nous conduisent à des hypothèses. Au bout de ce constat, nous avons formulé une hypothèse générale et trois hypothèses secondaires.

#### **➤ Hypothèse générale (HG)**

L'hypothèse générale de notre étude est la suivante : les éléments qui construisent la motivation durable ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification de la rémunération du personnel des collèges d'enseignement privé. De cette hypothèse générale, découle les trois hypothèses secondaires suivantes :

#### **➤ Hypothèses secondaires (HS)**

Tout comme les questions spécifiques, nous avons trois hypothèses secondaires.

**HS 1 :** les éléments du besoin de réussite ne sont pas suffisamment prise en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.

**HS 2 :** les éléments du besoin d'affiliation ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.

**HS 3 :** les éléments du besoin de pouvoir ne sont pas suffisamment prise en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques. Suite aux hypothèses de recherche, viennent les objectifs de recherche.

- **Objectifs de recherche :**

Les objectifs expriment l'intention générale du chercheur ou le but de la recherche et spécifient les opérations ou actes que le chercheur devra poser pour atteindre les résultats escomptés (N'da ; 2015). Les objectifs de recherche indiquent l'intention de l'étude, les l'idée principale et se mélioratif.

*Objectif général de l'étude*

Il s'agit d'améliorer la planification de la rémunération des personnels permanents de l'enseignement catholique qui tient compte de la motivation durable

*Objectifs spécifiques de l'étude (OS) :*

**OS1 :** améliorer une planification de la rémunération qui tient compte des éléments de besoins de réussites du personnel permanent dans l'enseignement privé catholique de Yaoundé

**OS2 :** améliorer une planification de la rémunération qui tient compte des éléments de besoins d'affiliation du personnel permanent dans l'enseignement privé catholique de Yaoundé

**OS3 :** améliorer une planification de la rémunération qui tient compte des éléments de besoins de pouvoir du personnel permanent dans l'enseignement privé catholique de Yaoundé

- **Intérêts de la recherche**

Le constat fait dans les établissements scolaires catholique du Camerounais via une certaine actualité laisse entrevoir une certaine mauvaise gestion de la rémunération du personnel enseignant. La présente recherche s'inscrit donc dans une réflexion multiforme afin d'apporte non seulement des éléments causes à ce problème, mais également à apporter des solutions envisageables afin de décongestionner le fonctionnement et la planification de la gestion de la

rémunération dans les établissements scolaires catholiques au Cameroun. Pour ce faire, la présente recherche revêt un intérêt tant sur le plan scientifique, social et managérial.

#### ***Intérêt scientifique de l'étude.***

La présente étude s'inscrit dans le champ des contributions sur la planification en éducation. Le planificateur assure la régulation de tous les flux de production et définit les missions à accomplir. En matière de motivation durable, la réflexion scientifique doit contribuer à critiquer l'existant pour fournir des solutions prospectives.

#### ***Intérêt social de l'étude.***

Les nombreuses grèves du personnel enseignant sont susceptibles de créer des tensions sociales. Elles portent pour la plupart sur la gestion des carrières en général et la motivation durable en particulier. Il est opportun de mener une réflexion scientifique capable de fournir des pistes de solutions face à ces crises.

#### ***Intérêt managérial de l'étude.***

Sur le plan managérial, cette étude apporte une innovation en proposant un modèle de gestion planifiée de la rémunération dans les collèges catholiques. Il s'agit d'un modèle plus ouvert et plus décongestionné. De ce fait, la présente étude est une réponse administrative aux nombreux problèmes liés à la motivation du personnel. Ce modèle de gestion planifié proposé par cette étude a donc pour visée de rendre la vie scolaire catholique plus attrayante, de rompre les barrières administratives entre les administrateurs et les administrés. De manière générale, cette étude propose un modèle d'administration plus fluide, rapide et surtout inclusif.

#### **- Délimitations de la recherche.**

La présente recherche s'articule autour de la délimitation géographique, thématique et notionnelle.

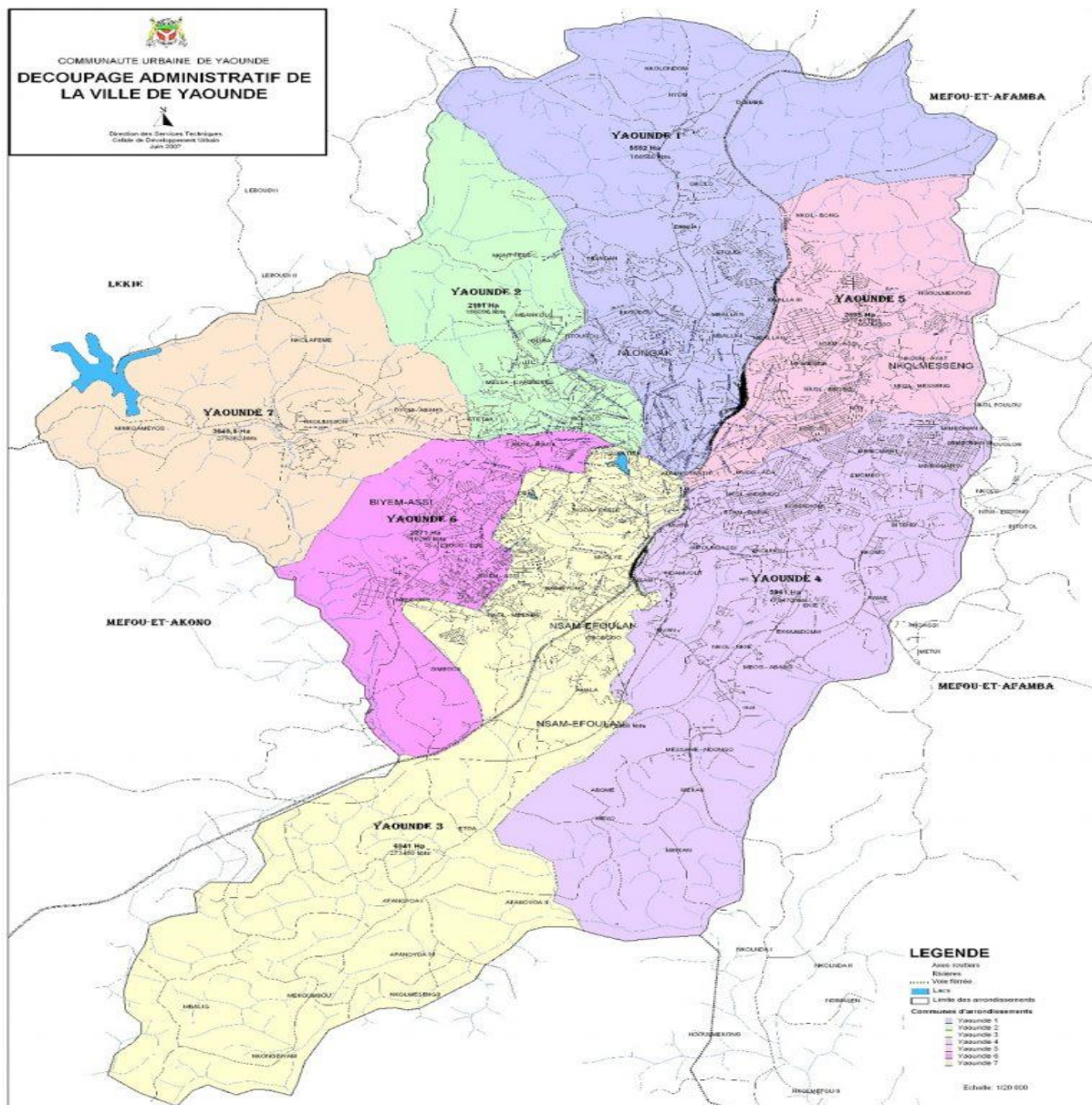
#### **Délimitation géographique de l'étude.**

La présente étude a comme espace géographique d'expérimentation la ville de Yaoundé. Yaoundé est la capitale du Cameroun et chef-lieu de la région du centre. Elle est située à 200 Km de la côte Atlantique, entre le 4° de latitude Nord et le 11°35 de longitude Est. Elle est 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).

La délimitation géographique de la Ville de Yaoundé est représentée comme suit, (voir figure 1 ci-dessous) :

- Au Nord-Ouest, par le département de la Lékié ;
- Au Sud-Ouest, par le département de la Mefou-et-Akono ;
- Au Sud, le département de la Mefou-Akono ;
- Au Nord, l'arrondissement d'Okola
- Au Nord-Est et au Sud-Est, par le département de la Mefou-Afamba



**Figure 1** : Découpage administratif Ville de Yaoundé (Source : SIG CUY)

Sur le plan démographique, la population de la Ville de Yaoundé est passée de 5 865 habitants en 1962 à 89 969 habitants. Le deuxième recensement général de la population et de l'habitat l'estime à 560 785 en 1987, à 1 013 800 habitants en 1994 et à 1 456 800 habitants en l'an 2000. Le troisième recensement général de la population réalisé en 2005 l'évalue à ,1 817 524 habitants. Avec un taux de croissance de 3,45%, la population estimée en 2011 est de 2 Millions d'habitants, soit 11.68% de la population totale du Cameroun.

L'enseignement privé catholique est assez représentatif dans la ville de Yaoundé. Ci-joint la liste des établissements de ladite ville :

**Tableau 3** : liste des établissements catholiques de la ville de Yaoundé

Type d'enseignement	Nom de l'établissement	Localisation	Date de création
Général	Collège Jean Tabi	Yaoundé - Etoudi	1961
	Collège Fx Vogt	Yaoundé - Mvolyé	1947
	Collège Benoît Xvi	Yaoundé - Mvolyé	2009
	Séminaire Sainte Thérèse	Yaoundé - Mvolyé	1962
	Collège De La Retraite	Yaoundé - Centre-ville	1951
	College Benigna D'etoudi		1969
	College Notre Reine De Lourde	Yaounde-Awae	2020
	Collège Notre-Dame De Mimetala	Mimetala-Nsimalen	1964
	College Catholique Deo Gratias Emana		2010
	Collège Benisuza	Yaoundé - Messamendongo	2005
	College Bilingue La Gloire		2010
	Institut René Graffin		1991
	Collège St Joseph De Messa Mvelé	Awaé	1964
	College Jesus-Marie		2010
	Collège Notre-Dame Des Victoires	Yaoundé - Mvog Ada	1958
	College Mgr Jean Zoa		2008
	CETIG Bénédictin Du Mt Febé	Yaoundé	1988
Technique	Cetif Benigna	Yaoundé Etoudi	1966
	CETI Sacré-Coeur De Mokolo	Yaoundé Mokolo	1965
	CETI Jeanne Alegué		1968

Source : délégation départementale du Mfoundi, (2022)

Dans le cadre de notre travail, nous allons cibler essentiellement quatre établissements à savoir : le Collège St Joseph De Messa Mvelé, le Collège Notre-Dame De Mimetala, le Collège Notre Reine De Lourde.

### *Délimitation thématique*

Depuis la fin des années 1950 jusqu'à l'aube de ce 21<sup>ème</sup> siècle au Cameroun, le débat sur l'Enseignement catholique a généralement présenté l'Eglise catholique à la croisée des chemins. Il s'est agi d'une Eglise confrontée au défi de choisir soit de continuer à placer l'Ecole catholique au cœur de sa mission d'évangélisation, soit de transférer à l'Etat ses œuvres scolaires, compte tenu des charges et des tensions que leur gestion provoque au sein des communautés éducatives. A la lumière de la lettre pastorale des Evêques de 1989 sur l'Enseignement catholique au Cameroun, de l'Exhortation apostolique post-synodale "Ecclesia in Africa" de Jean-Paul II (1995), ainsi que de l'Accord-cadre de 2014 entre le Saint-Siège et la République du Cameroun, il y a lieu de considérer que l'Eglise a désormais fait le choix de la continuité. Cette étude présente une Eglise catholique face à ses responsabilités. En effet, la poursuite de l'œuvre catholique d'enseignement au Cameroun engage cette Eglise à garantir la catholicité de ses écoles selon les normes du droit canonique, d'une part, et à veiller à ce que celles-ci se conforment à l'exigence de qualité posée par la législation camerounaise, d'autre part. En vertu de cette législation, des mesures disciplinaires sont prévues pour sanctionner les établissements privés qui seraient en situation de carence structurelle. Parmi ces mesures figure la fermeture d'établissements d'enseignement par les pouvoirs publics. Certes, ces mesures obligent les autorités ecclésiastiques à assurer la viabilité des œuvres scolaires catholiques en vue d'offrir une éducation de qualité aux jeunes.

Cependant, l'application de telles mesures n'est-elle pas susceptible de remettre en question la légitimité canonique de l'Eglise en matière de création et de direction des écoles, une légitimité soulignée au canon 800 § 1<sup>er</sup> du CIC 1983 ? L'histoire de l'Enseignement catholique au Cameroun, ainsi que les défis du monde actuel invitent à repenser l'Ecole catholique. Mise au cœur de la mission de l'Eglise, l'Ecole catholique devrait former en se réformant. Les œuvres scolaires ou de formation catholiques sont davantage appelées à être des "lieux d'évangélisation, d'éducation intégrale, d'inculturation et d'apprentissage du dialogue de vie entre jeunes de religions et de milieux sociaux différents" (J.-Paul II, *Ecclesia in Africa*, n. 102). Une telle réforme passe par une redéfinition des compétences dévolues aux autorités ecclésiastiques, un professionnalisme avéré de la part des membres du personnel en matière de gestion des structures administratives, pédagogiques, financières et pastorales des œuvres scolaires catholiques. En outre, la même réforme suppose une valorisation de l'apport du personnel laïc dans une synergie de coresponsabilité au sein des communautés éducatives vivantes. Enfin, la recherche de la qualité en éducation engage l'Eglise dans un partenariat



fiable avec l'Etat camerounais, et ce, par la faveur des avantages bilatéraux que pourraient générer les dispositions de l'Accord-cadre de 2014.

Le sujet qui est au centre de notre étude se rapporte dans les domaines des sciences de l'éducation en générale et en particulier dans le domaine de management de l'éducation et plus précisément en planification de l'éducation. Notre sujet porte sur la planification de la rémunération dans l'enseignement catholique. Le système éducatif de l'Eglise Catholique romaine au Cameroun est supervisé par la Commission Episcopale Nationale pour l'Education Catholique et coordonné par le SENECA, le Secrétariat National à l'Enseignement Catholique. Le siège de cette dernière est logé dans l'enceinte de la Conférence Episcopale Nationale du Cameroun (CENC) au quartier Mvolyé-Yaoundé.

Depuis la fin des années 1950 jusqu'à l'aube de ce 21ème siècle au Cameroun, le débat sur l'Enseignement catholique a généralement présenté l'Eglise catholique à la croisée des chemins. Il s'agit d'une Eglise confrontée au défi de choisir soit de continuer à placer l'Ecole catholique au cœur de sa mission d'évangélisation, soit de transférer à l'Etat ses œuvres scolaires, compte tenu des charges et des tensions que leur gestion provoque au sein des communautés éducatives. A la lumière de la lettre pastorale des Evêques de 1989 sur l'Enseignement catholique au Cameroun, de l'Exhortation apostolique post-synodale "Ecclesia in Africa" de Jean-Paul II (1995), ainsi que de l'Accord-cadre de 2014 entre le Saint-Siège et la République du Cameroun, il y a lieu de considérer que l'Eglise a désormais fait le choix de la continuité.

Cette étude présente une Eglise catholique face à ses responsabilités. En effet, la poursuite de l'œuvre catholique d'enseignement au Cameroun engage cette Eglise à garantir la catholicité de ses écoles selon les normes du droit canonique, d'une part, et à veiller à ce que celles-ci se conforment à l'exigence de qualité posée par la législation camerounaise, d'autre part. En vertu de cette législation, des mesures disciplinaires sont prévues pour sanctionner les établissements privés qui seraient en situation de carence structurelle. Parmi ces mesures figure la fermeture d'établissements d'enseignement par les pouvoirs publics. Certes, ces mesures obligent les autorités ecclésiastiques à assurer la viabilité des œuvres scolaires catholiques en vue d'offrir une éducation de qualité aux jeunes.

L'histoire de l'Enseignement catholique au Cameroun, ainsi que les défis du monde actuel invitent à repenser l'Ecole catholique. Mise au cœur de la mission de l'Eglise, l'Ecole

catholique devrait former en se réformant. Les œuvres scolaires ou de formation catholiques sont davantage appelées à être des "lieux d'évangélisation, d'éducation intégrale, d'inculturation et d'apprentissage du dialogue de vie entre jeunes de religions et de milieux sociaux différents" (J.-Paul II, *Ecclesia in Africa*, n. 102). Une telle réforme passe par une redéfinition des compétences dévolues aux autorités ecclésiastiques, un professionnalisme avéré de la part des membres du personnel en matière de gestion des structures administratives, pédagogiques, financières et pastorales des œuvres scolaires catholiques. En outre, la même réforme suppose une valorisation de l'apport du personnel laïc dans une synergie de coresponsabilité au sein des communautés éducatives vivantes. Enfin, la recherche de la qualité en éducation engage l'Eglise dans un partenariat fiable avec l'Etat camerounais, et ce, par la faveur des avantages bilatéraux que pourraient générer les dispositions de l'Accord-cadre de 2014.

**- Approche notionnelle de l'étude :**

Dans tout travail il y'a des concepts clés qui reviennent très souvent et dont la définition constitue un point de départ pour la compréhension de tout travail. Vergnaud (1989) définit le cadre conceptuel d'une étude comme étant un espace de problème ou de situation de problèmes dont le traitement implique les concepts et procédures de plusieurs types et étroite connexion, ainsi que les représentations langagières et symbolique susceptibles d'être utilisées pour les présenter. Il est donc important dans ce cas de notre étude de commencer par définir les concepts clés qui reviendront en leitmotif tout au long de notre travail. Ainsi, dans le cas de notre délimitation les principales représentations langagières porteuses d'une charge symbolique pour notre réflexion sont : motivation durable, planification ; rémunération.

***Motivation durable*** : La motivation durable est un concept constitué par deux mots : « motivation » et « durable ». Le concept de motivation représente aussi un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000).

Le mot durable est employé dans ce concept de motivation durable comme un adjectif pour désigner l'intensité relative à une motivation. Si pour Martina Blašková, Majchznk-Lepezyk, et al (2018) la motivation durable est définie comme l'interconnexion proactive des idées de base de la durabilité et des caractéristiques de base de la motivation académique.

D'après ces différents auteurs, la motivation scolaire durable est appréhendée selon cinq perspectives : comme la composante la plus importante du comportement conscient ; comme le point de départ du comportement ; en tant qu'accélérateur du comportement et du développement ; en tant que processus ; et en tant que niveau résultant de tous les efforts et pouvoirs de motivation dans les établissements d'enseignement supérieur. Alors pour Alfalih (2021) la motivation durable est « *le degré élevé de motivation soutenu et constant et la résilience aux forces de changement négatif qui pourrait provoquer un flux et un reflux de la motivation* ». En d'autres termes, pour cet auteur, la motivation durable est considérée comme une tendance qui encourage, maintient, accompagne, guide la conduite d'un individu sur de long terme.

En définitive, motivation durable peut donc être définie comme étant une but incessante, persévérante qui s'étend sur une longue durée ou qui est définie à long terme. C'est une motivation qui continue d'être sur une période assez longue, elle n'est pas chétive par les facteurs externes. Dans le domaine de l'éducation, la motivation durable renvoie aux différents mobiles qui favorisent, maintiennent sur de long terme les actions des acteurs des systèmes éducatifs. Autrement dit, la motivation durable est celle qui maintient les hommes engagés dans leurs travaux quelques soient les problèmes, les obstacles, les difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer sur le plan de l'environnement, matériel, financiers et même dans leurs différentes relations humaines avec les collègues, ils restent toujours focalisés sur leurs objectifs sans être déviés.

**Planification :** Si l'on s'en tenait à la définition du dictionnaire du mot « planifier », la planification signifierait uniquement qu'à chacune des phases du processus scolaire, on procède « d'après un plan », c'est-à-dire d'après un « ensemble de dispositions qu'on arrête pour l'exécution d'un projet ». La planification scolaire consiste à mettre au point l'ensemble des dispositions auxquelles il faut s'arrêter pour orienter, à chaque moment, l'action d'ensemble du système d'enseignement et l'intégrer à la totalité de l'ordre social. À cet égard, la nouveauté des conceptions actuelles de la planification vient d'abord de la prise de conscience de l'interdépendance croissante à la fois des divers problèmes d'ordre éducatif et des divers secteurs ou niveaux de l'enseignement. Elle vient aussi de la prise de conscience qu'un système scolaire fait partie intégrante d'un ordre social et économique plus vaste avec lequel il se trouve en étroite dépendance et sur lequel il exerce en retour une action déterminante. La *cohérence interne* du système scolaire aussi bien que le *contexte socio-*

*économique* exigent aujourd'hui une planification qui tienne compte à la fois de tous les éléments composant le système scolaire et de l'ensemble de la réalité socio-économique.

On conçoit de plus en plus que chacune des phases du processus scolaire est intimement liée à toutes les autres. La détermination des besoins de formation des clientèles à desservir, à la fois dans la perspective de leur développement personnel et du rôle qu'elles auront à jouer éventuellement dans la société, la mise au point des programmes d'études où se trouveront définis les contenus de la formation correspondant aux aptitudes de chacun et aux intentions du milieu à leur égard, le recrutement et la formation d'un personnel enseignant suffisamment nombreux et qualifié, l'aménagement des écoles, l'organisation des groupes scolaires et la direction des études, toutes ces phases du processus scolaire s'enchaînent les unes les autres.

Sans doute peut-on, à cause de la complexité de chacune et à cause de ses connotations particulières, les distinguer, comme nous l'avons fait, dans l'ordre d'exécution, et confier à des responsables distincts le soin de chacune. Mais de telles distinctions « fonctionnelles » ne mèneront qu'au chaos, si l'on ne veille pas à leur coordination. Une telle coordination d'ensemble du processus scolaire, dans l'action même, exige qu'au moment de la planification, les problèmes soient perçus dans une perspective globale et que les dispositions auxquelles on s'arrêtera constituent un ensemble cohérent.

**Rémunération :** Selon le référentiel de la Direction diocésaine de l'Enseignement catholique de Paris (2022), la rémunération est « l'instrument le plus important pour réaliser la justice dans les rapports au travail. Le juste salaire est le fruit légitime du travail ». La rémunération ne se limite pas au salaire mais comprend aussi l'ensemble des avantages perçus par le salarié en contrepartie de son travail, tels que les éléments indirects que sont par exemple les congés ou les avantages sociaux et les éléments intrinsèques qui comprennent par exemple le développement de compétences, le bien-être, le degré d'autonomie. La rémunération manifeste aussi la reconnaissance de l'employeur pour le travail effectué.

Selon l'OECD, la rémunération représente toute la philosophie des valeurs d'une structure. « La planification de la rémunération implique plus que le salaire des employés, l'assurance maladie ou les primes qui sont offerts ». Si empiriquement il est convenu que la rémunération est gage d'une performance du personnel, il est question dans le cadre de notre travail de questionner la gouvernance de cette rémunération et ses effets sur l'engagements du personnel.

Les pouvoirs publics s'intéressent de plus en plus à la relation entre les moyens mobilisés en faveur de l'éducation et les résultats obtenus, car ils cherchent à accroître l'offre d'éducation et à en améliorer la qualité, tout en veillant à l'efficacité de l'utilisation du financement public, en particulier en temps d'austérité budgétaire. La rémunération des enseignants est généralement le poste le plus important du budget de l'éducation et, par voie de conséquence, des dépenses par élève. Le coût salarial des enseignants par élève tel qu'il est calculé dans cet indicateur varie en fonction du temps d'instruction des élèves, du temps d'enseignement des enseignants, du salaire statutaire des enseignants et de la taille théorique des classes.

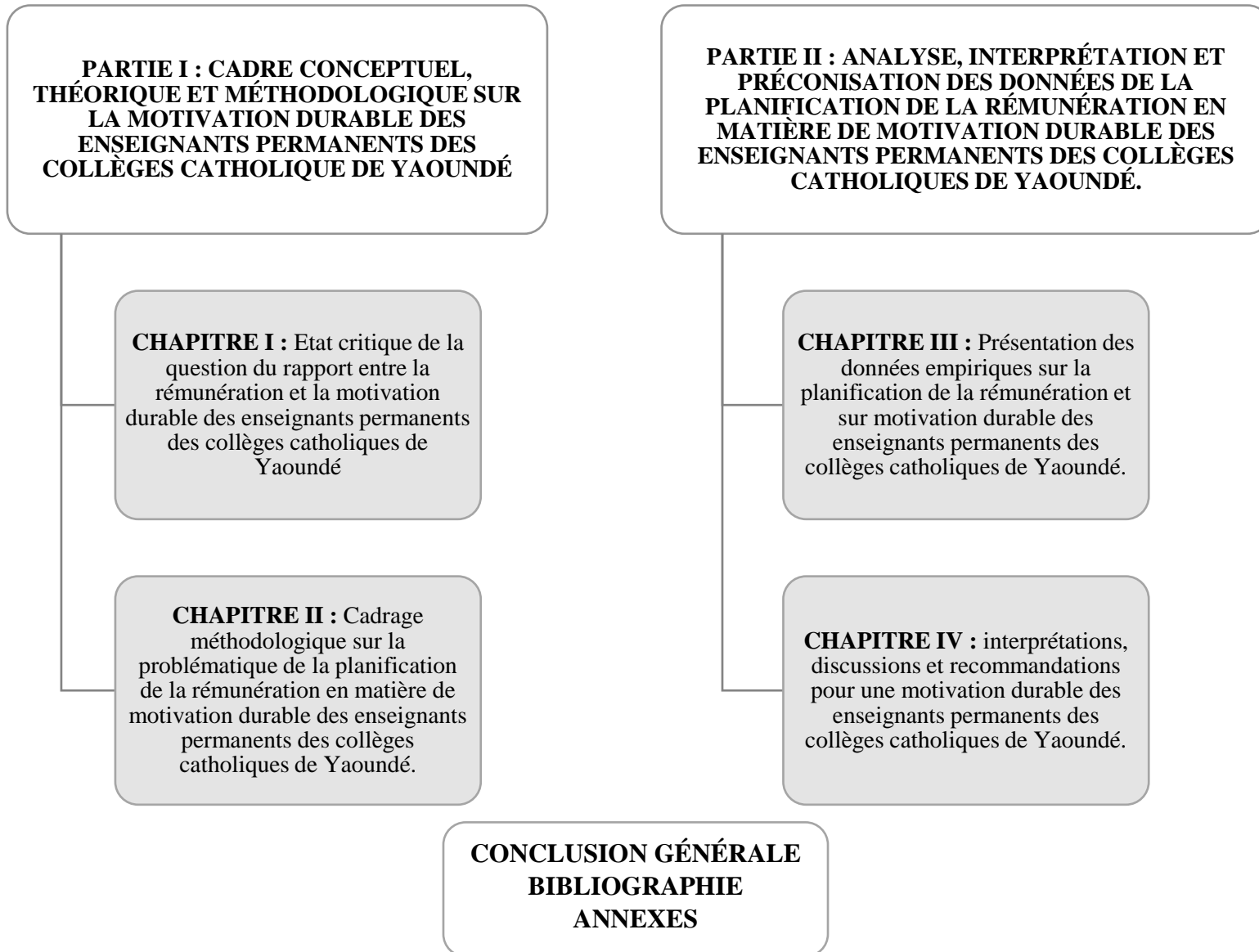
La variation de ces facteurs entre les pays peut donc expliquer les différences dans le niveau de dépenses unitaires. De même, un niveau comparable de dépenses unitaires peut être le résultat de différentes combinaisons de ces facteurs. Cet indicateur analyse les choix d'affectation budgétaire des pays dans l'enseignement primaire et secondaire et montre dans quelle mesure les orientations politiques différentes au sujet de ces facteurs affectent le coût salarial des enseignants.

Le coût salarial des enseignants par élève peut varier en fonction d'autres facteurs qui ne sont pas directement évalués dans cet indicateur, notamment l'évolution démographique. Dans les pays où l'effectif d'élèves a par exemple commencé à diminuer au cours des dernières années, la taille des classes devrait également diminuer (dans l'hypothèse où les autres facteurs restent constants), sauf dans l'hypothèse d'une diminution concomitante du nombre d'enseignants. Dans cet indicateur, il n'y a pas de distinction entre les motifs, l'évolution démographique ou une décision politique, de la réduction de la taille des classes.

Au demeurant, ce chapitre introductif a été le lieu de perception de notre contexte d'étude, de la justification de notre sujet de recherche suivi du constat fait. Par ailleurs, il étale ses pages sur la problématique de notre étude. Cette dernière a été dénombrée via la question de recherche principale suivie de ses spécifiques. De plus, nous y avons des hypothèses de recherche aussi bien que les objectifs de recherche aboutissant à ce travail. Par la suite, nous avons la présentation de l'intérêt de notre recherche aussi bien sur le domaine scientifique, que social et managérial de notre sujet. Suite à l'intérêt, nous avons fait place à la délimitation de notre recherche aussi bien sur le plan géographique que thématique. Nous n'oublierons certainement pas l'intervention de l'approche notionnelle de notre étude via les notions motivation durable, planification et rémunération.

## PLAN DU MÉMOIRE

### INTRODUCTION GÉNÉRALE



## **PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL, THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE SUR LA MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE ET LA PLANIFICATION DE LEUR RÉMUNÉRATION**

Cette première partie est intitulée cadre conceptuel, théorique et méthodologique sur la motivation durable des personnels permanents de l'enseignement catholique et la planification de leur rémunération. Elle est structurée en deux chapitres dont la première porte sur l'état critique de l'art sur la question de la prise en compte des besoins des personnels de l'éducation dans la rémunération. La seconde porte sur la théorisation convoquée dans l'analyse. En réalité, il s'agit ici de construire la revue de la littérature et de mettre en lumière les théories en liens avec notre problématique. Le second chapitre quant à lui est essentiellement dédié au cadre méthodologique.

## **CHAPITRE I : ETAT CRITIQUE DE LA QUESTION DU RAPPORT ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LA MOTIVATION DURABLE DES ENSEIGNANTS**

L'état de l'art selon Self (2022) c'est l'état des connaissances d'un domaine à un moment donné. Autrement dit, il permet de savoir où en est l'Homme dans ses connaissances sur un sujet. Cette partie est donc construite autour de la revue de la littérature et de la théorisation de notre problématique.

### **1.1. Recension des écrits en matière de motivation durable et de planification de la rémunération.**

Quand une recherche est entreprise par une question de recherche posée, il ne faut jamais se comporter comme le premier à l'avoir identifié (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014). La revue de littérature propose un bilan des études menées : un point sur les questions déjà posées. La revue systématique est une méthode de synthèse de la connaissance rigoureuse, structurée et reproductible. Elle vise à vérifier si la littérature scientifique réunit des preuves suffisamment solides pour répondre, de façon précise, à une question de recherche. C'est pourquoi la revue de la littérature demeure un temps fort de l'appropriation de la problématique de recherche.

Dans le cas précis, nous allons apprécier en profondeur les résultats des travaux sur la motivation durable et la planification de la rémunération. La motivation des employés est une des clés de réussite pour effectuer un travail efficace et productif. L'ensemble des points cités précédemment participe à l'augmentation de la motivation générale. Si l'employé se sent bien dans son travail, que le système d'organisation est efficace et agréable, il aura une plus grande motivation à s'impliquer davantage et à fournir un travail d'excellence.

#### **1.1.1 De la construction de la motivation durable : la question des besoins individuels du personnel**

Le concept de motivation a « une brève histoire, mais un long passé » (Ebbinghaus, 1908). Les sources se trouvent chez les anciens philosophes grecs (ça. 400 av. J.C.). L'hédonisme : « Le comportement de l'organisme est motivé par la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur » (Thrasymache). Le rationalisme dont : « La raison est le déterminant premier du comportement humain » (Socrate, Platon, Aristote). Jusqu'à aujourd'hui, l'hédonisme et le rationalisme sont les perspectives principales pour expliquer le



pourquoi et le comment du comportement humain. Au 17<sup>ème</sup> siècle on a fait plusieurs observations physiques et biologiques. Le comportement a-t-il aussi des causes physiques ? (René Descartes, Thomas Hobbes).

A la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, on a postulé l'existence de lois psychologiques qui régissent les pensées les connaissances et le comportement de l'être humain. Mais l'esprit contient aussi des concepts qui ne peuvent pas être expliqués par les expériences sensorielles, p.ex. la notion de *causalité*. La compréhension joue également un rôle important dans le comportement (Emmanuel Kant) à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, grand impact des sciences naturelles et réanimation des positions nativistes. Darwin (1859) introduit les principes de l'évolution. Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, quand la psychologie essaie de s'établir comme discipline indépendante, il y a deux positions radicales qui sont influencées par Darwin :

- La position radicalement empirique du béhaviorisme : Seule l'observation du comportement et des conditions dans lesquelles il se déroule est nécessaire et approprié. Donc : « La psychologie devrait se défaire des notions de conscience » (Watson, 1913).
- La psychanalyse : Ce sont des forces, des sentiments et des motifs inconscients qui déterminent la plupart des comportements. L'interprétation du comportement est la méthode de recherche. « Des vérifications expérimentales ne sont pas nécessaires » (Freud, 1924).

En bref, aujourd'hui la motivation est définie comme le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins (Pritchard & Payne, 2003). « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand & Thill, 1993). Sur ceux, nous distinguons quatre principaux indicateurs de la motivation à savoir : le choix, la persévérance, l'engagement et la performance. Ces indicateurs, contrairement aux sources de la motivation qui déterminent le niveau de motivation, sont des conséquences de la motivation (Viau 1994). Il est possible d'observer ou d'évaluer ces indicateurs afin de porter un jugement sur le niveau de motivation d'un élève (Darveau, et Viau, (1997), Viau (1994).

La désimplification et la démotivation des salariés sont courantes aujourd'hui dans de très nombreuses entreprises. La faute en grande partie à des conditions de travail et de vie de plus en plus anxiogènes, au manque de reconnaissance de la hiérarchie et à la déshumanisation de la relation de travail. Beaucoup de salariés se sentent considérés comme des « pions » au sein de leur entreprise et ne s'accomplissent plus dans leur travail. Il en découle souvent dans un

premier temps, une baisse de leur productivité. Puis, une implication moindre dans leur travail. Ensuite, ils fournissent peu d'effort et ne produisent que le « strict minimum » (Labori ; 2019). Sur le moment, l'entreprise n'y voit pas forcément une perte chiffrée, mais lorsque ces situations s'installent, elles peuvent nuire à l'activité de l'entreprise de façon très importante : baisse de productivité, erreurs à répétition, retards, diminution des ventes, dégradation de la relation-client, etc.

#### ***1.1.1.1. La notion de motivation chez Spenger, Sirota, Maslow, MC Clelland et Cie***

Notre comportement est en principe déterminé par toute une série de besoins (Spencer ; 2002). Maslow a résumé les nombreux besoins en cinq catégories de besoins fondamentaux. En tant que cadre, vous devez comprendre les raisons qui poussent vos collaborateurs à agir. Cela est parfois difficile, car s'il arrive que vous soyez surpris en bien par vos collaborateurs, il se peut également que vous ne compreniez pas qu'ils ne fassent pas telle ou telle chose. Il existe toutefois une théorie générale de la motivation que vous devriez connaître dans ce contexte. Il s'agit de théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow (voir Maslow, 1954). Le deuxième niveau selon Maslow comprend le besoin de protection et de sécurité. Ici, l'individu veut se protéger des événements imprévisibles de la vie. Il aimerait pouvoir satisfaire ses besoins physiologiques à l'avenir également.

Cette étude fait un focus sur l'approche Mac Clellandienne de la motivation durable. Cet auteur dans son « *The Achieving Society* » paru en 1961, puis en 1964 et réédité en 2010, a identifié trois facteurs de motivation durable que, selon lui, nous avons tous : le besoin de réussite, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir. Les personnes auraient des caractéristiques différentes en fonction de leur facteur de motivation dominant. Selon la théorie des besoins de Mc Clelland, ces facteurs s'apprennent. Mc Clelland dit que, indépendamment de notre genre, de notre culture ou de notre âge, nous avons tous trois facteurs de motivation dominants. Parmi ces trois facteurs, l'un dominerait encore plus. La présente recherche tente de démontrer que la prise en compte de ces besoins dans la planification de la rémunération est susceptible de motiver durablement le personnel permanent des établissements d'enseignement catholique. L'approche de la motivation durable de Mc Clelland a été fortement discutée, confortée, enrichie par certains auteurs.

Bussem et Rauchs confirmeront les propos de Mc Clelland dans la mesure où, pour eux, que le besoin d'affiliation est un facteur de réussite dans le management participatif. Ils

estiment que c'est le facteur clé (Buscem et Rauchs ; 2022). Le management participatif permet aux travailleurs d'être plus autonomes mais cela nécessite à l'entreprise d'encourager leurs employés à être plus compétents en se formant sur le plan technique et sur le développement personnel. Ce qui permettra à ces individus en proie à l'affiliation de se sentir alors plus sereins dans leur travail et gagnent également en confiance en soi (Castel et Al., 2011). Yohe & Hatfiel affirment que cette autonomie permet également d'être plus innovant dans la résolution de problèmes et dans son travail. Étant directement lié à la production ou aux problèmes rencontrés, ce sont les personnes les plus aptes à les identifier et à les gérer de manière optimale (Yohe & Hatfiel, 2003).

Ensuite, de nombreux auteurs affirment que le management participatif augmente la motivation des travailleurs car les facteurs qui l'améliorent sont multiples. Nous dénombrons l'autonomie, la responsabilisation, la satisfaction procurée par la valorisation qui en sont des exemples (Eby et Al., 2009). Ces facteurs permettent également d'augmenter en conséquence l'épanouissement du travailleur dans la mesure où, il aura davantage l'impression d'exécuter les tâches par passion et non par obligation (Delobbe,2012).

Ces groupes reposent sur l'intelligence sociale et collective. Ils ont pour but de limiter les différents jeux de pouvoir qu'ils pourraient y avoir dans les prises de décision lors des réunions. Ces intelligences ont pour objectif principal de systématiser le « respect » et la bonne tenue d'une réunion, que ce soit dans les idées, les personnes ou les décisions. Pour Namotte et Baret, plusieurs principes peuvent être mis en place pour faciliter cet objectif. Le premier est le mode circulaire de la prise de parole. Ce mode permet à chacun de pouvoir exposer ses idées sans être interrompu, canaliser les plus expressifs et pousser en avant les personnes plus introverties. Un second principe est la démocratie par la majorité et si possible l'unanimité pour les prises de décisions. Car lorsqu'une décision est prise, elle doit être consentie par toutes les personnes présentes et doit donc obtenir zéro objection (Namotte & Baret, 2013).

Berthet et Al soutiennent que, le système d'affiliation prône une systématisation du respect et a un effet positif sur le cadre relationnel de chaque travailleur. Cela pourrait créer une meilleure collaboration intra et inter équipe au sein de la structure. Cette amélioration engendrerait à son tour une meilleure cohésion et solidarité sociale (Berthet et al., 2012). Enfin, l'amélioration du cadre relationnel dans une organisation permet aux travailleurs d'être dans une atmosphère plus sereine et plus saine. Il peut se sentir en confiance et cela lui permet

d'avoir une communication fluide et pleine sans avoir besoin d'un « masque professionnel ». Le climat de confiance ressenti par le travailleur lui permet d'être la même personne dans sa vie professionnelle et privée (Laloux, 2017).

Nombreux sont les auteurs qui, comme Clelland affirment que, le management participatif tend à être spécifique en fonction du contexte. Car lors de la mise en place d'une organisation participative, il faudra éviter toutes les rigidités préexistantes que les techniques et les lois du management traditionnel imposent le plus régulièrement. Ce management participatif pousse l'entreprise à adapter au mieux ses capacités en fonction des spécificités du contexte et de l'environnement (Hermel, 1988). C'est ainsi qu'une entreprise désirent fonctionner selon un management participatif doit être consciente qu'un des facteurs clés est la communication entre tous les acteurs. Elle doit prendre en compte le fait que le dialogue entre tous les travailleurs doit être abondant et efficace (Hermel, 1988). Le rôle du manager et le contrôle qu'il pourrait exercer sur ses subordonnés doivent également être revus. Il doit être motivé et être une source d'inspiration pour son équipe, leur accorder une plus grande confiance. Il ne doit plus se considérer comme un « manager » comme l'entend la plupart des personnes mais prendre un rôle d'entraîneur, d'animateur laissant l'équipe piloter les projets comme elle l'entend (Stervinou, 2014).

Le management participatif valorise le besoin d'affiliation ici, la collaboration est selon elles, la meilleure façon de travailler la compétition n'est que secondaire. Elles sont très efficaces à des postes basés sur les interactions sociales, comme des postes de service direct au client. Au moment d'effectuer un feedback commun, il est important, pour leur motivation, d'inclure une évaluation personnelle et individuelle. Il est fondamental de souligner la façon dont elles ont répondu à la confiance que l'on avait placée en elles. Par ailleurs, il faut bien garder à l'esprit que ces personnes ne veulent pas se démarquer ; il vaut donc mieux leur parler en privé (Mc Clelland ; 2010).

### **1.1.2. La rémunération : planification, enjeux et défis de la motivation en éducation catholique**

Investir dans la motivation et l'implication de ses salariés est donc un travail de fond, dont on ne perçoit pas toujours les bénéfices et qui peut paraître un centre de coût inutile. Cependant lorsqu'il n'est pas pris en compte, on se rend très vite compte de l'importance de cet investissement. D'autant plus qu'une fois que ces situations de désimplication et de démotivation des salariés sont installées, il est très difficile de revenir en arrière. Les

entreprises s'installent alors dans des périodes de crises sociales et économiques longues et coûteuses, pour leur production et leur image.

S'agissant de l'aspect politique, la répartition équitable des salaires entre les hauts cadres et la base occasionne souvent la stabilité politique dans l'entreprise. La rémunération est à la fois un facteur d'équilibre social pour les salariés et un coût pour l'Entreprise. « Jusqu'au début du XXe siècle le paiement du travail se faisait essentiellement sous forme de gages puis la notion de salaire apparaît progressivement. Dans l'entreprise taylorienne est instauré le salaire au rendement avec la fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Après la seconde guerre mondiale, le salaire à la pièce est remplacé par un salaire fixe et collectif. Le salaire de base fixe est éventuellement augmenté de primes ». (Guillot-Soulez, 2010).

Friedmann et Navile (1972) notent à ce sujet que l'homme tout entier est modelé par l'activité pratique, son travail oriente sa façon d'être, sa conduite, ses comportements. Les conséquences de l'insatisfaction envers la rémunération sont multiples. Werther et al. (1990) relèvent les conséquences ci-après : la démission, la baisse du rendement, l'augmentation de griefs, l'absentéisme, l'insatisfaction au travail, etc. « La rémunération trop généreuse est source de problèmes. Un coût de rémunération élevé limite la compétitivité de l'organisation et sa capacité à offrir des emplois. Il faut donc un équilibre entre la satisfaction envers la rémunération et la compétitivité de l'organisation ». (Mokakando, 2012).

Une entreprise qui investit pour favoriser la motivation et l'implication de ses salariés, a de grandes chances de réussir à les fidéliser (Labori ; 2019). Un salarié satisfait de son travail, à qui on offre notamment de l'écoute, de la considération et des perspectives d'évolution, n'a aucune raison à priori de quitter l'entreprise, et c'est un atout considérable. En effet, un salarié entièrement formé à son poste de travail, présent depuis plusieurs années et qui connaît très bien son entreprise, a une productivité beaucoup plus importante comparé à un nouveau venu. C'est d'ailleurs pour cela que les entreprises octroient des primes d'ancienneté à leurs salariés. Ces primes ne sont pas seulement des acquis sociaux conventionnels, voulus par les salariés et les syndicats, elles sont aussi une façon de fidéliser les salariés, bien moins coûteuse pour l'entreprise que de renouveler régulièrement son personnel.

### ***1.1.2.1.Motiver par le salaire et les primes : gage de performance***

Selon l'OIT (2023), la première étape dans la motivation des employés est de leur assurer qu'ils recevront un salaire régulier et équitable. Le salaire doit être suffisant pour répondre aux besoins des employés et leur famille et il doit être en conformité avec la législation en vigueur sur le salaire minimum. Les congés maternité payés, les congés maladie payés et les congés payés doivent également être accordés conformément à la loi. A l'heure actuelle, de nombreuses entreprises, PME/TPE ou multinationales, transforment leurs modalités de gestion et de fonctionnement structurel en automatisant certaines tâches. Grâce à cet engouement pour le digital, des thématiques comme les révisions salariales peuvent devenir l'objet d'une réflexion stratégique au regard d'un traitement des données systématisé. La rémunération du salarié devient alors pour ces dirigeants d'entreprise un véritable enjeu influant leurs orientations stratégiques et la gestion de leurs ressources humaines.

Pour faciliter la mise en œuvre d'une politique de rémunération, il devient indispensable de systématiser le traitement et l'analyse des données RH (indices de salaires selon ancienneté, taux horaire, suivi des entrées/sorties salariés, gestion des absences.). Les entreprises n'échappent pas à la digitalisation croissante et omniprésente des outils et des processus de fonctionnement et de traitement des données. Les services des Ressources Humaines sont parfois les plus concernés par l'essor des tâches professionnelles automatisées. La gestion de la paie et les révisions salariales sont par exemple des sujets susceptibles d'être traités via un logiciel informatique.

La digitalisation d'un processus long et fastidieux, les campagnes de révisions salariales, ouvre une nouvelle perspective pour les gestionnaires des Ressources Humaines. Les ressources humaines de l'entreprise constituent sa première richesse : des salariés motivés permettent de gagner considérablement en productivité, motivation et performance sont étroitement liées. Si elle n'est pas le seul levier de motivation professionnelle, la rémunération compte parmi les outils efficaces pour encourager les employés. La pyramide des besoins telle que définie par la théorie de la motivation de Maslow illustre les intérêts à accorder une rémunération motivante.

### ***1.1.2.2.Doctrine, motivation durable et rémunération dans les structures catholiques***

Toute politique de rémunération poursuit les missions sociale, économique et politique. Du point de vue social, la politique salariale vise la répartition équitable des revenus

du travailleur et sa famille, la valorisation de la personnalité du travailleur. Du point de vue économique, les objectifs de la politique salariale sont l'accroissement du pouvoir d'achat des ménages de manière à stimuler la productivité intérieure, l'amélioration de la productivité du rendement, la mise en valeur d'une partie de salaire de manière à constituer l'épargne nationale, nivelée par des épargnes individuelles. Le problème de rémunération se pose avec acuité dans la ville de Bukavu. Le constat empirique laisse voir un écart criant entre la rémunération du secteur religieux et celle d'autres secteurs professionnels. C'est pour cette raison que le Pape Jean Paul II « préconise une juste rémunération du travail de l'adulte chargé de famille. » (Le Pape Jean Paul II, 1981).

Pour Jean Paul II « Le rapport entre employeur et travailleur se résout sur la base du salaire, c'est-à-dire par la juste rémunération du travail accompli ». (Le Pape Jean Paul II, 1981). Cadin et al. sous-tendent que la question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur à ses salariés. La gestion de la rémunération permet à l'organisation

d'attirer, de soutenir, d'encourager et de conserver une main d'œuvre efficace (Cadin et al., 2017). La politique d'entreprise en matière de rémunération constitue donc l'ensemble de mécanismes mis en place pour récompenser et stimuler les travailleurs. Ce mécanisme se traduit par des revenus monétaires, des avantages ou des gains en nature.

Il est impérieux de distinguer à ce stade le salaire direct du salaire indirect. (Verret, M. (n.d.). Le premier (salaire direct) c'est le salaire en espèces perçu immédiatement de l'employeur par l'employé, en échange de son temps de travail, pour la couverture des besoins de reconstitution immédiate de sa force : besoins fractionnables, à renouvellement court, dont la périodicité règle d'ailleurs au départ celle du versement salarial (journee, semaine, quinzaine).

Le deuxième (salaire indirect) c'est le salaire en espèces ou en nature versé à l'ouvrier sur base viagère, c'est-à-dire à l'échelle de la vie toute entière, pour la couverture des frais d'entretien et de reproduction de sa force hors temps de travail. Salaire indirect, d'autres diront « disjoint » puisqu'il perd sa jonction immédiate à la dépense de travail, pour se retrouver joint à des événements aléatoires par rapport à celle-ci (maladie, accident) et extérieurs (naissances) ou postérieurs (retraite) à elle. (Hatzfeld, 1971) Salaire « social » dirait-on encore, et à bien des titres. Social dans sa forme, puisque l'argent reçu ne l'est plus en fonction d'un contrat privé souscrit librement entre l'employé et l'employeur, mais d'un contrat social surajouté au premier, engageant, outre l'employé et l'employeur, une instance

publique, Etat ou instances déléguées, exerçant contrainte légale. Certains services à vocation sociale et de développement donnent une rémunération conséquente, alors que les autres services, surtout ceux attachés directement aux tâches de l'Eglise, allouent aux agents une rémunération relativement faible. Pour Allaire Yvan, la rémunération des dirigeants est en passe de devenir un enjeu politique, une cause de ressentiment social, une faille de gouvernance dans la plupart des sociétés développées.

### ***1.1.2.3. La construction de la rémunération : entre salaire et ergonomie de travail des enseignants***

Selon Dufour (2022), La rémunération est la somme versée par une personne appelée employeur à une autre personne morale ou physique en contrepartie d'un travail accompli ou d'une prestation fournie. La politique de rémunération est un sujet très sensible pour le service de gestion des ressources humaines. Son importance ne se limite pas seulement au fait de donner une somme d'argent en échange du travail fourni, car selon Kenfack (2019), elle est également un élément d'attraction, de motivation des collaborateurs ayant les meilleures performances et fondamental pour fidéliser ses meilleurs effectifs. La politique de rémunération est au cœur de la stratégie de l'entreprise éducative. On peut la définir comme étant la mise en place d'un certain nombre de critères pour la détermination des salaires correspondant à chaque poste dans une entreprise ainsi que les évolutions probables de ce salaire durant toute la période d'existence du salarié au sein de ladite entreprise, et cela en totale cohérence avec les objectifs à réaliser.

La présente étude veut contextualiser au Cameroun, les résultats des travaux de Dufour (2022) sur le lien entre la planification de la rémunération et la performance des entreprises belges. Selon cet auteur, étant donné que la rémunération constitue le noyau dur de tout contrat du travail à durée déterminée ou indéterminée, les chefs d'entreprises ont tout intérêt à instaurer un système de rémunération le plus adapté, s'ils veulent garder à leurs côtés un personnel de haut potentiel apte à pousser la société vers la prospérité et la réussite.

Jourquin (2022) avocat spécialisé des conditions de travail a mené une réflexion profonde sur la rémunération et le salaire. Il arrive au résultat selon lequel, les deux ne renvoient pas à la même réalité. Pour lui, le salaire est traditionnellement défini comme la contrepartie du travail fourni. Il s'agit de la rémunération qui trouve sa cause dans un contrat de travail et dans l'existence d'un lien de subordination. Le salaire désigne alors le coût du travail pour l'employeur. Il est fixé librement entre l'employeur et le salarié ou



unilatéralement par l'employeur selon les usages ou convention et accords collectifs. Il peut être fixé selon la durée de travail effectif, le rendement ou au forfait. Par contre, selon cet auteur, à l'inverse, la rémunération est une notion plus globale incluant toutes les sommes liées à l'accomplissement d'un travail pour le bénéfice d'autrui.

#### ***1.1.2.4. La prise en compte des besoins du personnel enseignant en matière de rémunération dans l'enseignement catholique***

Il est admis que l'éducation et la formation constituent le fondement de tout développement durable. Toutes les grandes nations aujourd'hui dites développées l'ont compris et ont mis un accent particulier sur ces axes. Par ailleurs, bien que les écoles privées catholiques aient vu le jour depuis la période coloniale, leur présence dans l'environnement éducatif africain ne s'est fait ressentir qu'avec le vent des réformes de ces dernières années. Kabore (2016) questionne la structuration des salaires dans l'enseignement catholique la ville d'Ouagadougou. Il aboutit à la conclusion selon laquelle l'instabilité du personnel enseignant dans les écoles privées catholique de ladite ville s'explique par un mode de recrutement inéquitable, de faibles rémunérations, l'imputation des indemnités du salaire, l'irrégularité dans le paiement des salaires, la précarité de l'emploi et l'absence de plan de carrière. En plus de ces caractéristiques, les enseignants éprouvent des difficultés de collaboration.

De tels résultats sont dignes d'intérêt pour la présente étude similaire. Elles permettront plus tard de faire une comparaison avec les résultats de dans la ville de Yaoundé. Soulignons tout de même que l'auteur de ces travaux au Burkina Faso martèle que la croissance rapide de la population burkinabé et l'effet de migration ont généré une demande éducative élevée dans les centres urbains (Kabore ; 2016). Face à cette forte demande éducative et à la faiblesse de l'offre d'éducation du pays, ne permettant pas d'assurer la scolarisation de tous les citoyens burkinabé, les ouvertures d'écoles privées catholiques se sont accrues.

Dès lors, les difficultés inhérentes à l'organisation et à la gestion de ces écoles primaires privées s'accroissent. Il s'agit entre autres de la question du statut de ces écoles, de la qualité des infrastructures d'accueil, de la qualification et de la gestion du personnel. Dans la ville de Ouagadougou, le phénomène de l'instabilité des enseignants des écoles primaires privées provoquée entre autres, par la recherche d'une meilleure qualification professionnelle et de conditions de travail plus descentes a atteint une ampleur inquiétante (Kabore ; 2016).

Pour Owen Brandt (2013) dans les résultats de son étude effectuée au Congo, la société attend des enseignants d'assumer leur rôle dans le maintien et renforcement de la paix et dans une éducation des enfants. Si les enseignants peinent constamment afin d'assurer leurs

propres besoins de base à cause de leurs salaires minimaux, la qualité de l'éducation ou l'éducation pour le maintien et renforcement de la paix ne serait pas la préoccupation primaire de leurs actions quotidiennes.

Maurice Tardif et Claude Lessard étudient le travail enseignant comme un travail et pas uniquement comme la réalisation d'une vocation. L'enseignement est une activité de travail. « Travailler c'est agir dans un contexte donné en fonction d'un but, en œuvrant sur un matériau quelconque pour le transformer à l'aide d'outils et de techniques. Dans le même sens, enseigner c'est agir dans la classe et l'école en fonction de l'apprentissage et de la socialisation des élèves, en œuvrant sur leur capacité d'apprendre, pour les éduquer, les instruire à l'aide de programmes, de méthodes, de livres, d'exercices, de normes » (Tardif & Lessard, 1999, p.37).

Selon ces deux auteurs, lorsque l'on étudie l'activité de travail de l'enseignant deux facettes peuvent être mises en avant. Tout d'abord les aspects relatifs aux structures organisationnelles dans lesquelles vont se dérouler l'activité notamment avec pour conséquences un travail organisé, contrôlé, segmenté, etc. Puis, il est possible de mettre en exergue le déroulement de cette activité, notamment au regard des interactions continues que rencontrera le travailleur. Ainsi, ces deux approches permettront de privilégier soit les aspects organisationnels, soit les aspects dynamiques de l'activité enseignante. Cette présente étude postule la primauté de l'aspect organisationnel et donc de gouvernance.

Azaghough (2013) estime dans ses conclusions que le métier d'enseignant est caractérisé par l'instruction des élèves dans un face-à-face pédagogique qui met le professeur en relation avec une classe, soit un groupe d'élèves. Des conclusions similaires à de nombreuses études parlementaires effectuées en France. En effet, dès 1972, le rapport Joxe pointe la nécessité d'avoir une conception élargie du métier d'enseignant. En effet, la fonction enseignante est une fonction éducative, il s'agit de « former les esprits ».

L'éducation catholique est un secteur d'importance dans le monde, que ce soit par la taille de son budget (Grenier & Bettache, 2012) ou par son caractère stratégique dans une économie requérant une main-d'œuvre de plus en plus instruite et qualifiée (Couturier & Hurteau, 2018). Les problèmes présents dans ce secteur concerneraient l'ensemble de la société. En effet, comme le mentionne Weiss (1999, cité dans Kamanzi, Tardif & Lessard, 2015) ainsi que Karsenti, Collin et Dumouchel (2013), le problème de rétention du personnel enseignant dans le secteur d'enseignement catholique engendre des coûts financiers importants pour l'Eglise en plus d'affecter la qualité de l'enseignement. C'est pourquoi il est

nécessaire de clarifier et de définir une politique globale de rémunération dans l'enseignement catholique.

La façon dont est gérée et planifiée la rémunération peut avoir un impact direct sur différents niveaux d'organisation du collège. En effet, la rémunération est un facteur économique qui influence plus ou moins le moral, la motivation et la performance de certains des salariés. La rémunération est une variable qui peut avoir beaucoup d'impact au sein d'une institution scolaire catholique (Ndjebakal ; 2019). La gestion de la rémunération doit donc être fluide, rapide et simple à réaliser mais doit aussi être gérée de façon juste et égalitaire, notamment en contexte catholique. La rémunération influence beaucoup le moral et la performance des enseignants permanents des collèges catholiques. Il est ainsi important de bien gérer les plans de rémunérations, de bien faire part des budgets. Tout se doit d'être transparent vis-à-vis des différents collaborateurs. Il est ainsi important de pouvoir avoir une rémunération des plus justes, ce qui permettra de fidéliser votre personnel et d'influencer les comportements. Gérer la rémunération de manière efficace est donc indispensable dans un collège catholique pour que les enseignants se sentent récompensés de manière juste et qu'ils aient envie de monter en compétence chaque jour.

Certains auteurs ont essentiellement travaillé sur la gestion de la paie. C'est le cas de Ebecker (2020). Il souligne dans ses résultats que la paie est en permanence soumise aux évolutions de la réglementation ainsi que du cadre conventionnel. Ceci implique pour les entreprises d'assurer une veille légale afin d'assurer ce que l'on appelle la « conformité-paie ». Pour lui, la meilleure sécurité en matière de gestion de la paie demeure l'outil informatique. Comme nous entendons le faire dans la suite de ces travaux, Ebecker insiste sur l'usage des logiciels spécialisés en matière de planification de la paie. Un logiciel de gestion de paie est un outil informatique permettant de gérer la paie de manière automatisée et simplifiée pour produire une fiche de paie conforme.

Laurent Mucchielli (2020) considère que certains critères internes et externes doivent être pris en compte dans la mise en place d'un outil de planification de la rémunération. Thomason (2022) considère quant à lui que les entreprises modernes aujourd'hui font recours au partenariat extérieur pour la gestion de la rémunération. Il conclut dans ses travaux qu'une entreprise peut également confier à un prestataire externe la prise en charge partielle ou totale de l'exploitation de la paie : on parle d'externalisation de la paie. Les recommandations de la présente étude s'inscrivent dans ce sillage.

Les travaux de Quentin Wodon permettent aujourd'hui de dire qu'il y a urgence dans la mise en place de outils performant de gestion de la rémunération dans les collèges catholiques en Afrique et particulièrement au Cameroun. Six principales conclusions émergent de l'analyse (Wodon, 2021 ; voir aussi Wodon, 2018). Premièrement, le nombre d'élèves dans les écoles catholique a plus que doublé. Deuxièmement, les écoles primaires représentent une part moindre du total des inscriptions, mais elles continuent à dominer en Afrique. Troisièmement, l'Afrique est la région avec la plus forte croissance des inscriptions, et il est probable que son rôle va continuer à s'accroître au vu de la croissance démographique et des gains de scolarisation que la région connaît. Quatrièmement, il existe de grandes différences entre pays quant à la taille des réseaux d'écoles catholiques. Cinquièmement, les inscriptions en maternelle sont en forte croissance, ce qui est une bonne nouvelle. Enfin, la « part de marché » des écoles catholiques est assez stable dans le temps.

## **1.2. Théorisation de la prise en compte des besoins dans la rémunération : gage de motivation durable (Mc Clelland ; 1961, 1964, 2010)**

Parmi les chercheurs de la motivation humaine, le psychologue américain D. Mc Clelland occupe l'une des places les plus brillantes et les plus significatives. Pendant un demi-siècle, son travail a eu un impact significatif sur le travail dans ce domaine et a toujours reçu un indice de citation élevé.

### **1.2.1. David Mc Clelland : parcours d'un amoureux des sciences du comportement**

David Clarence Mc Clelland est né le 20 mai 1917 à Mount Vernon, New York. Pour le fils de parents instruits et intelligents, la perspective de recevoir une bonne éducation impliqué par lui-même, bien que dans le sens de ses intérêts, David n'a pas pu se décider pendant un certain temps. En fin lycée il entre au McMurray Collège de Jacksonville, dans l'Illinois, où il étudie les langues, principalement l'allemand. Ces activités n'ont pas suscité d'enthousiasme chez le jeune homme. Puis par hasard, sur les conseils d'un de ses professeurs, le jeune Mc Clelland se tourne vers la littérature psychologique et s'intéresse tellement à ce sujet que c'est dans cette direction qu'il décide de poursuivre son éducation. C'est ainsi qu'il entre à l'Université Wesleyan et obtient avec succès en 1938 un baccalauréat en psychologie. Par la suite, il a obtenu sa maîtrise un an plus tard à l'Université du Missouri et son doctorat en 1941 à Yale. Le jeune scientifique a eu de la chance avec ses superviseurs scientifiques dont l'un d'eux était Clark Hull, un des psychologues américains les plus respectés des années 1930. Plus tard, Mc Clelland a conservé une vie entière d'appréciation pour les brillantes

leçons de Hull en matière d'expérimentation scientifique. S'étant marié tôt, Mc Clelland a vécu pendant 42 ans dans un mariage prospère dans lequel il a eu sept enfants.

En outre, la carrière professionnelle de Mc Clelland a évolué comme les carrières de milliers de ses collègues, errant d'une institution à l'autre, d'un contrat à l'autre. Cette instabilité hante de nombreuses personnes qui passent leur vie entière comme ça, ne rêvant que de stabilité. Pour ce qui est de notre auteur, nous dirons qu'il a eu plus de chance car après avoir changé plusieurs emplois, il est devenu professeur à Harvard en 1956, où il a travaillé pendant 30 ans. Ce n'est qu'en 1987 que le professeur de soixante-dix ans prend sa retraite et accepte le poste facile de professeur honoraire à l'université de Boston, où il restera jusqu'à la fin de ses jours.

Dans les années 40. Mc Clelland et un groupe de collègues ont utilisé la nouveauté méthodologique de l'époque - TAT - pour étudier les motivations humaines. Les résultats de ces études les ont amenés à la conclusion selon laquelle : parmi les principaux motifs que les gens apprennent au cours de l'expérience de la vie, on peut distinguer trois groupes de motifs d'une importance primordiale. C'est la motivation d'accomplissement (meilleure solution problèmes difficiles), la motivation d'affiliation (le besoin d'établir une bonne relation avec les autres) et la motivation de pouvoir (le désir d'influencer le comportement des autres). Dans chaque cas spécifique, tel ou tel motif peut être plus ou moins exprimé, et chaque personne se distingue par sa combinaison particulière. Cependant, il y a des combinaisons optimales pour telle ou telle activité tandis que, et une forte motivation à l'accomplissement semble dans la plupart des cas hautement souhaitable, voire nécessaire.

Par ailleurs, Mc Clelland n'a pas limité son raisonnement à la sphère de la psychologie scientifique. En 1961, son livre *The Achievement Society*. Dans ce livre, il émet une hypothèse intéressante : « la motivation à réussir est la garantie la plus importante de la prospérité économique ». En évaluant le degré de manifestation du motif correspondant dans la société, il est possible de prédire avec un certain degré de certitude la tendance à la croissance économique. Chez les psychologues soviétiques, cela a provoqué la seule réaction possible à l'époque - des reproches langoureux pour la psychologisation des phénomènes socio-économiques. Sur la base des idées de Mc Clelland, il est plus rationnel de sélectionner des personnes pour l'activité concernée en fonction de leur motivation et caractéristiques personnelles, car si nécessaire, les compétences nécessaires ne sont pas si difficiles à former. Comme l'a dit au sens figuré le collègue britannique de Mc Clelland, Chris Dyson : « Même

une dinde peut apprendre à grimper aux arbres, mais il vaut mieux embaucher un écureuil à cette fin ».

Derrière de longues années Mc Clelland a reçu de nombreux prix honorifiques pour son travail scientifique. Dans le répertoire biographique américain "Psychology", dans lequel il figure parmi les 500 psychologues exceptionnels de tous les temps. Leur liste occupe une demi-page, dans le prestigieux American Psychological Association Award "For Contribution exceptionnelle à la science". Le 27 mars 1998, la nouvelle est venue qu'il avait reçu un autre insigne, décernée chaque année par la Société pour l'étude de la personnalité. Mais la bonne nouvelle n'a pas attrapé le lauréat car ce jour-là, David Mc Clelland est décédé d'une crise cardiaque à son domicile de Lansington. Notons que, dans des dizaines de nécrologies, la mémoire du scientifique a été honorée par de nombreux contemporains éminents.

### **1.2.2. La théorie des besoins : principes et implications dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques**

Chauchard (1989) affirme que la rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement. Autrement dit, la rémunération est étroitement liée au salaire. Il est donc nécessaire voir capital de construire une politique de rémunération qui motive le personnel. Ancrant notre analyse sur l'approche Mc Clellandaise de la motivation durable, nous tentons dans cette section de montrer qu'il est possible de traduire les besoins des individus en éléments de rémunération.

En 1943 le psychologue américain Abraham Maslow publié dans le magazine *Examen psychologique* un article dans lequel il présentait sa théorie hiérarchique des besoins. Ce modèle, connu sous le nom de "pyramide de Maslow", a été une étape fondamentale dans l'évolution de la psychologie de la motivation. Cette théorie des besoins peut être considérée comme un prolongement de la hiérarchie des besoins de Maslow. Allant dans ce sens, Mc Clelland déclare que, tous les individus ont ces trois types de besoins motivationnels, indépendamment de la démographie, de la culture ou de la richesse. Pour lui, ces types de motivation sont motivés par les expériences de la vie réelle et les points de vue de leur éthique. Maslow définit cinq catégories de besoins ; du plus fondamental au moins fondamental. Il s'agit des besoins physiologiques (nutrition, sommeil, sexe, etc.), de la sécurité (logement, emploi, santé), de l'amour et du sentiment d'appartenance (amitié,

intimité sexuelle), de la reconnaissance (confiance en soi, réussite professionnelle) et la réalisation de soi (créativité, spontanéité, moralité).

### ***1.2.2.1. Besoin d'affiliation***

#### ***1.2.2.1.1. Principe du besoin d'affiliation***

Pour lui, les personnes très motivées par l'affiliation désirent ardemment appartenir à des groupes sociaux. Ils cherchent également à faire plaisir aux autres ont tendance à accepter les opinions et les préférences des autres. Mc Clelland argumentera le comportement de ces derniers en précisant qu'ils préfèrent la collaboration à la concurrence et sont gênés par des situations comportant des risques et un manque de certitude. Selon Clelland, ces personnes ont tendance à être meilleures en tant qu'employés qu'en tant que leaders en raison de leur plus grande difficulté à donner des ordres ou à hiérarchiser les objectifs de l'organisation. Cependant, l'auteur note le fait qu'elles ont été décrites selon deux types de leader : la tâche associée à une productivité élevée et le facteur socio-affectif., spécialiste du maintien de la motivation du groupe. Henry Murray, créateur du test d'aperception thématique, avait déjà souligné l'importance de la nécessité de l'affiliation.

Ces personnes aiment passer leur temps à socialiser et à entretenir des relations. Elles ont un fort désir d'être aimées et acceptées. Elles savent se tenir aux principes de base et suivent les règles sans ressentir le besoin de changer les choses. Les personnes de ce groupe ont tendance à adhérer aux normes de la culture de ce lieu de travail et ne changent généralement pas les normes du lieu par peur du rejet. La collaboration est la façon dont ils travaillent pour que la compétence reste secondaire. Ils ne recherchent pas le risque et sont plus prudents dans leur approche. Elles travaillent efficacement dans des rôles basés sur les interactions sociales, par exemple le service clientèle et d'autres postes d'interaction avec les clients.

#### ***1.2.2.1.1. Implication des éléments du besoin d'affiliation dans la planification de la rémunération***

Le présent tableau met en relief les éléments de besoin d'affiliation selon David Mc Clelland d'une part et ceux de la motivation dans la planification de la rémunération d'autre part. Nous tentons de les croiser pour montrer qu'une prise en compte des besoins d'affiliation puisse maintenir longtemps un employé dans ses fonctions au travers de la façon dont il est traité en termes de rémunération.

Tableau 4 : caractéristique du besoin d'affiliation de Mc Clelland et éléments de rémunération

Caractéristique du besoin d'affiliation par Mc Clelland	Éléments de rémunération
<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'aime pas les défis</li> <li>- Aime être aimé et acceptées des autres</li> <li>- Aime travailler en groupe</li> <li>- Aime faire plaisir aux autres</li> <li>- Aime collaborer avec les autres</li> <li>- Manque de certitude</li> <li>- N'aime pas se démarquer</li> <li>- Peur d'être rejetée</li> <li>- aime s'autoévaluer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire</li> <li>- Prime de maternité</li> <li>- Prime d'AP</li> <li>- Prime de DE</li> <li>- Prime de Principal</li> <li>- Prime d'économe</li> <li>- Budget d'AP</li> <li>- Budget de président amical</li> <li>- Budget principal</li> <li>- budget de SG</li> </ul>

Source : fait par nous juin 2023

Ici, on comprend que les personnes ayant pour caractère dominant le besoin d'affiliation sont des personnes en proie à la collaboration et au travail en groupe, des personnes qui n'aiment pas les défis par peur de se démarquer et par conséquent être rejeté par les autres. C'est ainsi que, pour une meilleure implication dans la planification de la rémunération, de nombreux éléments entrent en ligne de compte dans la rémunération. Nous dénombrerons ainsi le salaire comme principale source de motivation et légitime à tout employé. S'en suit les différentes primes afférentes à ce travail. Nous vous exempterons ceci au travers des primes de maternité, prime d'AP, de Directeur des Etudes et de principal, voir économe. Nous n'oublierons sans doute pas les budgets alloués au AP, Président d'amical, principal et SG pour une meilleure atteinte des objectifs visés.

Selon Mc Clelland, ces personnes attachées au besoin d'affiliation sont des personnes devant être au service client et par conséquent en interaction avec les clients de par sa facilité de communication et d'intégration. Il y recommande également des entraîneurs, animateurs. Ces derniers peuvent être dans le cas de notre investigation décliné en la personne d'Animateur Pédagogique, Directeur des Etudes, Principal et Econome.



## **1.2.2.2. *Besoin d'accomplissement ou de réussite***

### *1.2.2.2.1. Principes du besoin de réussite*

Chez Mc Clelland, c'est le deuxième besoin. L'auteur considère que, ceux qui ont un score élevé dans le besoin de réalisation ressentent des impulsions intenses pour atteindre les objectifs qui impliquent un niveau élevé de défi, et ne leur oppose pas à prendre des risques pour y parvenir, à condition que ce soit calculé. Pour lui, en général, ces individus préfèrent travailler seuls qu'en compagnie d'autres personnes et ils aiment recevoir des commentaires sur les tâches qu'ils effectuent. Mc Clelland et d'autres auteurs affirment que le besoin d'accomplissement est influencé par les capacités personnelles à fixer des objectifs, par la présence d'un locus de contrôle interne et par la promotion de l'indépendance par parents pendant l'enfance. Il fait donc comprendre dans ce travail que le besoin d'accomplissement, comme son nom l'indique, est le besoin de réaliser quelque chose dans ce que l'on fait. Mc Clelland prend pour exemple dans sa théorie le fait que, si vous êtes avocat, c'est le besoin de gagner des procès et d'être reconnu ; si vous êtes peintre, c'est le besoin de peindre un tableau célèbre. (Mc Clelland ; 1961, 1964, 2010).

En lisant l'auteur, nous pouvons donc dire que la réussite pousse une personne à travailler et même à se battre pour le but qu'elle veut atteindre. Les personnes qui possèdent le besoin sont des personnes qui cherchent toujours à se surpasser. Par contre, l'auteur porte critique lorsqu'il dit que ces derniers évitent les situations à faible risque en raison de l'absence d'un véritable défi et parce qu'elles comprennent que la réussite n'est pas authentique. Pour lui, elles évitent également les situations à haut risque parce qu'elles perçoivent et comprennent qu'il s'agit davantage de chance et de hasard que de leurs propres efforts. Plus elles réalisent de choses, plus leurs performances seront élevées en raison d'un haut niveau de motivation. Ces personnes trouvent des moyens astucieux et novateurs d'atteindre leurs objectifs et considèrent leurs réalisations comme une meilleure récompense que les avantages financiers. Elles prennent des décisions calculées, apprécient toujours le retour d'information et ont tendance à travailler seuls.

Ces personnes ont souvent un fort désir de se fixer des objectifs difficiles et de les atteindre. Elles préfèrent travailler dans un environnement axé sur les résultats et apprécient toujours le retour d'information sur leur travail. Ce type de personnalité croit en une structure hiérarchique dérivée principalement de la réussite professionnelle. Nous comprenons donc

par- là que la réussite pousse une personne à travailler et même à lutter pour l'objectif qu'elle veut atteindre. Les personnes qui ont des besoins de réussite élevés sont des personnes qui travaillent toujours pour exceller.

#### 1.2.2.2.2. Implication des éléments de besoin de réussite dans la planification de la rémunération

Le présent tableau met en relief les éléments de besoin de réussite selon David Mc Clelland d'une part et ceux de la motivation dans la planification de la rémunération d'autre part. Nous tentons à montrer qu'une prise en compte des besoins d'affiliation puisse maintenir longtemps un employé dans ses fonctions via la façon dont il est traité en termes de rémunération.

Tableau 5 : caractéristique du besoin de réussite de Mc Clelland et éléments de rémunération

Caractéristique du besoin de réussite par Mc Clelland	Eléments de rémunération
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aime les défis</li> <li>- Préfère travailler seuls</li> <li>- Demande conseils quant à leur évolution</li> <li>- Aime se surpasser</li> <li>- Sont motivés</li> <li>- Recherche de perfection</li> <li>- réussite personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire</li> <li>- Prime d'excellence</li> <li>- Prime de meilleur enseignant</li> <li>- Prime de ponctualité</li> <li>- Prime de professeur principal</li> <li>- Prime de surveillant général</li> <li>- Prime de surveillant de secteur</li> <li>- Attestation de performance</li> <li>- Attestation de meilleur enseignant</li> <li>- Attestation d'excellence</li> <li>- Lettre de motivation</li> <li>- Lettre de félicitation</li> <li>- Nomination / désignation SG, PP, DE, AP, Econome er Principal</li> <li>- Bonification du paquet minimum</li> <li>- bonification heure supplémentaire</li> </ul>

Source : fait par nous juin 2023

Selon les données recueillies dans notre tableau, il en découle de nombreux facteurs en lien lors de la planification des éléments de rémunération chez Mc Clelland. C'est dans

cette perspective que l'auteur relève que ce sont des personnes qui ont un principe de vie fondé sur des objectifs à atteindre. Par contre, ce sont des personnes qui aime relevées les défis mais en travaillant tout seul la plus tard du temps. Il aime se surpasser et sont toujours très motivé par rapport aux objectifs visés en vue. De même, ce sont des personnes en proie permanente de perfection et de réussite professionnelle, contrairement à ces personnes contenues dans le besoin d'affiliation qui sont un tant soit peu, l'inverse de ces derniers.

Afin d'implémenter les caractéristiques des éléments de pouvoir de Mc Clelland aux éléments de rémunération identifiés sur le terrain, nous prendrons des éléments tels que : le salaire, les primes d'excellence et autres suscitées. De plus, nous notons l'usage des attestations de performance, de meilleur enseignant et d'excellence qui sont des moyens fort de motivation et de reconnaissance pour un employeur du travail abattu. Notons également les lettres de motivation et de félicitation, sans oublier les nominations, les désignations, les bonifications en terme de paquet minimum ou même d'heure supplémentaire. Pour Clelland, les principales personnes en proie à cette fonction sont des personnes ivres de reconnaissance pour leur travail accompli. Pour l'exempter, l'américain prendra le cas d'un avocat, conduit par le besoin de gagner des procès et d'être reconnu. De même, il prendra le cas d'un peintre, c'est le besoin de peindre un tableau célèbre. (Clelland ; 1961, 1964, 2010). Partant dans notre cas d'étude, nous nous référerons aux Professeurs Principaux (qui voudront booster leurs élèves afin qu'ils soient les meilleur de l'établissement), aux Surveillant Général pour son engagement au service de la discipline au sein de l'établissement, pareil pour un surveillant de secteur en terme de discipline. Ainsi, si vous souhaitez motiver des personnes ayant un besoin de réussite, vous devez leur confier des tâches avec un degré de risque modéré ou une possibilité d'échec, leur déléguer une autorité suffisante pour libérer l'initiative dans la résolution des tâches définies, récompenser régulièrement et spécifiquement conformément aux objectifs fixés.

### ***1.2.2.3. Besoin de puissance ou de pouvoir***

#### ***1.2.2.3.1. Principe du besoin de puissance***

Mc Clelland pense que, la plupart des affiliés, ceux où prédomine la motivation du pouvoir aiment rivaliser avec d'autres - pour gagner, bien sûr. Pur lui, ceux qui ont un grand besoin de pouvoir valorisent beaucoup la reconnaissance sociale et ils cherchent à contrôler les autres et à influencer leur comportement, souvent pour des raisons égoïstes. Cependant, Mc Clelland distingue deux types de besoin de pouvoir dont : celui du pouvoir socialisé et

celui du pouvoir personnel. Les personnes les plus proches du premier type ont tendance à se préoccuper davantage des autres, tandis que celles qui ont une forte motivation de puissance personnelle souhaitent avant tout acquérir le pouvoir à leur avantage.

De même, l'on dira avec Mc Clelland que, les personnes qui ont une forte motivation pour le pouvoir et qui n'exercent pas simultanément une grande responsabilité personnelle ont une plus grande probabilité de comportements extériorisés psychopathologiques, comme les agressions physiques et la consommation excessive de substances. Le besoin de pouvoir est le désir d'une personne d'avoir le contrôle et l'autorité sur une autre personne, d'influencer et de modifier sa décision en fonction de ses propres besoins ou désirs. (Mc Clelland ; 1961). Pour l'auteur, ces personnes sont motivées par le besoin de renforcer leur estime de soi et leur réputation et veulent que leurs opinions et leurs idées soient acceptées et mises en œuvre plutôt que celles des autres. Ce sont de solides leaders pouvant être les mieux placées pour occuper des postes de direction. (Mc Clelland ; 1964). Allant dans ce sens, l'on dira qu'ils appartiennent aux groupes de motivateurs de pouvoir personnels ou institutionnels. Un motivateur de pouvoir personnel aura besoin de contrôler les autres tandis qu'un motivateur de pouvoir institutionnel cherche à diriger et à coordonner une équipe vers un objectif.

Nous voyons avec McClelland combien la compétition les motive et ils aiment gagner des arguments. Le statut et la reconnaissance sont des choses auxquelles elles aspirent. Elles n'aiment pas être du côté des perdants. Ce sont des personnes autodisciplines, qui attendent la même chose de leurs pairs et de leurs équipes. Cela ne les dérange pas de jouer un jeu à somme nulle, où, pour qu'une personne gagne, un autre doit perdre et où la collaboration n'est pas une option. Ce type de motivation s'accompagne de besoins de prestige personnel et d'amélioration du statut personnel. C'est dans ce sens que McClelland peut être rangé dans la catégorie des auteurs qui proposent une vision univoque du monde économique. Au travers d'une théorie des besoins, il a construit une explication psychologique du développement économique dans la mesure où, il mit en évidence une forte corrélation entre besoin d'accomplissement et la croissance économique. Or, ce besoin d'accomplissement est élevé chez l'entrepreneur. Ainsi, une société qui comprend des entrepreneurs, puisque ceux-ci ont un besoin d'accomplissement élevé, bénéficie d'un développement économique certain.

1.2.2.3.2. *Implication des éléments du besoin de pouvoir dans la planification dans la rémunération*

Le présent tableau met en relief les éléments de besoin de pouvoir selon David McClelland d'une part et ceux de la motivation dans la planification de la rémunération d'autre part. Ici, montrer qu'une prise en compte des besoins d'affiliation puisse maintenir longtemps un employé dans ses fonctions par rapport à la façon dont il est traité en termes de rémunération.

Tableau 4 : caractéristique du besoin de pouvoir de McClelland et éléments de rémunération

Caractéristique du besoin de pouvoir par McClelland	Éléments de rémunération
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aime rivaliser avec les autres</li> <li>- Aime gagner</li> <li>- Aime les compétitions</li> <li>- Aime la reconnaissance sociale</li> <li>- Aime contrôler, influencer les autres</li> <li>- On de l'estime de soi</li> <li>- S'attache à leur réputation</li> <li>- En quête de statut personnel</li> <li>- En quête de prestige personnel</li> <li>- sont de solides leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire</li> <li>- Gadget (péans, casquette, polo...)</li> <li>- Prime de congés payés</li> <li>- Prime de ponctualité</li> <li>- Prime d'animateur pédagogique</li> <li>- Prime de Directeur d'Etude</li> <li>- Prime de Principal</li> <li>- Attestation d'excellence</li> <li>- Attestation de motivation</li> <li>- Lettre de félicitation</li> <li>- lettre de motivation</li> </ul>

Source : fait par nous juin 2023

Pour une meilleure implémentation en termes d'élément de rémunération, il est plus que nécessaire de les accompagner dans leur quête de pouvoir via le salaire, les primes de congés payés, les primes de ponctualité, d'AP, DE, Principal. De plus, les attestations, d'excellence ; de motivation, de même que les lettres de motivation et de félicitation sans toutefois oublier les gadgets seront un apport inestimable, leur permettant d'assouvir leur souveraineté et leur pouvoir. Ici, on comprend que ces personnes ont besoin d'outils et d'élément nécessaire à assoir leur statut, leur autorité et surtout leur estime de soi. C'est ainsi que les gadgets affirmeront leur statut, distinctifs aux autres, de même que les péans, les primes, attestations à la fois de motivation puis de félicitation. Notons que tout ceci contribue

à élever leur estime de soi et leur réputation si chère à leurs yeux, garantissant un statut prometteur.

McClelland recommande ce privilège aux personnels administratifs. Dans notre cas, il s'agit du personnel administratif constitué du Principal, Directeur des Etudes, Econome et Surveillant Général. Notons que ces différentes primes doivent être un tant soit peu au-dessus de celle des autres pour une meilleure motivation. Il est par ailleurs important de noter que tout ceci doit prendre en compte :

- Les dates de traitement pour une meilleure planification ;
- L'écart budgétaire entre les différentes parties prenantes de la structure ;
- Des périodes de remise de prime car des gadgets servant par exemple à assouvir la responsabilité du chef d'établissement ne saurait être remise en fin d'année scolaire plus tôt qu'en début.

Au demeurant, ce chapitre fait état de la revue de la littérature consistant à faire une recension des différents auteurs ayant travaillé sur notre thématique avant nous. En plus, nous y attachons le cadre théorique qui lui ici, nous présente la théorie centrale de notre étude qui est celle de la motivation durable de David McClelland. Quels sont les grands titres contenus dans le chapitre suivant intitulé cadre méthodologique sur la problématique de la planification de la rémunération en matière de motivation durable des enseignants des collèges catholiques de Yaoundé ?

## **CHAPITRE II : CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE SUR LA PROBLÉMATIQUE DE LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION EN MATIÈRE DE MOTIVATION DURABLE DES ENSEIGNANTS PERMANENTS DES COLLÈGES CATHOLIQUES DE YAOUNDÉ.**

Le concept « méthodologie » est un mot qui est composé par trois vocables grecs : metà (« après, qui suit »), odòs (« chemin, voie, moyen ») et logos (« étude »). Ce concept se rapporte aux méthodes de recherche permettant d'arriver à certains objectifs au sein d'une science. Il s'agit d'un ensemble d'étapes structurées organisées qui permettent la collecte et l'analyse des données dans l'optique de produire des résultats vérifiables. Toute méthodologie de recherche se déploie dans une démarche méthodologique. Dans ce chapitre, nous nous attellerons sur la présentation de l'ensemble des démarches et techniques auxquelles nous avons fait recours. Il s'agira de restituer les informations aussi bien sur la population et l'échantillon de l'étude, les instruments et les modalités de collecte de données, les outils statistiques utilisés ainsi que sur le mode de dépouillement et traitement de ces données.

### **2.1. Rappel de l'objet d'étude et du paradigme d'analyse**

#### **2.1.1. L'objet d'étude**

Notre recherche naît du contexte de la crise économique dans le système d'éducation aujourd'hui, en fait le système vit une crise dans le quasi-totalité du monde. L'enseignement catholique n'est pas en reste dans le cadre des effets et conséquences de ces crises. Les enseignants, principaux acteurs du dit système en subissent dans le cadre de leur motivation sur le long terme. Les nombreuses grèves et autres mouvement d'humeur dans l'enseignement catholique au Cameroun en sont une parfaite illustration. Dès lors nous nous engageons à étudier le phénomène dans une perspective scientifique. Nous nous préoccupons de l'épanouissement chez l'enseignant et son engagement au travail. Autrement dit il est question d'apprécier si les éléments de motivation durable sont suffisamment pris en compte la politique de rémunération des enseignants permanents dans les écoles catholiques cible de la ville de Yaoundé.

#### **2.1.2. Le paradigme constructiviste de notre analyse**

Définir une posture de recherche est une nécessité (Charmille ; 2023). L'activité scientifique relève en effet de certains principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont il faut rendre compte, de manière non seulement à valider les connaissances produites, mais aussi à discuter de leurs fondements et de leur construction.

Les questions que pose la définition d'une posture concernent, autrement dit, les principes, les concepts, les méthodes et les résultats des connaissances produites. On parle de posture ou de position épistémologique pour indiquer le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent les choix théoriques et méthodologiques effectués

En sciences sociales et éducatives, il est courant de trouver des travaux proposant d'étudier la construction sociale de tel ou tel phénomène. Le nôtre porte sur la motivation durable du personnel en éducation. Le courant de recherche du constructivisme est né au 20e siècle des travaux de Berger et Duckman (1966). Il consiste en l'étude de phénomènes sociaux qui a priori semblent naturels et allant de soi, et propose d'en faire la genèse, de montrer qu'ils sont construits, contingents, et historiquement situés. Ne niant pas que la réalité existe, cette posture se propose par exemple d'étudier la manière dont ont été formées des catégories sociales, plutôt que leurs caractéristiques intrinsèques. Pour nous, la motivation durable du personnel est une réalité en construction dans notre société.

Le constructivisme se base sur trois affirmations générales (Sandywell, 2023) : premièrement, la thèse ontologique, selon laquelle ce qui apparaît comme étant « naturel » est en réalité le résultat de pratiques sociales ; c'est le cas de la motivation d'un individu. Deuxièmement, la thèse épistémologique, selon laquelle la connaissance des phénomènes sociaux est elle-même produite socialement. Enfin la thèse méthodologique, selon laquelle la recherche sur la construction sociale de la réalité doit être prioritaire par rapport à d'autres procédures méthodologiques.

## **2.2. Démarche, Nature et Typologie de l'étude**

### **2.2.1. La démarche hypothético-déductive**

Afin de vérifier nos hypothèses et d'atteindre les objectifs déjà formulés, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Gaspard Claude (2020) affirme que l'approche hypothético-déductive aussi appelée méthode déductive ou déduction logique est une méthode de travail scientifique qui a pour but d'expliquer un phénomène en partant d'un sujet ou d'une hypothèse sur ledit phénomène. On ne part donc pas de faits observables (méthode inductive). La confirmation ou la non-confirmation des hypothèses de travail doit permettre de trouver une explication au sujet ou au phénomène sur lequel se porte la recherche. La démarche hypothético-déductive se base sur des hypothèses de travail à valider ou invalider. Elles permettent de trouver des réponses sur le sujet ou phénomène étudié.



Dans le cadre de ce travail, nous postulons que les crises et instabilités dans le corps enseignant de l'enseignement catholique sont l'expression d'une perte de motivation durable. Autrement dit, s'appuyant sur l'approche Mc Clelland (1961 ; 1964 ; 2010) de la motivation durable, nous estimons que les éléments de besoins de pouvoir, de réussite et d'affiliation ne sont pas suffisamment intégrés dans la politique de rémunération des personnels permanents.

Pour mener une recherche ou une enquête, la méthode hypothético-déductive est utile en plusieurs points :

- Elle permet au chercheur de tester plusieurs hypothèses de travail.
- Elle développe le sens critique du chercheur et son esprit scientifique.
- Les observations et l'enquête sur le terrain permettent de faire émerger de nouveaux éléments susceptibles d'approfondir le sujet.
- Les hypothèses, validées ou invalidées, permettent d'expliquer scientifiquement le sujet ou le phénomène étudié.
- La conclusion amène des éclaircissements sur la cause du phénomène ou du sujet étudié.

Notre démarche consiste donc dans le cadre de notre travail, à travers la vérification des hypothèses. En rappel ces hypothèses sont les suivantes :

➤ **Hypothèse générale (HG)**

L'hypothèse générale de notre étude est la suivante : les éléments de motivation durable ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques. L'hypothèse générale est constituée de deux variables :

- **La variable indépendante** : « la motivation durable » c'est la variable que nous allons manipuler au cours de l'expérimentation, selon Parrot et Richelet (1996), elle est celle que l'on modifie à volonté. Précisons ici que tout au long de notre analyse c'est l'approche Mc Clelland (1961 ; 1964 ; 2010) de la motivation durable qui est manipulée.

- **La variable dépendante** : « planification de la rémunération du personnel permanents » c'est la variable observée, elle est liée à la VI. Elle reflète l'action de la variable indépendante, elle est l'effet qui en découle.

L'hypothèse générale ne pouvant être mesurée directement, elle a été opérationnalisée en trois hypothèses secondaires elles aussi bâties à partir des facteurs de la variable indépendante.

### ➤ **Hypothèses secondaires (HS)**

Tout comme les questions spécifiques, nous avons trois hypothèses secondaires.

**HS 1 :** les éléments du besoin de réussite ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.

**HS 2 :** les éléments du besoin d'affiliation ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.

**HS 3 :** les éléments du besoin de pouvoir ne sont pas suffisamment prise en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques. Suite aux hypothèses de recherche, viennent les objectifs de recherche.

#### **2.2.2. La recherche quantitative comme nature de l'étude :**

L'étude est de quantitative. C'est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité (N'da ; 2018). L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement. L'étude quantitative permet de prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Nous voulons quantifier le niveau de prise en compte des éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération du personnel permanent. Cette technique d'étude utilise le questionnaire ou le sondage auprès d'un panel pour récolter des données à analyser.

Selon Giordano et Jolibert (2016), « la recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu ». C'est donc également en partie à l'existence du cadre théorique de la motivation durable de David Mc Clelland (1961 ; 1964 et 2010) et sur lequel nous enracinons notre analyse que nous avons opté dans ce travail pour une approche essentiellement quantitative.

#### **2.2.3. La typologie de l'étude : la recherche action.**

En Sciences Sociales, on distingue trois catégories d'étude : les recherches expérimentales qui ont pour particularité l'expérimentation au travers des hypothèses de recherches afin de les vérifier. Des recherches exploratoires qui s'attardent sur les concepts et

le développement des hypothèses. En fin des recherches descriptives consistant à décrire un phénomène dans sa réalité en interaction avec l'environnement, tout en rendant compte des jeux de facteurs en présence, ainsi que la complexité de la situation observée. Les Sciences de l'éducation viennent, au 20<sup>ème</sup> siècle enrichir ce répertoire avec la recherche action. « Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; ces recherches ont un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Siebel, 1986). C'est dans ce dernier registre que s'inscrit ce travail.

La recherche-action, également appelée « recherche-expérimentation » ou « recherche-intervention » est une méthode d'analyse souvent utilisée pour collecter des informations lors de travaux de recherche. C'est une technique de recherche qui demande de rester en contact avec le terrain et la réalité. L'objectif de cette démarche est d'apprendre à identifier des besoins ou problèmes, avant d'établir une stratégie pour atteindre des objectifs de changement en réponse aux problèmes observés (Gannett et Brereton ; 2013). Autrement dit, il faut trouver des solutions au problème après avoir fait des recherches concrètes. La recherche-action est souvent utilisée en relation avec des thèmes liés au changement social, à l'éducation ou la pédagogie. Le but est de trouver des solutions réelles face à un problème social concret.

Le problème social qui est observé dans cette étude est celui de la faible motivation durable des enseignants permanents dans les collèges catholiques de Yaoundé. Nous tentons de trouver dans ce travail, si les éléments de motivation durable sont suffisamment pris en compte dans la politique de rémunération dudit personnel. Cette étude débouche sur la proposition d'une planification de la rémunération qui tienne compte de des éléments de motivation durable. Pour nous, la recherche-action n'est pas un modèle figé pas plus qu'une méthode. Il s'agit plutôt d'un mouvement ou d'une position à l'égard des investigations, qui relèvent de nombreux modèles, puisent à des sources différentes et renvoient à de nombreux types de projets.

### **2.3.Population l'étude : les personnels permanents des collèges catholiques**

Dans le cadre de la présente étude, la population de l'étude est constituée des enseignants des collèges catholiques. Ces enseignants sont généralement de deux ordres contractuels : les enseignants de contrat permanent et des enseignants de contrat à vacation. Dans la dernière catégorie, on retrouve pour la plupart des enseignants fonctionnaires qui

viennent faire des vacances dans le privé pour arrondir leurs fins de mois. En réalité cette catégorie ne nous intéresse pas beaucoup. Ndjebakal (2019) mène une intéressante étude sur l'implication professionnelle du PLEG en situation de vacation. L'un de ses résultats montre clairement que le besoins d'épanouissement de cette catégorie du personnel quand il est rempli dans les collèges privés catholiques porte des fruits sur l'engagement dudit personnel. Par ailleurs, il est difficile de les voir dans les frondes et mouvements d'humeur porté par les enseignants du privé catholiques. Ce sont donc les enseignants permanents qui constituent notre population accessible.

Ainsi, compte tenu des contraintes de méthodologie, budgétaires, du temps pas toujours assez long, nous sommes obligées de travailler avec un échantillon de notre population accessible. Et sur ce, nous avons choisi trois établissements d'enseignement secondaire catholique de Yaoundé : le Collège St Joseph De Messa Mvelé, le Collège Notre-Dame De Mimetala, le Collège Notre Reine De Lourde d'Awae.

#### **2.4.Le procédé d'échantillonnage et l'échantillon**

Une enquête oblige souvent à recourir à une méthode de prélèvement d'un échantillon. Envisagé d'étudier une population générale nécessite non seulement un budget suffisant mais ajourne également la publication des résultats. Cependant, l'étude d'un sous-ensemble de la population facilite le travail du chercheur qui doit définir un échantillon représentatif, quelle que soit la méthode, toutes les couches, catégories et tendances de la population se retrouvent dans le tirage opéré. Selon Varkevisser (1993) l'échantillonnage est « la sélection d'un nombre d'unités faisant partie de notre étude ». La constitution de l'échantillon revient à choisir un sous ensemble d'individus de la population mère, pouvant être tiré aléatoirement ou pas. Pour ce qui est de la représentativité de l'échantillon, Ghiglione et Matalon que cite Mvesso (2005) font état qu' « à la notion de représentativité, il faut substituer une notion plus large, plus utile, d'adéquation de l'échantillon aux buts poursuivis sachant qu'une enquête vise en général plusieurs objectifs ». En fait il s'agit moins de viser le nombre des enseignants du secondaire catholique car ce n'est pas ce nombre qui est très important pour atteindre le but de notre recherche.

Nous avons choisi trois établissements d'enseignement secondaire catholique à partir de la proximité avec notre résidence et la connaissance du terrain dans la cette localité. À l'intérieur, nous avons choisi 65 enseignants permanents et de façon aléatoire. Sans être strictement représentatif, cet échantillon se veut caractéristique des tendances générales

observées. Cette procédure renvoie à un échantillonnage dit « de commodité » : c'est « une méthode par laquelle les unités disponibles au moment de la collecte des données sont incluses dans l'échantillon pour des raisons pratiques » (Varkevisser ; 1993). Ainsi, pour notre étude, un échantillon de 65 individus a été envisagé, mais à la fin 62 fiches ont été complètement et correctement remplies.

Tableau 07 : présentation de l'échantillonnage :

<b>Etablissements</b>	<b>Effectifs des individus enquêtés</b>
le Collège St Joseph De Messa Mvelé, , et	20
le Collège Notre-Dame De Mimetala	19
le Collège Notre Reine De Lourde	26
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Source : fait par nous juin 2023

## **2.5.La collecte des données**

Les Sciences en général et les sciences sociales et éducative en particulier utilisent des outils appropriés pour collecter les informations sur le terrain lors d'une investigation. Ces outils peuvent être le questionnaire, le guide d'entretien, le sondage, le test, les enregistrements des réactions psychologiques. L'emploi de chaque outil varie selon l'objet d'étude et le type de sujet à examiner. Nkoum (2005) dans la même perspective précise que l'enquêteur doit s'assurer que l'instrument utilisé lui permet de mesurer ce qu'il prétend mesurer. Mais avant d'aborder en détail nos outils de collecte de données, il nous semble pertinent de présenter la procédure et les étapes de cette collecte de données primaires et secondaires. Il s'agit des données collectées dans les centres documentaires et les données collectées sur le terrain.

### **2.5.1. Collecte des données secondaires**

Il s'agit de la recherche documentaire, recherche iconographique et la recherche sur internet. C'est l'étape préliminaire de notre travail de recherche qui nous permet de bien cadrer notre sujet de recherche en fonction des travaux qui ont déjà été menés dans le domaine de la rémunération dans l'enseignement secondaire privé, et en particulier dans l'enseignement catholique. La recherche documentaire nous a fourni des données qui nous ont servi dans la revue de littérature, la définition des concepts, le choix des théories relatives à notre sujet de recherche.

Plusieurs informations concernant notre étude ont été recueillies dans plusieurs bibliothèques. La recherche documentaire dans les bibliothèques nous a permis à consulter des mémoires, des thèses, les articles, des dictionnaires, des revues scientifiques et certains ouvrages spécialisés. Les bibliothèques consultées sont :

- Le centre documentaire du Secrétariat National de l'éducation Catholique à Mvolyé
- Le centre d'archivage de la Conférence Episcopale Nationale du Cameroun à Mvolyé
- La bibliothèque du Centre Catholique Universitaire au Carrefour Emia
- Le Service de Documentation de l'Ecole Normale Supérieur de Yaoundé I
- La bibliothèque centrale de l'Université de Yaoundé I,
- La bibliothèque de l'AEFALSH
- La bibliothèque de la faculté des sciences de l'Education
- L'Institut Français de Yaoundé.

Ces centres de lecture nous ont permis de s'imprégner de la méthodologie, de collecter les informations sur le cadrage éducatif dans l'Eglise catholique, la gouvernance éducative en milieu religieux, sur la gestion des ressources financières dans l'enseignement secondaire privé, sur la rémunération du personnel enseignant dans l'enseignement privé catholique. L'ensemble des éléments collectés nous a été à construire le cadre contextuel de l'étude, le constat, la problématique et la revue de la littérature.

Cependant, à cause de l'originalité de notre travail de recherche, nous avons mobilisé plus de ressources sur internet à travers les sites de recherche tels que Mémoire online, Google scholar, Thèse.fr, Persée pour consulter les articles scientifiques, les mémoires, les dictionnaires spécialisés, les rapports du MINESEC, les revues scientifiques et les thèses pour davantage enrichir le construit de la première partie de ce mémoire de recherche.

### **2.5.2. Collecte des données primaires**

Il s'agit de la collecte des données qui s'effectue via les descentes sur le terrain. Nous avons un ensemble de techniques de collecte de données que nous avons convoqué à savoir les observations participantes, les questionnaires.

#### ***2.5.2.1. Le pré enquête : l'observation participante.***

La pré-enquête est une enquête portant sur un nombre d'enquêtés ou de documents pour tester les hypothèses et le questionnaire, avant d'entreprendre l'enquête elle-même (Graw. 1981). Nous avons effectué une pré enquête en fin d'année 2022 sur nos trois établissements scolaires cibles. Cette pré enquête a reposé essentiellement sur l'observation. L'observation

est une technique qui n'est pas exclusive à aux sciences éducatives. Pour Arborio (2017) l'observation n'est pas réservée a priori au sociologue : d'autres professionnels (journalistes, documentaristes, médecins) observent, prennent des notes. L'observation n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données. Il existe deux principales formes d'observation :

- **L'observation non participante** : elle exclut l'enquêteur du cadre social étudié. Il n'est pas vu par le/les individu(s) observé(s) et peut avoir recours à des images vidéo. Cependant, elle ne permet pas à l'enquêteur d'intervenir. Il est possible de passer à côté de certaines informations.
- **L'observation participante** : elle consiste pour l'enquêteur, à faire partie du contexte dans lequel le comportement d'un individu est étudié. Il est aussi possible d'interagir avec la ou les personnes observées pour poser des questions. L'avantage de ce type d'observations est de pouvoir apporter un questionnement qui peut délivrer des informations supplémentaires. C'est cette dernière forme que nous avons donc utilisée.

C'est cette deuxième forme d'observation que nous avons pratiquée sur le terrain. Elle est pour reprendre Bachelard « l'expérience placée avant et dessus de la critique ». Ici le chercheur est en contact direct, immédiat avec la réalité et favorise l'accès aux comportements, actes et objets en tant que situation et contexte pratiquement réel dans lesquelles interagissent les différents acteurs sociaux. L'observation participante nous a permis de toucher du doigt les réalités que vivent les enseignants permanents dans les collèges catholiques. Nous nous sommes rendu à plusieurs reprises dans les établissements catholique cibles durant la période dite des salaires. Dans l'enseignement secondaire privé, elle est généralement comprise entre le 30 du mois finissant et le 05 du nouveau mois. Nous avons touché du doigt les frustrations, les colères, les scènes d'éclats de voix etc... qui meublent la procédure de paie dans ces établissements. En échangeant avec certains enseignants permanents, nous avons pu écouter et mesurer le niveau de leur démotivation. C'est dire que l'observation participante dans le pré enquête nous a été d'un atout dans notre démarche scientifique.

#### ***2.5.2.2. Le questionnaire***

Le questionnaire est un instrument de collecte de données qui se présente sous forme d'une liste de questions auxquelles l'enquêté est appelé à répondre. Ces questions portent sur

les aspects de l'objet d'étude, permettant de vérifier les hypothèses de recherche et de parvenir aux informations chiffrées. Ces questions sont susceptibles de donner lieu à un traitement informatique des réponses (Akoun et Ansart, 1999). Gaspard Claude (2017) dit du questionnaire qu'il est un instrument de collecte de données quantifiables, qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis. Construit au tour des variables de l'objet d'étude, le questionnaire permet de mesurer les indicateurs du phénomène étudié. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un questionnaire fermé. Ce type de questionnaire nous permet de canaliser les réponses des enquêtés ceci en rapport avec les indicateurs recherchés ou à mesurer.

#### **2.5.2.2.1. Construction du questionnaire :**

Notre questionnaire fait suite à l'opérationnalisation de notre variable indépendante. Pour Baripedia (2020), l'opérationnalisation consiste à rendre les concepts mesurables. Il s'agit de passer d'un très haut niveau d'abstraction conceptuelle à des indicateurs concrets adaptés à la recherche empirique. La motivation durable est notre principale variable. La variable indépendante est celle qui est l'objet d'étude et sur laquelle on veut observer l'effet de la variable dépendante, c'est la variable explicative. C'est avec elle que notre hypothèse principale a été formulée. Pour l'opérationnaliser, nous avons fait recours à des lectures, notamment l'approche Mc Clelland de la motivation durable. De ces travaux (1961 ; 1964 ; 2010), il en ressort que la motivation durable repose sur trois types de besoins.

Tableau 08 : la motivation durable selon David Mc Clelland

<b>VARIABLE INDEPENDANTE</b>	<b>MODALITES</b>
Motivation durable	Besoin de réussite
	Besoin d'affiliation
	Besoin de pouvoir

Source : MC Clelland (1961 ; 1964 ; 2010)

#### ***Essai de mise en lien des besoins et des éléments de rémunération***

L'auteur développe suffisamment les éléments qui entrent dans chaque type de besoins. Ces éléments ont suffisamment été mise en exergue dans notre cadre théorique. Les présents tableaux en font une synthèse. Nous tentons par la suite de les mettre en lien avec les éléments



de rémunération pour permettre de les capitaliser ou les catalyser. Ce sont ces éléments de rémunérations qui sont les indicateurs qui en découlent.

Tableau 09 : caractéristique du besoin chez Mc Clelland et essai d'éléments de rémunération

<b>Caractéristique du besoin d'affiliation par Mc Clelland</b>	<b>Eléments de rémunération</b>
3. N'aime pas les défis 4. Aime être aimé et acceptées des autres 5. Aime travailler en groupe 6. Aime faire plaisir aux autres 7. Aime collaborer avec les autres 8. Manque de certitude 9. N'aime pas se démarquer 10. Peur d'être rejetée 11. aime s'autoévaluer	12. Salaire 13. Prime de maternité 14. Prime d'AP 15. Prime de DE 16. Prime de Principal 17. Prime d'économe 18. Budget d'AP 19. Budget de président amical 20. Budget principal 21. budget de SG

<b>Caractéristique du besoin de réussite par Mc Clelland</b>	<b>Eléments de rémunération</b>
22. Aime les défis 23. Préfère travailler seuls 24. Demande conseils quant à leur évolution 25. Aime se surpasser 26. Sont motivés 27. Recherche de perfection 28. réussite personnelle	29. Salaire 30. Prime d'excellence 31. Prime de meilleur enseignant 32. Prime de ponctualité 33. Prime de professeur principal 34. Prime de surveillant général 35. Prime de surveillant de secteur 36. Attestation de performance 37. Attestation de meilleur enseignant 38. Attestation d'excellence 39. Lettre de motivation 40. Lettre de félicitation 41. Nomination / désignation SG, PP, DE, AP, Econome er Principal 42. Bonification du paquet minimum 43. bonification heure supplémentaire

<b>Caractéristique du besoin de pouvoir par Mc Clelland</b>	<b>Eléments de rémunération</b>
44. Aime rivaliser avec les autres 45. Aime gagner 46. Aime les compétitions 47. Aime la reconnaissance sociale 48. Aime contrôler, influencer les autres 49. On de l'estime de soi 50. S'attache à leur réputation 51. En quête de statut personnel 52. En quête de prestige personnel 53. sont de solides leaders	54. Salaire 55. Gadget (péans, casquette, polo...) 56. Prime de congés payés 57. Prime de ponctualité 58. Prime d'animateur pédagogique 59. Prime de Directeur d'Etude 60. Prime de Principal 61. Attestation d'excellence 62. Attestation de motivation 63. Lettre de félicitation 64. lettre de motivation

Source : fait par nous, juin 2023

#### 2.5.2.2.2. *Structuration du questionnaire :*

Le questionnaire construit de cette opérationnalisation a été adressé à 65 enseignants permanents. Seuls, 62 ont été correctement remplis. Ce questionnaire mis en annexe de ce travail comporte deux modules : l'identification de l'enquêté et l'évaluation de la prise en compte des éléments de motivations durable dans la planification de la rémunération. Dans la section identification, il y a six items.

La première porte sur l'identification de l'établissement scolaire. Cet établissement doit figurer dans la short-List des trois établissements que nous avons ciblés. La seconde a un rôle de tri/éliminatoire car elle nous permet de nous rassurer que nous avons à faire à un individu qui répond à la caractéristique principale de notre échantillon : être un personnel permanent. Les troisièmes et la quatrième portent respectivement sur l'ancienneté et la tranche d'âge. La cinquième catégorise le personnel (enseignant, administration, appui) et la dernière porte sur le genre. Dans la section évaluative, il y a trois parties. Chacune d'elle porte tour à tour sur l'évaluation de la prise en compte des éléments de besoins (pouvoir, affiliation et réussite) dans la planification de la rémunération du personnel permanent. Il s'agit au total de 21 items.

#### 2.5.2.2.3. *L'administration du questionnaire*

##### *Pré-test :*

Paul N'da (2018) définit le pré-test comme une épreuve que subit la première mise en forme d'un questionnaire d'enquête ou d'un test auprès d'un échantillon réduit afin d'en déceler les défauts et d'y faire les corrections qui s'imposent. Etape cruciale et capitale dans l'enquête du terrain, il a été fait en Février 2023 auprès de 10 collègues enseignants du secteur privé. Il nous a permis de réajuster notre questionnaire aussi bien dans la forme, le fond que dans la technique d'administration. Dans le fond, nous avons détecté certaines questions qui se répétaient. Dans la forme, notre attention a été attirée par nos interlocuteurs sur la formulation trop soutenue de certaines questions qui n'en facilitaient pas la compréhension. Le temps mis également pour l'administration du questionnaire a été critiqué. Après une première révision, notre instrument de collecte des données a été soumis à l'appréciation de notre directeur qui à son tour nous a formulé ses recommandations. Elles ont été prises en compte et au final, nous avons ajusté notre questionnaire allant de 37 items à 21.

*L'administration proprement dite durant l'enquête :*

Elle s'est déroulée en Mai 2023. C'est toujours dans les enceintes des établissements scolaires catholiques cibles que nous avons passé nos questionnaires. Mais nous précisons que certains enseignants préféraient les ramener et les retourner le jour suivant. Ils sont minoritaire. D'emblée l'attestation de recherche était présentée au chef d'établissement qui donnait le quitus de rencontrer les enseignants permanents de son établissement. Nous nous présentions d'abord devant l'enquêté, nous nous rassurions qu'il est un permanent et donc qu'il répondait à nos critères de recherche et présentait ensuite notre raison d'être devant lui. Et sans tarder on passait dans le vif du sujet. Le remplissage du questionnaire se faisait au sur le coup dès la réponse de l'enquêté.

Comme toute recherche, la nôtre ne s'est pas effectuée sans heurts, nous avons rencontré les cas de réticences de certains sujets qui ne voulaient pas livrer entièrement les réponses. D'autres se montraient indisponibles pour l'entretien. Mais nous avons grâce à des stratégies méthodiques, pu atteindre notre objectif. Quant aux questionnaires tous n'ont pas été retournés, mais au départ, nous avons prévu un surplus de fiche.

## **2.6. Dépouillement et Techniques d'analyse des données**

Pour le dépouillement, les questions ont été codifiées afin de permettre leur pondération. Cela nous a permis de sortir un tableau des données chiffrées qui va servir pour les calculs. Pour analyser nos données, nous avons utilisé une méthode à savoir l'analyse quantitative. L'analyse des données quantitatives issues des questionnaires d'enquête dans nos différents établissements va s'effectuer à travers les techniques statistiques à l'aide du logiciel SPSS. Il s'agit de faire d'un côté l'analyse exploratoire et de l'autre une analyse de confirmation. L'analyse exploratoire consiste à faire ressortir les tableaux de fréquence des différents indicateurs du questionnaire d'enquête et de calculer les moyennes et les écart-type issus du test administré aux apprenants et aux enseignants. Pour le traitement statistique des données, nous avons choisi d'utiliser plusieurs logiciels, chacun utile à chaque étape du travail. Il s'agit notamment du :

-Logiciel CSPRO 4.0 pour le dépouillement et la saisie des données

-Logiciel SPSS et Microsoft EXCEL pour l'analyse, le croisement des données, ainsi que la confection des figures et tableaux divers. De manière précise, pour obtenir ces données ou informations, nous avons conçu deux masques de saisi avec le logiciel SPSS. Après cette

conception, nous avons inséré des données dans ces masques avant de procéder à la production des tableaux et graphiques.

## **2.7. Difficultés rencontrées dans la collecte des données**

La production des savoirs scientifiques nécessite au préalable le respect d'un canevas conçu et approuvé par la communauté scientifique. Afin d'y arriver le chercheur doit suivre scrupuleusement un ensemble d'étapes indispensables pour la scientificité de la recherche. Ces étapes sont jonchées d'un ensemble de difficultés que le chercheur doit braver dans le souci d'élaborer un bon travail scientifique. Le but de cette partie sera de présenter l'ensemble des difficultés auxquelles nous avons fait face au cours de ce travail.

La problématique portant sur la rémunération du personnel permanent dans les établissements privés est encore peu développée au Cameroun. Ainsi, lors de la collecte des données documentaires nous avons fait face à la rareté des ouvrages traitant de cette problématique dans les bibliothèques. Nous avons utilisé les données produites dans d'autres pays telles que la France, les USA etc. Des ONG pour les adapter au contexte local. La plupart des mémoires, articles et des thèses ont été collectés sur internet.

La collecte des données sur le terrain s'est effectuée en plusieurs phases, en Mai 2023. Elle a été précédée en Décembre 2022 par une phase de pré-terrain portant sur la connaissance du site et la prise de contact avec certains acteurs. Sur le terrain, nous avons fait face à plusieurs difficultés. L'une d'elle fut l'accessibilité à la population cible. Il fallait établir un climat de confiance, prouver qu'on n'est pas un espion, se familiariser à certains, produire aux près des responsables des documents attestant que nous sommes en cycle recherche. Ces techniques développées pour pallier aux problèmes de temps nous à donner satisfaction mais pas le maximum de données recherchées. Au final ce fut une expérience enrichissante et passionnante.

Parvenu au terme de notre chapitre intitulé cadre méthodologique sur la problématique de la planification de la rémunération en matière de motivation durable des enseignants des collèges catholiques de Yaoundé. Ce chapitre fat état du rappel de l'objet d'étude suivi de la typologie d'étude et de la démarche. Ici, le rappel des hypothèses de recherche y est fait. Dans cette même optique, vient la population. Retenons que c'est le chapitre dédié aux différentes procédés d'analyse du notre population cible.

**PARTIE II : ANALYSE, INTERPRÉTATION ET PRÉCONISATION DES DONNÉES EN MATIÈRE DE MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLÈGES CATHOLIQUES DE YAOUNDÉ EN LIEN AVEC LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION.**

Nous avons intitulé ce segment de notre recherche : analyse, interprétation et préconisation des données en matière de motivation durable des personnels permanents des collèges catholiques de Yaoundé en lien avec la planification de la rémunération. Elle nous semble très primordiale car, c'est ici que nous allons exposer le résultat de notre recherche, en vérifier la pertinence scientifique et en souligner les critiques. De façon plus pragmatique, le chapitre 3 consistera en la présentation critique des résultats. Le chapitre 4 quant à lui nous plongera dans les discussions et suggestions en termes prise en compte des besoins dans la planification de la rémunération du personnel permanent des établissements catholiques.

### CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES EMPIRIQUES SUR LA PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS DE MOTIVATION DURABLE DANS LA PLANIFICATION DE LA REMUNERATIONS DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLEGES CATHOLIQUES DE YAOUNDE.

Ce chapitre est construit sur la présentation nos résultats. Cette présentation prend la forme de tableau et graphique faisant ressortir les facteurs mis en relief et les effectifs y afférents. L'analyse de la répartition permet de mieux saisir le phénomène étudié et les formes qu'il opère.

#### 3.1. Les données socio démographiques de l'échantillon cible.

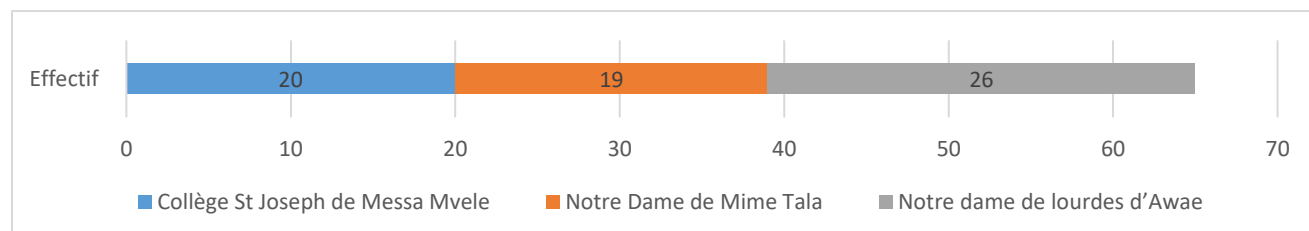
Notre étude cible les personnels permanents de trois collèges d'enseignement catholique. La répartition des personnes interrogées via le questionnaire et en fonction des trois établissements cibles est la suivante.

Tableau 10 : répartition géographique de notre population par établissement cible

Etablissement	Effectif
Collège St Joseph de Messa Mêle	20
Notre Dame de Mime Tala	19
Notre dame de lourdes d'Awae	26
Total	65

Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Graphique 01 : répartition géographique de notre population par établissement cible



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Notre échantillon cible est plus ou moins reparti entre les établissements cible. Les écarts ne sont pas trop important et c'était l'objectif visé par la commodité.

Tableau 11 : répartition de notre population par catégorie professionnelle

Etes-vous personnel permanent ?	
Oui	62
Non	03
Total	65

Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

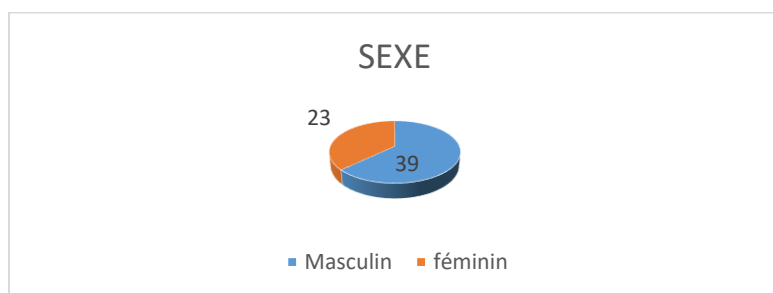
Sur les 65 enquêtés, seuls 62 sont des personnels permanents. C'est la caractéristique principale recherchée dans notre échantillon. L'effectif définitif sur lequel se base donc la suite de cette analyse est de 62 individus, tous enseignants permanents. L'enseignant permanent du secteur privé catholique n'a pas le statut de fonctionnaire et relève de la législation spécifique aux enseignants des établissements privés. Le déroulement de carrière et la rémunération brutes ne sont pas les mêmes que celles des enseignants de l'enseignement public.

Tableau 12 : répartition de notre échantillon par tranche d'âge

Tranche	20-30	30-40	40-50	50-60	60 et plus	Total
Effectif	07	23	25	05	02	62

Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Graphique 02 : répartition de notre échantillon par sexe :



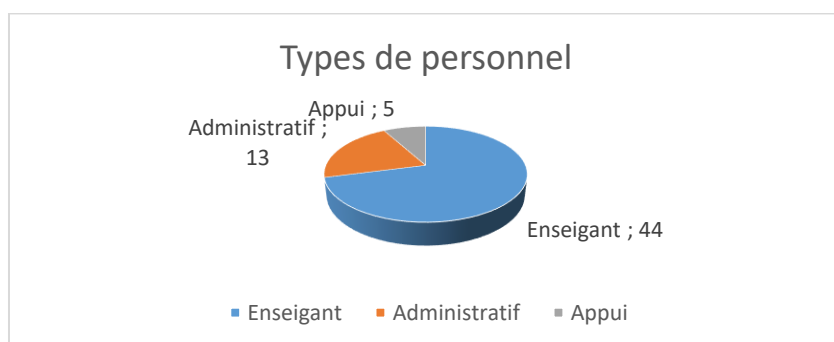
Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Tableau 13 : répartition par catégorie de personnel permanent

Personnel enseignant	44
Personnel administratif	13
Personnel d'appui	5
Total	62

Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

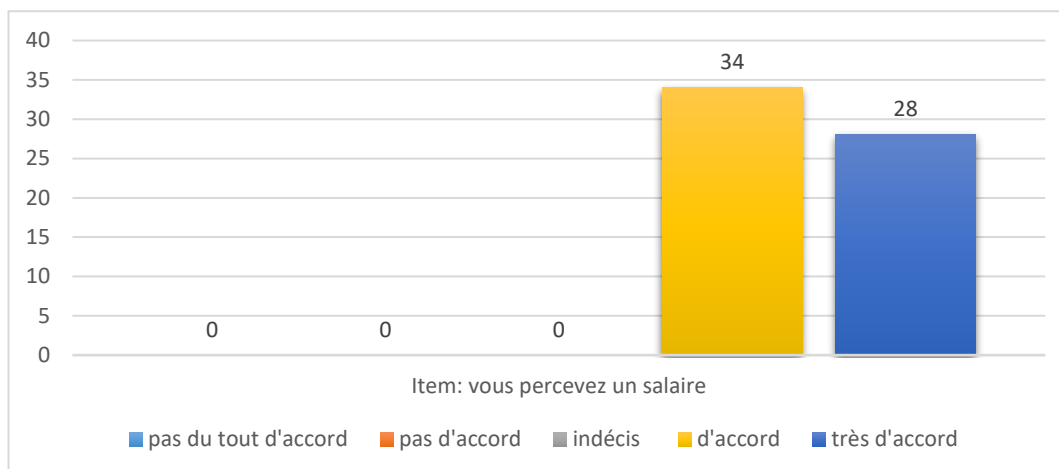
Graphique 03 : répartition par catégorie de personnel permanent



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

### 3.2. La prise en compte des éléments de besoins de réussite dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.

Graphique 04 : perception salaire



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

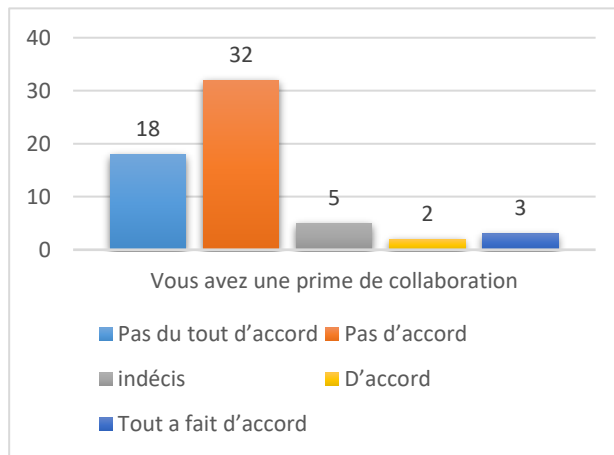
Le salaire perçu reste le premier facteur de motivation. Le présent graphique renseigne que tous nos 62 répondants sont d'accord ou totalement d'accord sur l'assertion selon laquelle, à la base, en qualité de personnel permanent, ils reçoivent un salaire. C'est la contrepartie que l'établissement scolaire verse au regard des services que chacun d'eux rend. Ceci est matérialisé par un contrat de travail. Le salaire ou les éléments dits de compensation au sens large sont un des éléments de la motivation des salariés. Mais ils sont loin d'être les seuls : tout ce qui permet au salarié de se développer dans son métier (fiche de poste et objectifs clairs, formation, management de qualité, reconnaissance...) et de s'intégrer dans un projet global d'entreprise (ambiance, conditions de travail, stratégie et vision partagée, fierté d'appartenance...) est tout aussi fondamental. C'est ce que révèle une étude menée par Opinion Matters pour l'ADP. Les auteurs de cette étude pondèrent toutefois ce chiffre : « Mais l'argent n'est pas le seul facteur de motivation, et il est intéressant de constater que plus de la moitié (53 %) des personnes interrogées ne le considèrent pas comme leur moteur principal. » Alors qu'une étude de Gallup réalisée en 2021 révèle que seulement 20% des employés dans le monde sont engagés dans leur travail.

Le salaire peut être un élément de démotivation s'il est trop bas par rapport à un marché, par rapport aux besoins du salarié ou encore par rapport à sa propre perception de sa valeur. A l'inverse, il est motivant s'il est juste et corrélé à la mission du poste, avec des objectifs ambitieux mais atteignables. Une rémunération est plus particulièrement motivante si elle est construite sous forme d'un package, avec une base fixe (même éventuellement légèrement inférieure au marché) individuelle et collective (avantages collectifs fixes), et des

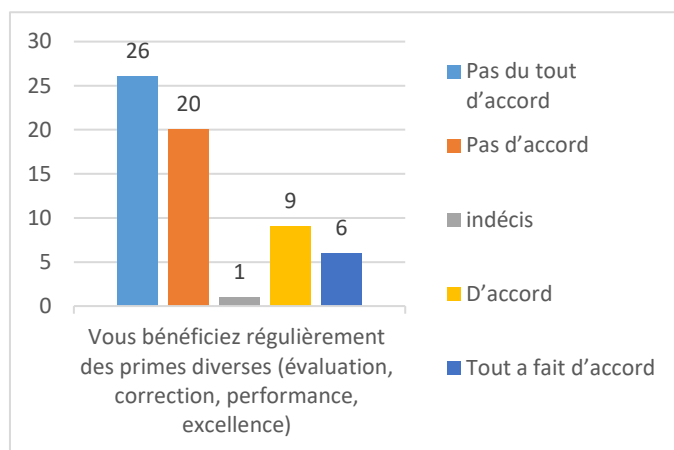


éléments variables individuels et / ou collectifs. C'est pourquoi nous avons voulu nous intéresser aux autres éléments de rémunération pour mieux apprécier la motivation durable.

Graphique 05 : niveau d'intégration des primes diverses



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023



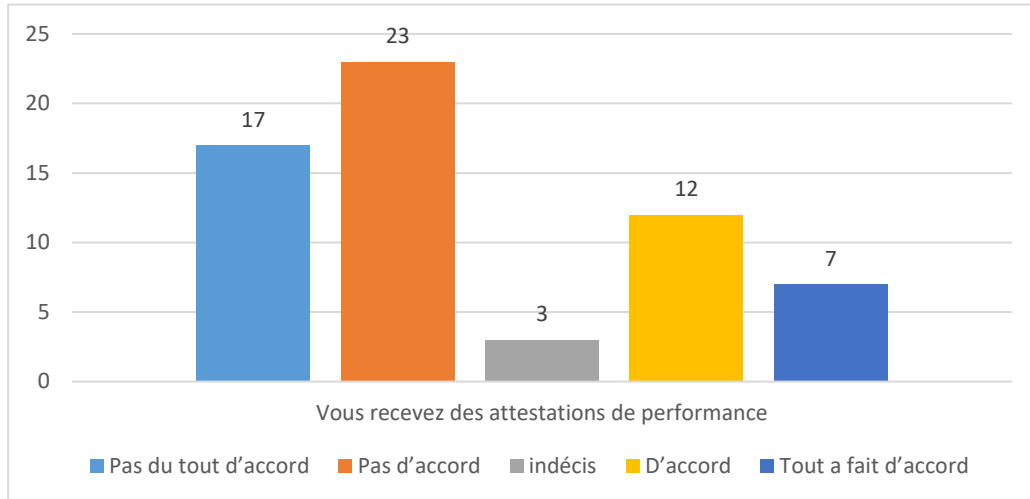
Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Les primes dans l'enseignement secondaire peuvent être données individuellement ou collectivement. Elles renvoient à une bonification sur le salaire. Elles peuvent être financière ou non. De prime à bord, plus de la moitié de nos enquêtés (N=46) affirme ne pas recevoir régulièrement des primes. C'est dire qu'elle existera, mais ne sont pas donné régulièrement. Octroyer une prime individuelle c'est responsabiliser le personnel et le rendre autonome. Chacun se rend ainsi compte de son impact sur les résultats de l'entreprise et se sent valorisé.

Une politique de prime individuelle doit être bien réfléchi pour être honnête et équitable. Avant de définir le type de prime octroyée, il est important de savoir sur quels indicateurs se baser. En effet, une prime ne doit pas être donnée au hasard. Il faut au préalable

s'entretenir avec chaque collaborateur afin de décider ensemble, des paramètres sur lesquels la prime sera fixée. La prime est ainsi amenée à participer à la fixation des objectifs et à l'animation de l'équipe pour les atteindre.

Graphique 06 : niveau d'attribution des attestations de performance



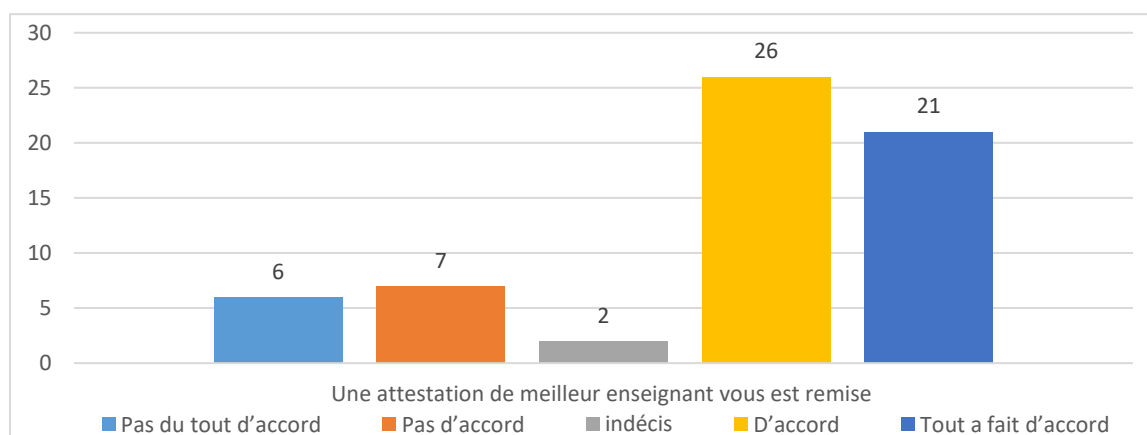
Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Accompagner la performance de ses collaborateurs, c'est aussi l'encourager en la récompensant. la motivation est le facteur qui détermine l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un but ou effectuer une activité. Les raisons de cette action peuvent

être consciente ou non, individuelle ou collective qui pousse l'individu à agir au sein d'un groupe. La motivation se base sur deux concepts principaux qui sont la liberté du choix de ce qu'on fait ou ne fait pas ainsi que l'orientation vers un objectif, qu'on en soit conscient ou non. Lorsqu'on parle de la motivation, on parle de la volonté d'un individu à faire son travail quels que soient les contraintes qui y sont imposées en orientant ses actions vers un objectif qu'il soit conscient ou non.

La notion de la motivation est l'un des enjeux de la fonction Managériale, donc il appartient aux cadres de veiller à ce que les collaborateurs n'abandonnent pas mais accroissent au contraire leurs efforts tant que possible en adoptant des idées et politiques sincères pour les stimuler au travail. Il arrive souvent que les gens travaillent en sentant qu'ils devront le faire.

Graphique 07 : réception attestation de meilleur enseignant



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Selon 41/62 de nos enquêtés, les établissements scolaires cibles primes souvent le meilleur enseignant sous forme d'attestation. Ceci peut participer à accroître chez l'enseignant un sentiment de réussite. Partout dans le monde, le discours sur les enseignants est en train de changer. Alors que la responsabilité des enseignants était jusqu'ici mise au premier plan, ces dernières années, l'accent est mis de plus en plus sur les moyens visant à mieux les soutenir, les motiver et les professionnaliser. Pour inscrire la motivation des enseignants et des chefs d'établissements dans la durée, ceux-ci ont besoin d'espaces où se former, interagir et collaborer professionnellement, et où ils peuvent parler librement sans se sentir jugés ou supervisés.

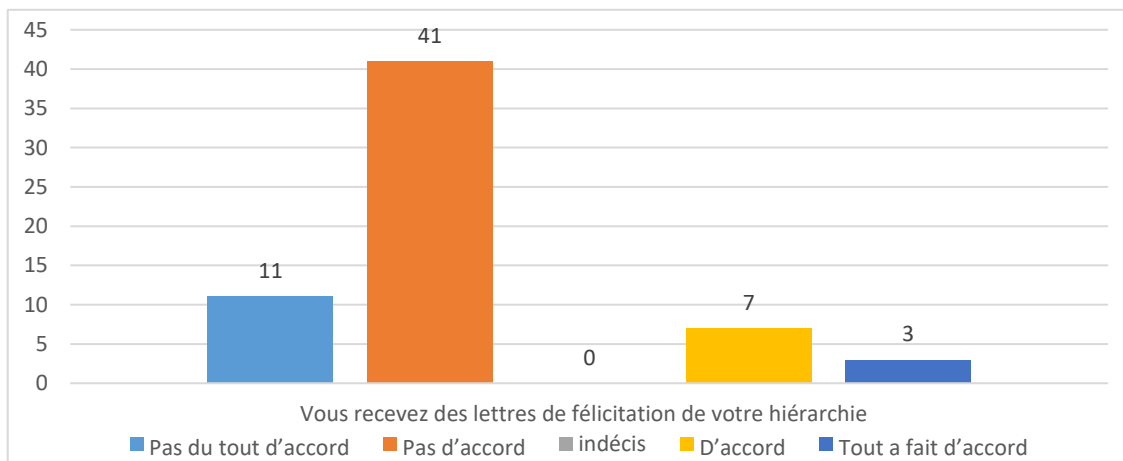
Les enseignants et les chefs d'établissement ont besoin de la reconnaissance et de l'estime de leurs élèves, mais aussi de la société au service de laquelle ils travaillent : la motivation doit donc être nourrie en permanence, non seulement à l'école mais également de façon plus large, à l'échelle du système. En Inde et en Ouganda, l'ONG STiR Education travaille à l'établissement de réseaux d'enseignants pour encourager la motivation et la formation professionnelles.

Les enseignants qui sont proches de leurs collègues et qui partagent un sens du devoir et une même dynamique sont moins susceptibles de quitter le métier. De plus, l'autonomie, la liberté de prendre des décisions en fonction de l'expérience professionnelle et la confiance sont essentielles à leur motivation. Les résultats de deux évaluations conduites en Inde montrent que les enseignants investis dans ces réseaux consacrent beaucoup plus de temps de classe à l'enseignement en tant que tel. La valeur financière de ce temps d'enseignement

supplémentaire, mesurée en salaire, est huit fois supérieure au coût de fonctionnement de ces réseaux : ceux-ci peuvent donc devenir une source de motivation et d'efficacité pour les enseignants, en améliorant les pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Pour que cela se concrétise, toutefois, le système doit également mettre les bonnes conditions en place, en particulier des structures de soutien et d'encadrement. Face à ces conclusions, l'ONG STiR intègre son approche dans les structures étatiques afin d'améliorer la motivation intrinsèque non seulement des élèves et des enseignants mais également des fonctionnaires à tous les échelons. La motivation intrinsèque peut ainsi jouer un rôle essentiel et permettre à de nouvelles initiatives plus techniques de porter leurs fruits grâce à une culture de l'amélioration continue profondément ancrée dans le système éducatif.

Graphique 08 : perception lettres de félicitation

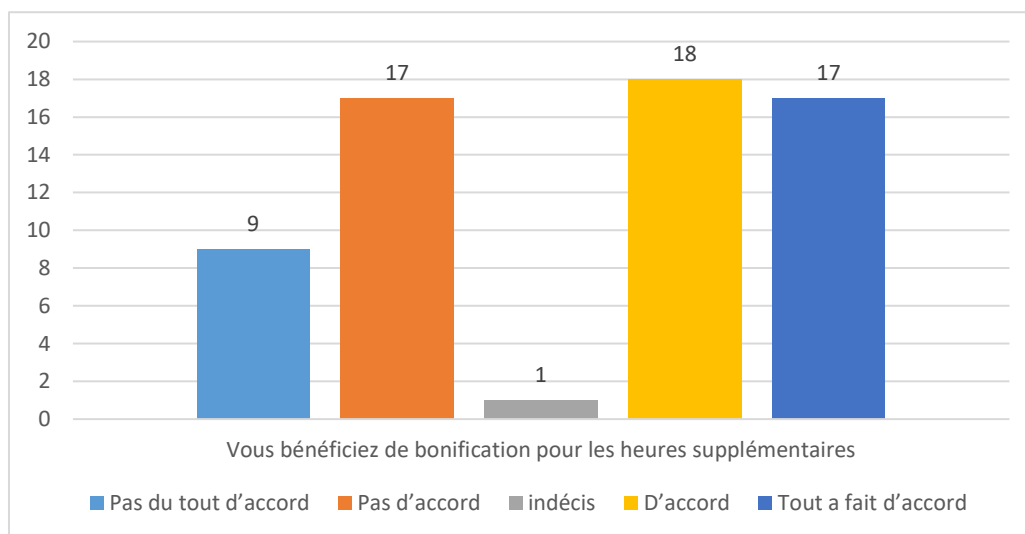


Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Selon 52 de nos enquêtés, ils ne reçoivent pas les lettres de félicitations de la part de la hiérarchie. Dans une société de plus en plus anxieuse comme celle du Cameroun, le positivisme se fait rare, y compris dans le monde professionnel. Pourtant, complimenter quelqu'un pour son travail a des effets insoupçonnés. Une journée mondiale du compliment a même été créée en 2003. Chaque 1er mars, cet événement encourage les gens à complimenter et à s'auto-complimenter. Mais pourquoi et comment féliciter un employé ? Il suffit de peu pour faire plaisir, mais surtout que le compliment soit sincère. Un feedback positif est non seulement flatteur mais motivant. Complimenter quelqu'un pour son travail via une lettre de félicitation a un impact considérable sur son moral. La reconnaissance au travail rend heureux.

Un compliment sincère renforce la motivation et améliore l’ambiance au lieu de service. En effet, c’est un feedback positif qui resserre les relations et améliore l’esprit d’équipe. En félicitant un collaborateur, un personnel permanent, le manager conforte durablement sa motivation et son envie de se dépasser pour l’établissement scolaire. Il se projette donc et envisage une carrière au sein de la structure éducative. Selon un sondage réalisé par l’agence d’intérim en ligne *MisterTemp* en 2019, 24 % des interrogés estiment que le compliment renforce l’esprit d’équipe. Complimenter une personne permet non seulement de la booster mais aussi de générer une reconnaissance au sein de l’organisation. L’employeur est ainsi considéré comme un bienfaiteur car sa bienveillance améliore le moral et la santé physique de ses troupes. Remercier un salarié, un personnel de surcroît permanent pour une mission bien accomplie comme celle du suivi des dossiers d’examen ou de diplomation des élèves, comme d’avoir bien mené les activités post et périscolaire peut se faire régulièrement dans la rémunération, sans le moindre frais, à travers une lettre de félicitations.

Graphique 09 : bonification heure supplémentaires



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

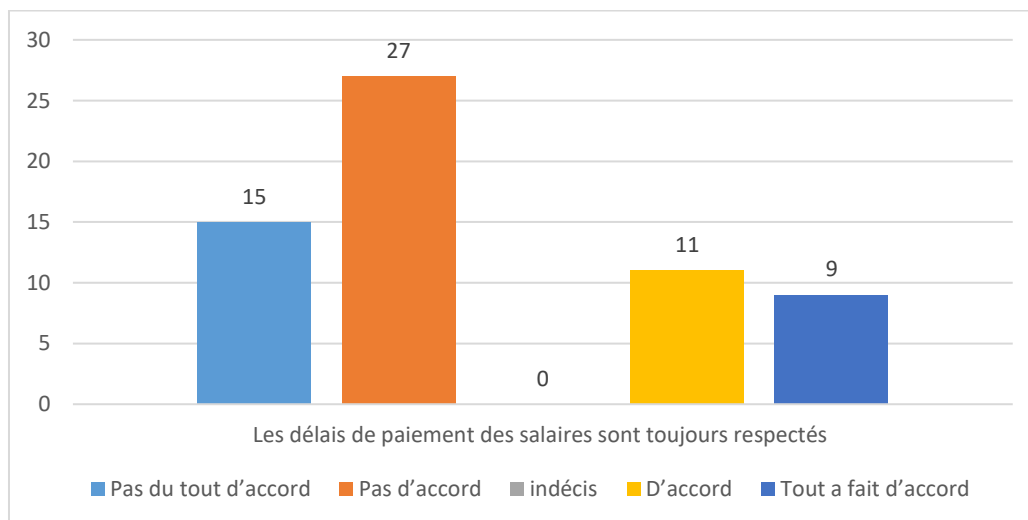
Selon les statistiques suivantes, les avis sont partagés quant à la bonification en matière des heures supplémentaires. C’est dire que certains bénéficient souvent et d’autres pas. Dans un monde idéal, chaque employé effectue uniquement son horaire régulier. Mais dans la réalité, il arrive parfois que les employés doivent faire des heures supplémentaires lorsqu’il y a une charge de travail importante. Quelles sont les conséquences des heures supplémentaires pour l’entreprise ? Afin de conserver une équipe de travail motivée et

efficace il faut considérer tous les avantages et inconvénients de travailler en dehors de nos horaires.

Le principal avantage des heures supplémentaires est le gain d'argent supplémentaire. Les employés qui travaillent des heures supplémentaires sont souvent payés à un taux horaire plus élevé que leur taux horaire normal. Cela signifie que ces over time peuvent aider les employés à augmenter leur salaire et à atteindre leurs objectifs financiers plus rapidement. Toutefois, Travailler régulièrement des heures supplémentaires peut avoir un impact négatif sur la santé des employés. Les heures supplémentaires peuvent entraîner une fatigue accrue, un stress supplémentaire et un manque de sommeil. ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la santé physique et mentale des employés. Le but est de conserver une équipe en forme et motivée. Même si cela implique de refuser de nouveaux projets.

### 3.3. La prise en compte des éléments de besoins d'affiliation dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.

Graphique 10 : respect délai de paiement des salaires



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Selon les données de terrain sus présentées, le timing de paiement des salaires n'est pas toujours respecté. Certains de nos personnels permanents estiment que les salaires sont souvent payés au-delà des délais impartis et prescrits dans les contrats de travail. Très attendue des salariés, la fin du mois est synonyme en entreprise de paiement du salaire. C'est pourtant loin d'être la norme pour tous les salariés. En effet, le cadre légal au Cameroun permet à l'employeur une certaine flexibilité quant à la fixation de la date de versement du

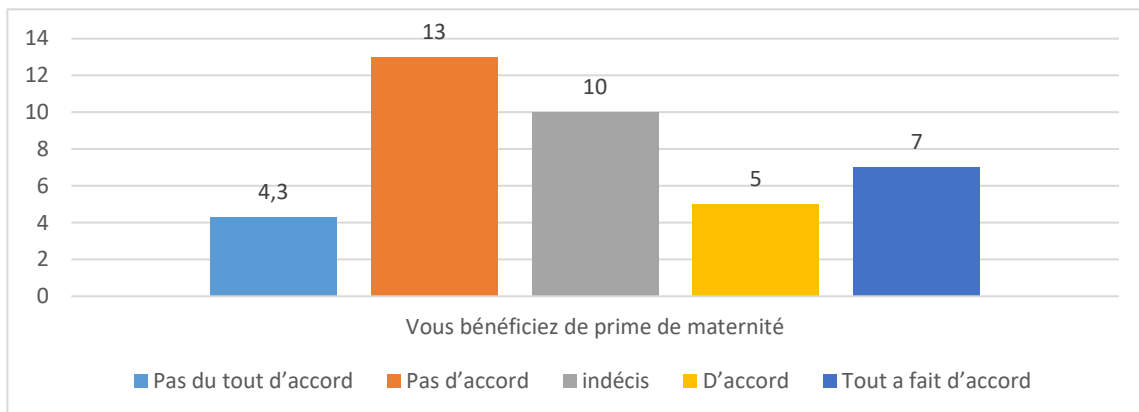
salaire, ce qui explique les différences constatées en fonction des entreprises. Le Code du travail ne prévoit aucune date fixe ni de date limite de paiement des salaires. Il n'existe donc pas à proprement parler de délai légal de paiement des salaires, et ce indépendamment des secteurs d'activité et du type de contrat. Ainsi, Il n'existe pas de date de limite du paiement des salaires dans le bâtiment, pas plus qu'un délai de paiement du salaire dans un collège catholique.

Cependant, le Code du travail fixe bien une obligation de périodicité : les salariés doivent être payés à intervalles réguliers. Cette obligation veille à ce que l'employeur ne laisse pas s'écouler un temps excessif entre deux paiements de salaire. Les règles de périodicité du versement du salaire varient selon les catégories de salariés, de sorte que pour :

- Les salariés mensualisés, la date de paye est au moins une fois par mois. Par ailleurs, l'employeur ne peut pas retarder le paiement au-delà d'un mois entre deux payes.
- Les salariés non mensualisés sont payés au moins 2 fois par mois, à 16 jours maximum d'intervalle entre les deux paiements. Il s'agit notamment des salariés saisonniers, intermittent ou travaillant à domicile.
- Les voyageurs, représentants ou placiers du commerce perçoivent des commissions qui doivent leur être versées au moins tous les 3 mois.

Dans le respect de ces délais maximums entre deux échéances, le paiement peut avoir lieu à une date rapprochée de l'échéance sans soucis. Au Cameroun donc, l'employeur est donc à priori libre de déterminer le jour du paiement du salaire, mais une fois fixé, il doit respecter les règles de périodicité. La périodicité du salaire caractérise un usage dans l'entreprise. Dans un établissement scolaire, elle est généralement prévue à l'embauche et figure parfois dans le contrat de travail du personnel permanent. Par ailleurs, l'employeur doit effectuer le paiement des salaires en jours ouvrables sauf si le paiement est effectué par virement bancaire. Il convient de noter que faire revenir des salariés sur leur lieu de travail en dehors des heures de travail pour leur transmettre la paie serait abusif.

Graphique 11 : attribution prime de maternité



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Les avis divergent sur la question de la prime de maternité. Si le chiffre des indécis est important ici c'est parce que bon nombre des répondants sont de sexe masculin. Ce biais peut aussi expliquer en partie l'importance des effectifs de nos enquêtes qui estiment qu'ils ne bénéficient pas de cette prime de maternité. Même s'il est vrai que dans les nouvelles politiques managériales, l'homme bénéficie aussi que la femme de cette prime de maternité.

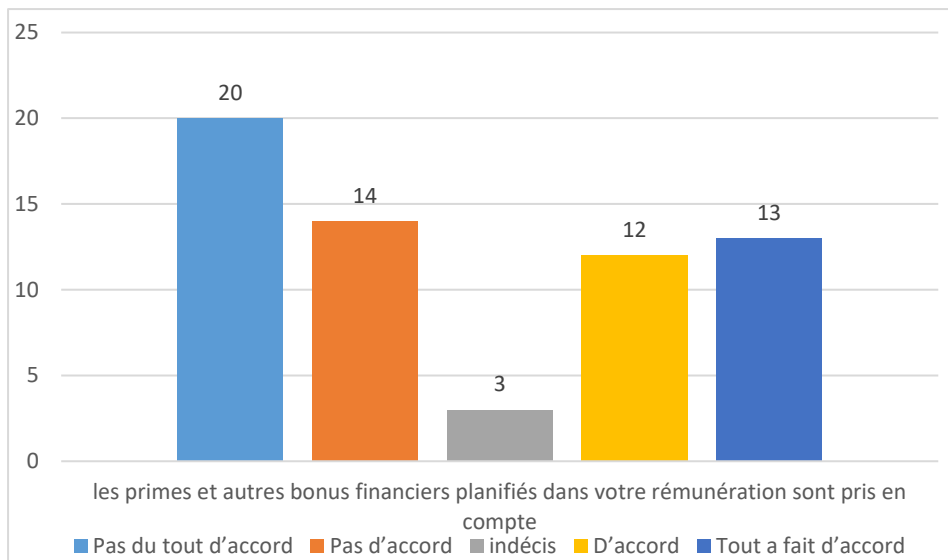
Lors des cinquante dernières années, la protection de la maternité au travail a progressé sur le plan tant de la législation que de la pratique. Les esprits aussi ont évolué en faveur des droits des travailleuses pendant la période de procréation. Malgré ces progrès, la plupart des femmes, même dans l'enseignement privé, continuent de se heurter un jour ou l'autre dans leur vie professionnelle à un problème fondamental, celui de l'inégalité de traitement dans l'emploi due à leur rôle dans la procréation. Les femmes se ressentent d'autant plus de cette discrimination qu'elles sont de plus en plus nombreuses à occuper de plus en plus longtemps un emploi salarié. De fait, l'accroissement accéléré de la participation féminine à la vie active est l'un des changements les plus remarquables de ces cinquante dernières années.

Il y a deux générations, les femmes entrent dans la vie active le plus souvent après leur vingtième année, beaucoup arrêtant de travailler quelques années plus tard pour élever leurs enfants. En 1950, le taux mondial d'activité économique des femmes était de 59 pour cent dans le groupe d'âge 20-24 ans et de 54 pour cent dans le groupe 30-34 ans ; il se maintenait plus ou moins à ce niveau dans les groupes d'âges suivants jusqu'à 49 ans, pour



décroître ensuite rapidement. En 1990, l'évolution du taux d'activité économique dans la vie d'une femme a changé : beaucoup commencent à travailler entre 20 et 30 ans, le pic de participation à la vie active se situe entre 30 et 40 ans et la baisse d'activité s'amorce à 50 ans. Autrement dit, un nombre croissant de femmes ont une activité salariée à l'âge de la maternité.

Graphique 12 : bonification financière et autres primes planifiées



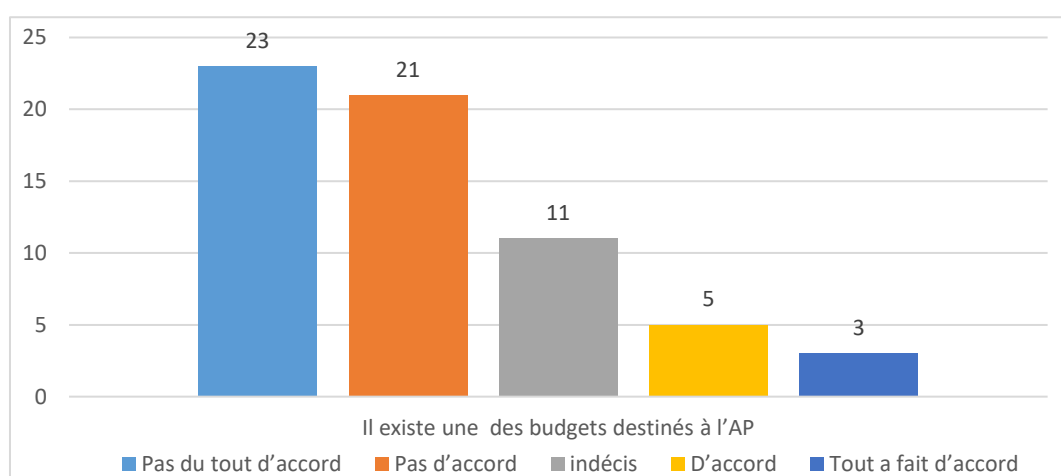
Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Bilan mitigé dans la prise en compte des primes planifiées dans la rémunération. 34 de nos répondants réfutent l'assertion. 25 en sont d'accord. En réalité, un bon programme de primes peut aider un établissement scolaire à attirer, retenir et motiver le personnel, notamment les permanents. Les primes sont particulièrement intéressantes pour les collèges privés en démarrage, car elles sont souvent versées uniquement si la structure est rentable. Les primes doivent être distinctes des hausses de salaire et des augmentations en fonction du coût de la vie, et être directement associées à des objectifs précis et mesurables liés aux objectifs du collègue et à la contribution de l'employée ou employé à leur réalisation, ou aux bénéfices.

De graves problèmes de motivation peuvent survenir si les primes ou d'autres programmes de récompense et de reconnaissance sont mal conçus ou fondés sur des critères subjectifs. Il existe de nombreuses façons de concevoir des programmes de primes. La création d'un fonds commun de primes et la répartition des sommes en fonction de critères bien définis peuvent donner d'excellents résultats aux entreprises axées sur des projets. Ces entreprises peuvent également attribuer des primes en fonction de l'atteinte de buts préalablement définis.

D'autres types de primes à la performance sont à envisager. Les attributions d'actions et les options d'achat d'actions sont deux types de primes efficaces comme mesures incitatives à long terme et devraient être examinées. Quel que soit le régime d'intéressement que vous privilégiez, assurez-vous de le passer régulièrement en revue. Rappelez-vous qu'il est très difficile de couper une rémunération excessive. Et payer les membres de votre personnel trop ou trop peu peut réduire votre capacité à embaucher du nouveau personnel quand vous prenez de l'expansion. Pensez également à obtenir un avis extérieur pour vous aider à faire croître votre entreprise et à mettre en œuvre une stratégie de ressources humaines adaptée à vos besoins.

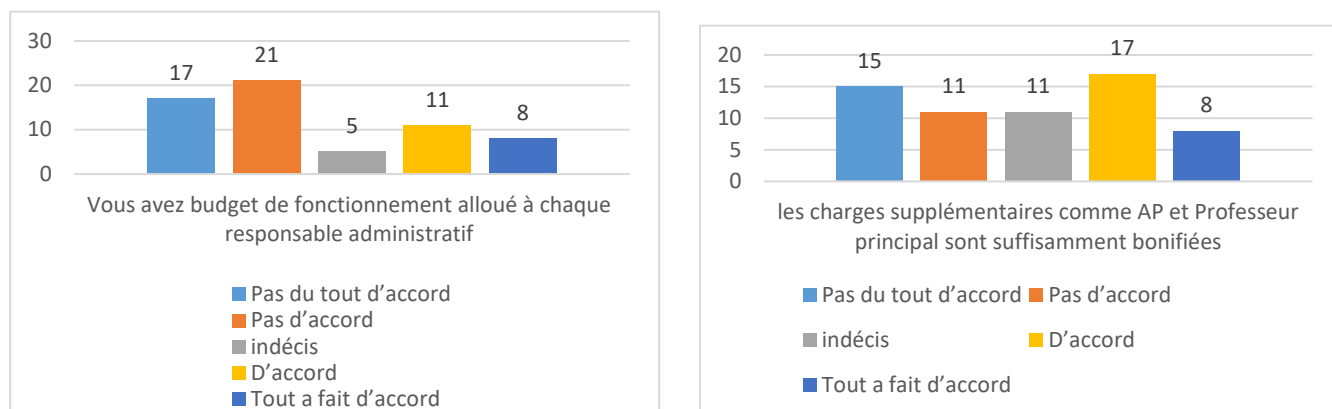
Graphique 13 : budget destiné à l'AP



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Selon nos enquêtés, les animateurs pédagogiques (AP) ne bénéficient pas d'un budget lié à leurs charges de travail. Les AP ont un rôle important dans l'encadrement pédagogique des apprenants. Ils s'intéressent à ce qui se passe à l'école et ils se préoccupent avant tout de la pédagogie. Ils ont une bonne connaissance des orientations des nouveaux programmes. Ils sont ouverts au changement et au fait des nouveautés dans le domaine de la pédagogie. Ils stimulent, motivent et encouragent les enseignants dans leur pratique pédagogique. Ils apportent des idées nouvelles et s'intéressent au développement pédagogique. Ils soutiennent les projets pédagogiques. Pour les motivés durablement, il est impératif qu'ils bénéficient d'un petit budget conséquent.

Graphique 14 : Budget fonctionnement et charge supplémentaires responsables administratifs et professeurs principaux

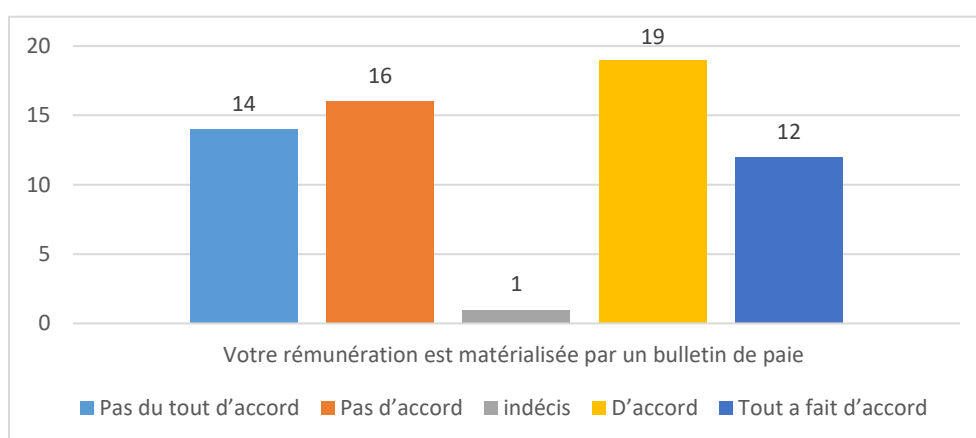


Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Les postes de responsabilités dans un collège sont généralement occupés par le personnel permanent. En outre un économiste, un principal, un directeur des études, un surveillant général a besoin d'un budget. Le budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses. Il s'agit d'un acte prévisionnel et d'autorisation. Le budget d'un service d'éducation s'inscrit dans un calendrier scolaire.

### 3.4. La prise en compte des éléments de besoins de pouvoir dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.

Graphique 15 : rémunération par bulletin de paie



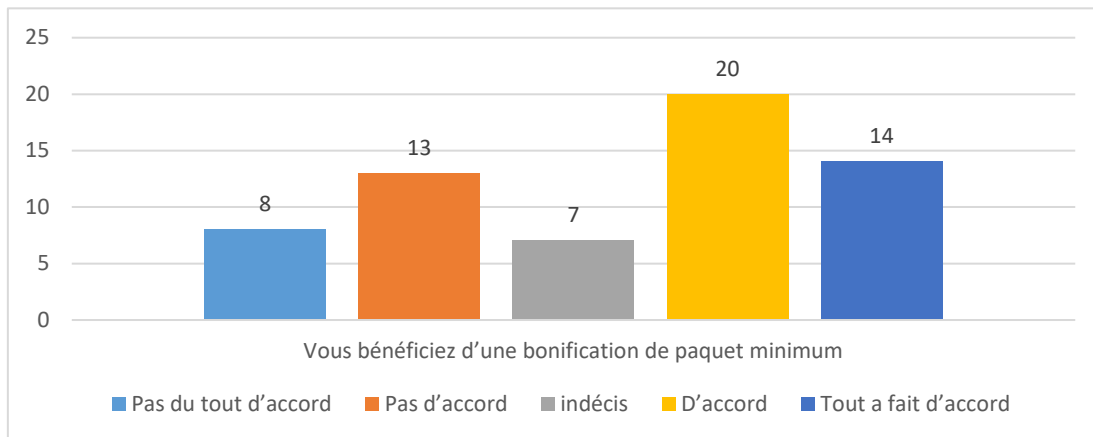
Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

La fiche de paie bulletin de salaire appelée aussi fiche de paie est un document très encadré par le Code du travail. Il retrace les informations relatives à la rémunération d'un salarié dans l'entreprise : poste de travail, nombre d'heures travaillées, montant du salaire, congés acquis... Les fiches de paie doivent être conservées par les actifs de manière illimitée car elles justifient de leur niveau de vie (accès au prêt bancaire, à la location). Elles servent aussi de justificatif pour le départ à la retraite. L'employeur doit transmettre tous les bulletins de paie après chaque versement de salaire, en version papier ou électronique, avec les mentions obligatoires relatives au salarié, à l'employeur, à la convention collective applicable. Un nouveau format de bulletin de paie obligatoire à compter du 1er janvier 2018 regroupe les informations pour afficher clairement les cotisations santé, retraite et chômage pour le salarié et l'employeur. Cette fiche de paie doit être établie selon la même périodicité que la rémunération du salarié (généralement mensuelle) et elle lui est remise au moment du paiement. Elle peut être dressée et transmise en version papier ou en version électronique.

L'employeur qui ne se soumet pas à l'obligation de remise de la fiche de paie à son effectif encourt le versement d'une amende et de dommages et intérêts. Le salarié, quant à lui, doit conserver ses bulletins de paie pour une durée illimitée. Le bulletin de paie est une trace écrite de la relation entre l'employeur et le salarié. Il sert de justificatif du travail fourni. Il sert aussi à définir la date de départ à taux plein et le montant des cotisations retraite. Le bulletin de paie constitue également un justificatif de ses revenus auprès des banques, des administrations et organismes divers. Il valide, par exemple, la capacité financière à contracter un prêt ou à louer un logement. Pour ces raisons, il est très important de conserver ses fiches de paie toute sa vie, et ce pour pouvoir faire valoir ses droits à tout moment.

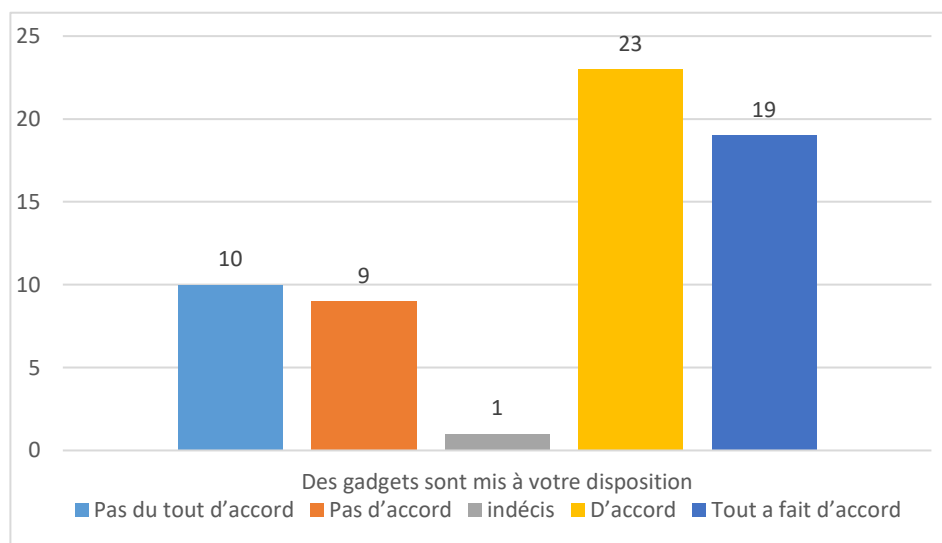
La fiche de paie ou bulletin de salaire est un document fourni par l'employeur qui doit mentionner obligatoirement l'identification de ce dernier, ainsi que la liste des différents éléments de rémunération concernant un salarié pour un mois donné. La fiche de paie est le reflet du contrat de travail et des clauses signées inhérentes à la rémunération du salarié. Elle est une source d'information essentielle pour le salarié et lui permet d'avoir une vision à jour de son solde de congés payés, de ses repos compensateurs ou encore de connaître son revenu net imposable dans le cadre de sa déclaration de revenus annuelle. Les informations figurant sur la fiche de paie sont capitales, des erreurs de calcul pouvant avoir des répercussions importantes, tant pour le salarié que pour l'employeur.

Graphique 16 : bonification paquet minimum



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Graphique 17 : attribution gadget



Source : enquête de terrain, Mai 2023

Par l'expression paquet minimum, on entend une enveloppe qui contient un ensemble de matériel didactique et pédagogique qu'on remet à chaque école publique en début et en milieu d'année scolaire pour permettre un démarrage effectif et un fonctionnement normal des activités d'enseignement. En principe, le contenu du paquet minimum est fait des cahiers de préparation pour maître, des boîtes de craie, de stylos à billes, des enveloppes, trombones, punaises, chemises cartonnées, papiers quadrillés, rames de papier (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> frappe), boîte

de colle et médicaments de première intervention, l'épaisseur du paquet variant d'une école à une autre.

La circulaire du 24 juillet 2000 portant organisation des modalités pratiques d'approvisionnement des écoles en matériels didactiques et pédagogiques venait en fixer le canevas de fonctionnement. Le paquet minimum était alors pourvu au niveau central et acheminé vers les écoles via les différents services déconcentrés, mais les lourdeurs administratives et les difficultés d'exécution des marchés d'approvisionnement n'avaient jamais permis que le matériel arrive à temps dans les écoles. Jusqu'en 2010, date depuis laquelle la ligne budgétaire réservée au paquet minimum est envoyée aux maires sous forme de carton, selon l'article 20 de l'arrêté du 31 décembre 2010 du ministre de l'Education de Base.

Le ministre Laurent Serge Etoundi Ngoa de l'Education de base expliquait en 2019 que « *les règles de la décentralisation nous demandent de faire exécuter par nos communes, les tâches qui naguère étaient exécutées par nos services. Donc, les budgets libérés pour le paquet minimum sont naturellement orientés vers les municipalités.* » La consistance de ce carton étant fonction du nombre d'élèves dans la commune, d'après les statistiques fournies par l'inspection d'arrondissement. Les cartons des paquets minimums, pourtant déjà disponibles auprès des mairies, ont été retirés à la dernière minute sans information ni sur les raisons du retrait, ni sur la date de retour. Les plus optimistes évoquent cependant des difficultés de trésorerie au niveau de l'Etat et espèrent que tout reviendra à la normale

Depuis quelques années, la concurrence entre les entreprises est devenue plus féroce. Dans presque tous les secteurs d'activité, il semble très difficile pour les entrepreneurs de trouver des clients fidèles. Dans un contexte aussi concurrentiel, distribuer des objets permettant de marquer l'esprit des bénéficiaires serait une excellente stratégie marketing. Cet article vous propose de découvrir des raisons d'offrir des gadgets publicitaires à vos clients.

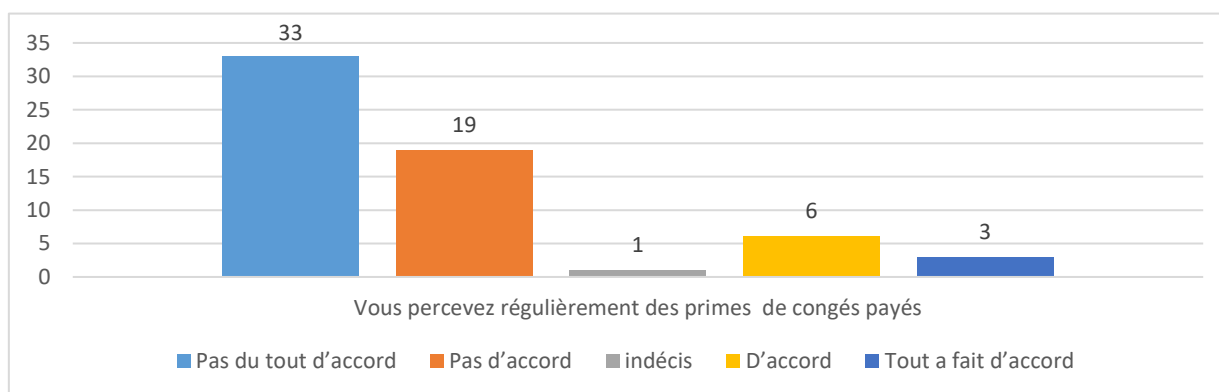
Quand on parvient à avoir quelques clients, il est important de mettre en place un plan efficace pour les conserver. Dans ce sens, offrir des objets customisés à l'image de l'entreprise est une bonne idée. Selon vos besoins, vous pouvez trouver des polos personnalisés à partager non seulement à votre personnel, mais également à vos clients. Il s'agit en effet d'accessoires utiles qui s'adaptent parfaitement à tout le monde. Ce type d'objet se décline dans une variété de couleurs, formes et matériaux. Vous n'aurez donc aucune

difficulté à trouver ce qui vous convient. Outre les polos, il existe également d'autres accessoires que vous pouvez personnaliser pour fidéliser vos clients. Parmi les plus appréciés, nous pouvons citer :

- Les casquettes ;
- Les sacs personnalisés ;
- Les calendriers ;
- Les stylos customisés ;
- Les portefeuilles personnalisés ;
- Les porte-clés ;
- Etc.

Lorsqu'ils sont bien confectionnés, les gadgets publicitaires constituent de petites marques à l'intention des employés. Plus encore, ils représentent un puissant moyen de communication sur l'entreprise qui les offre. En choisissant vos cadeaux avec soin, vous développez l'image de marque de votre entreprise. Même avec un budget limité, vous pouvez parfaitement trouver des objets originaux qui sauront faire la publicité de votre entreprise auprès du public. Avec des objets de mode personnalisés par exemple, vous pourrez faire plaisir à vos clients, tout en faisant la promotion de votre entreprise auprès du public. En distribuant des gadgets originaux, utiles et durables à votre personnel permanent, vous mettez toutes les chances de votre côté d'atteindre une audience beaucoup plus large que votre clientèle déjà acquise. Grâce à cette stratégie, vous pourrez rapidement convertir des prospects en clients fidèles. Il suffit de bien choisir vos cadeaux et le tour est joué. En résumé, la distribution d'objets personnalisés est aujourd'hui un puissant moyen de communication, de prospection et de fidélisation entre les mains des entreprises. En intégrant cette solution à votre stratégie marketing, vous pourrez améliorer votre chiffre d'affaires dans les meilleurs délais.

Graphique 18 : perception prime de congés payés



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Prendre ses congés annuels permet de profiter d'une pause dont on a bien besoin face aux contraintes et aux exigences de la vie professionnelle. Les congés payés (aussi appelés congés annuels) sont des jours de vacances qui vous sont accordés chaque année dans votre contrat de travail. Nous soyons en CDI, CDD, temps plein ou temps partiel, vous avez le droit de prendre des vacances. La période légale pour prendre ses congés payés doit obligatoirement comprendre la période du 1er mai au 31 octobre. En revanche elle peut aussi s'étendre sur toute l'année. Les congés annuels doivent être acceptés par votre employeur, nous vous conseillons de planifier vos vacances une fois vos congés acceptés. Il se peut que votre entreprise décide de fermer pendant une certaine période, par exemple pendant les fêtes de fin d'année ou pendant les vacances d'été. Dans ce cas, les dates de vos congés payés seront imposées par l'employeur. Pendant votre congé, vous n'avez pas le droit de travailler dans une autre entreprise (à l'exception des vendanges).

Ce chapitre, troisième sur la liste dénommé présentation des données empiriques sur la prise en compte des éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération des personnels permanents des collèges catholiques de Yaoundé. Cette partie est celle dans laquelle les données récoltées sur le terrain sont non seulement dépouillé mais également traduit en graphique et tableau.



## CHAPITRE 4 : INTERPRETATION, DISCUSSION ET PRECONISATION D'UNE PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS DE MOTIVATION DURABLE DANS LA PLANIFICATION DE LA REMUNERATIONS DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLEGES CATHOLIQUES DE YAOUNDE.

Après avoir procédé à la présentation et analyse des données recueillis au chapitre précédent, il revient dans celui-ci d'interpréter les résultats obtenus, de les discuter afin d'envisager des perspectives. A cet effet, le présent chapitre s'adosse sur les parties suivantes : interprétation des données, discussion et suggestion.

### 4.1. Interprétations des résultats sur la prise en compte des éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération

Tableau 12 : interprétation des résultats

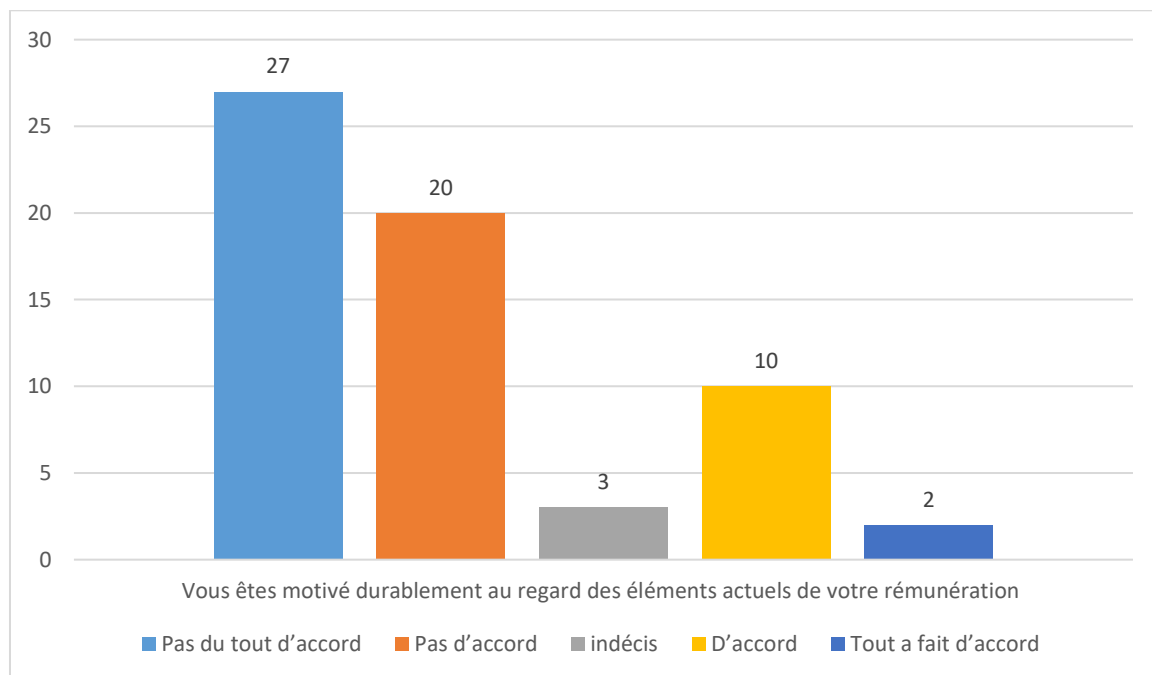
Hypothèse	Nombre d'éléments de besoin recensés dans la rémunération	Nombre d'éléments de rémunération prise en compte	Pourcentage de prise en compte	Décision
<b>HS 1</b> : les éléments du <b>besoin de réussite</b> ne sont pas suffisamment prise en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.	10	03	30%	<b>HS 1 : Validée</b>
<b>HS 2</b> : les éléments du <b>besoin d'affiliation</b> ne sont pas suffisamment prise en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques.	15	04	26,66%	<b>HS 2 : Validée</b>
<b>HS 3</b> : les éléments du <b>besoin de pouvoir</b> ne sont pas suffisamment prise en compte dans la planification de leur rémunération du personnel permanent des collèges catholiques. Suite aux hypothèses de recherche, viennent les objectifs de recherche.	11	02	18,18%	<b>HS 3 : Validée</b>

Le présent tableau de synthèse montre que nos trois hypothèses spécifiques ont été validé. Les éléments de besoins de réussite, d'affiliation et de pouvoir ne sont pas

suffisamment prises en compte dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques cibles. Selon Jack Welch (ancien CEO de General Electric) dans son livre « *Winning* » (2005), l'ancien CEO de Reliance Electric, Charles Ames, aurait dit : « Montrez-moi la politique de rémunération d'une entreprise, et je vous dirai comment ses employés se comportent ! ». En effet, la rémunération est un facteur de motivation essentiel pour le salarié. Or, la motivation impacte la performance. La motivation au travail, c'est l'énergie, l'implication et l'effort qu'un salarié met dans son quotidien professionnel. La rémunération, si elle est bien pensée, fait partie des facteurs (même s'il n'est évidemment pas le seul) qui augmentent la motivation du salarié.

La confirmation de nos hypothèses spécifiques vient renforcer la confirmation de l'hypothèse générale. Le présent graphique en est l'illustration.

Graphique 19 : motivation durable face aux éléments de rémunération



Source : Enquêtes de terrain, Mai 2023

Selon ces données, plus de la moitié des répondants estiment ne pas être motivé durablement. Dès lors on peut penser que faute de mieux, ils ne démissionnent pas. Mais ils n'hésiteront pas à le faire si un autre employeur leur propose une meilleure politique de rémunération. La rémunération est plus souvent un moyen pour garder une organisation bien staffée, et pas seulement pour motiver les travailleurs. Dans les anciens modèles, la motivation des travailleurs n'était pas un facteur. Le professionnalisme dicte que les employés

effectuent leur travail correctement car ce n'est que juste, compte tenu de la rémunération qu'ils reçoivent.

Le modèle actuel distingue peut-être deux types de motivations ; intrinsèque et extrinsèque ; et conclut que les deux sont séparées ; que l'adoption des méthodes de motivation extrinsèques avec des travailleurs intrinsèquement motivés peut rendre la tâche banale, et vice versa. Selon une recherche d'Edward Deci, dans certains cas, l'utilisation du salaire comme facteur de motivation peut avoir des effets négatifs sur le développement d'une motivation intrinsèque. Pour citer l'article : « Il existe des conditions dans lesquelles les récompenses tangibles ne sapent pas nécessairement la motivation intrinsèque, mais les preuves indiquent clairement que les stratégies qui se concentrent principalement sur l'utilisation de récompenses extrinsèques courent en effet un risque sérieux de diminuer plutôt que de promouvoir une motivation intrinsèque. » Cependant, le risque lié dépend fortement de la nature de la relation employeur-employé, des intérêts professionnels et des préférences de l'employé.

#### **4.2. La place du dogme dans l'agir du personnel permanent des collèges catholiques : élément de discussion**

La gestion des ressources humaines prend de plus en plus une place stratégique dans l'organisation managériale de l'enseignement catholique dans le monde et au Cameroun. Elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Cette conception de ce facteur fait de lui un capital à rentabiliser et un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes catholiques en psychologie de travail, de gestion et de sociologie se sont focalisés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail. De ces travaux, il ressort que la rémunération ne se présente pas comme une variable fondamentale de la fonction ressources humaines dans les structures catholiques.

En effet, aux yeux de la doctrine sociale de l'Eglise, la motivation se conçoit plutôt comme une attitude que l'on infère à partir des comportements, perceptions et croyances que l'on observe chez quelqu'un. Ces comportements, perceptions et croyances sont eux-mêmes le fruit d'apprentissages effectués par l'individu en contact avec diverses conditions ou divers facteurs de son milieu. La motivation du personnel catholique puise sa source dans l'identité catholique (Congrégation romaine pour l'Education catholique ; 2022). La motivation durable pour l'Eglise est enracinée dans l'identité catholique, l'amour du prochain, la crainte de Dieu et le culte permanent du dialogue entre l'employeur et l'employé.

Dans la déclaration *Gravissimum educationis*, l'Église a offert des « principes fondamentaux » pour l'éducation chrétienne, surtout dans les écoles. Tout d'abord l'éducation, en tant que formation de la personne humaine, est un droit universel : « Tous les hommes de n'importe quelle race, âge ou condition, possèdent, en tant qu'ils jouissent de la dignité de personne, un droit inaliénable à une éducation qui réponde à leur vocation propre, soit conforme à leur tempérament, à la différence des sexes, à la culture et aux traditions nationales, en même temps qu'ouverte aux échanges fraternels avec les autres peuples pour favoriser l'unité véritable et la paix dans le monde ». Pour l'Église Catholique, le but que poursuit la véritable éducation est de former la personne humaine dans la perspective de sa fin la plus haute et du bien des groupes dont l'homme est membre et au service desquels s'exercera son activité d'adulte. C'est pourquoi des valeurs de patience de tolérance de clairvoyance d'intérêt supérieur, du bien de l'autre sont inculqués durablement aussi bien au apprenant qu'au personnel enseignant.

Face à un tel environnement socioconstructiviste, on produit un personnel, docile, compréhensif, mettant la communauté en priorité sur son bien-être. Un tel personnel peut donc être durablement motivé non pas par la rémunération, mais par le construit doctrinal que l'environnement ecclésiastique a réussi à construire chez lui. L'éducation étant un droit de tous, l'Église catholique dans sa doctrine en a fait appel à la responsabilité de tous. Pour sa part, l'Église a le devoir d'éduquer « surtout parce qu'elle a pour fonction d'annoncer aux hommes la voie du salut, de communiquer aux croyants la vie du Christ et de les aider par une attention constante à atteindre le plein épanouissement de cette vie du Christ. À ses enfants, l'Église est donc tenue, comme Mère, d'assurer l'éducation qui inspirera toute leur vie de l'esprit du Christ.

Le personnel catholique étant de soit des laïcs soit des religieux, la doctrine sociale de l'Église et les orientations vaticanes en la matière nous renseigne de l'encage fort dans lequel la motivation durable du personnel catholique peut se construire. Ainsi, on peut lire dans Congrégation pour l'Éducation Catholique, *Lettre circulaire aux écoles, universités et établissements d'enseignement*, 10 septembre 2020 que l'éducateur laïc catholique dans les écoles, en particulier dans les écoles catholiques, « accomplit une tâche qui suppose un aspect professionnel indéniable mais qui ne peut se réduire à cela. Elle est assumée dans le cadre de sa vocation surnaturelle chrétienne. Il doit donc la vivre effectivement comme une vocation personnelle dans l'Église et pas seulement comme l'exercice d'une profession ». Pour

les personnes consacrées, c'est-à-dire les religieux, « l'engagement éducatif, aussi bien dans les écoles catholiques que dans les autres, est une vocation et un choix de vie, un chemin de sainteté, une exigence de justice et de solidarité surtout vis-à-vis des jeunes les plus pauvres, menacés par diverses formes de déviance et de risque. En se vouant à la mission éducative dans l'école, les personnes consacrées contribuent à faire parvenir le pain de la culture à ceux qui en ont le plus besoin ». Les personnes consacrées, « en communion avec les Pasteurs, remplissent donc dans l'école une mission ecclésiale d'importance vitale parce qu'en éduquant, elles collaborent à l'évangélisation » (Congrégation pour l'Éducation Catholique, *Lettre circulaire aux écoles, universités et établissements d'enseignement*, 10 septembre 2020).

Pour l'Église, l'ensemble de la communauté scolaire est responsable de la mise en œuvre du projet éducatif catholique de l'école en tant qu'expression de son caractère ecclésial et de son intégration dans la communauté de l'Église. Quant aux écoles catholiques, la déclaration conciliaire marque un tournant important car, dans la ligne de l'ecclésiologie de *Lumen gentium*, l'école y est conçue, plus que comme une institution, comme une « communauté ». L'élément caractéristique de l'école catholique consiste non seulement à poursuivre « les fins culturelles et la formation humaine des jeunes », mais aussi à « créer pour la communauté scolaire une atmosphère animée d'un esprit évangélique de liberté et de charité ».

Parmi tous les membres de la communauté scolaire, les enseignants se distinguent par la responsabilité particulière qu'ils ont dans l'éducation. Grâce à leur capacité et à leur art didactique-pédagogique, ainsi qu'à leur témoignage de vie, ce sont eux qui assurent à l'école catholique la réalisation de son projet de formation. En effet, dans une école catholique, le service de l'enseignant est *munus* et office ecclésiastique (cf. can. 145 CIC et can. 936 §§ 1 et 2 CCEO). Il est donc nécessaire que l'école, suivant la doctrine de l'Église, interprète et établisse les paramètres nécessaires pour le recrutement des enseignants. Ce critère s'applique à tous, y compris au personnel administratif. L'autorité compétente est donc tenue d'informer les personnes qu'elle va embaucher de l'identité catholique de l'école et de ses implications, ainsi que des responsabilités que celles-ci ont dans sa promotion. Dans le cas où la personne embauchée ne se conformerait pas aux conditions de l'école catholique et de son appartenance à la communauté ecclésiale, l'école prendrait les mesures appropriées. Le renvoi peut aussi être ordonné, en tenant compte de toutes les circonstances du cas singulier.

Les enseignants doivent se distinguer par la rectitude de la doctrine et la probité de leur vie (cf. can. 803 § 2 CIC et can. 639 CCEO) dans la formation des nouvelles générations. Les enseignants et le personnel administratif qui appartiennent à d'autres Églises, communautés ecclésiales ou religions, ou qui ne professent aucun credo religieux, ont l'obligation, dès leur embauche, de reconnaître et de respecter le caractère catholique de l'école. Il convient toutefois de noter que la présence prédominante d'un groupe d'enseignants catholiques peut assurer une mise en œuvre fructueuse du projet éducatif correspondant à l'identité catholique des écoles.

Au rôle éducatif des enseignants est associé celui des dirigeants scolaires. « Le dirigeant d'un établissement scolaire, plus qu'administrateur d'une organisation, est à la tête du projet éducatif lorsqu'il sait assumer d'abord cette responsabilité, qui prend aussi la forme d'une mission ecclésiale et pastorale enracinée dans le rapport avec les pasteurs de l'Église » (*Éduquer au dialogue interculturel à l'école catholique. Vivre ensemble pour une civilisation de l'amour*). Conformément aux normes canoniques relatives à l'école catholique, la direction de l'établissement est tenue de collaborer avec l'ensemble de la communauté scolaire, dans un dialogue étroit avec les pasteurs de l'Église, afin d'explicitier, par le projet de formation officiel, les directives sur la mission éducative de l'école. En effet, tout acte officiel de l'école doit être en accord avec son identité catholique, tout en respectant pleinement la liberté de conscience de chaque personne. Cela est valable aussi pour les programmes de l'école qui « sont l'instrument à travers lequel la communauté scolaire explicite finalités, objectifs et contenus, avec les modalités permettant de les réaliser efficacement. Ils manifestent l'identité culturelle et pédagogique de l'école. Les dirigeants ont aussi la responsabilité de promouvoir et de protéger le lien avec la communauté catholique, qui se concrétise dans la communion avec la hiérarchie de l'Église.

#### **4.3. Les éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges d'enseignement catholique : Essai de modélisation**

Il existe de nombreuses façons de concevoir des programmes de primes. La création d'un fonds commun de primes et la répartition des sommes en fonction de critères bien définis peuvent donner d'excellents résultats aux entreprises axées sur des projets. Les collèges catholiques peuvent également attribuer des primes en fonction de l'atteinte de buts

préalablement définis. Nous proposons ici une modélisation de la planification annuelle de la rémunération qui tienne compte des éléments associés à la motivation durable.

Tableaux 14 : modélisation de planification de rémunération des personnels permanents et prise en compte des éléments de motivation durable dans les collèges catholiques de la ville de Yaoundé

Durée	Période	Acteurs	Eléments de rémunération	Impact sur les besoins liés à la motivation durable	
1 <sup>er</sup> trimestre	Premier jour de rentrée	Responsable permanent administratif (Principal, SG, DE, Econome, SS)	Contact de travail	Assoir leur autorité	
			Gadget (péans, polo, stylo)	Assurer leur statut	
			Lettre de félicitation	Valoriser leur estime de soi	
			Prime vestimentaire	Développer leur leadership	
			Budget de gestion		
			Paquet minimum		
	Personnel permanent enseignant	Contrat de travail	Obtention de résultat		
		Paquet minimum			
		Lettre de motivation			
		Prime vestimentaire			
	Durant le trimestre	Responsable permanent administratif	Salaire mensuel	Booster leur efficacité	
		Personnel permanent enseignant	Lettre de motivation	Meilleure coordination du travail	
	Fin du premier trimestre	Responsable permanent administratif		Salaire mensuel	Motivation constante
				Prime d'excellence	Contrôle et influence sur les autres
Prime de ponctualité				Estime de soi développer	
Congés payés				Statut personnel acquis	
Attestation de performance/d'excellence				Développement d'un meilleur leader pour son équipe	
Lettre de félicitation /motivation				Obtention de bon résultat	
Bonification heure supplémentaire					
Budget dossier principal					
Prime dossier					
			Salaire mensuel	Meilleure progression des	
		Lettre de félicitation/motivation			



		Personnel permanent enseignant	Prime de meilleur enseignant Prime de ponctualité	programmes d'enseignement	
		Professeur Principal Animateur pédagogique	Salaire mensuel	Atteinte des objectifs personnels Perfectionnement dans le travail Meilleure coordination et suivi du groupe	
			Lettre de félicitation/motivation		
			Prime de meilleur enseignant		
			Prime de ponctualité		
			Prime professeur principal		
			Prime animateur pédagogique		
			Attestation de performance Attestation d'excellence		
2 <sup>e</sup> trimestre	Début 2 <sup>e</sup> trimestre	Responsable permanent administratif	Salaire mensuel	Développement du leadership Poursuite des objectifs visés	
			Paquet minimum		
			Budget 2 <sup>e</sup> trimestre		
			Bonification traitement de dossier examen		
		A.P PP Président amical		Salaire mensuel	Meilleure collaboration Remise des rapports à temps Meilleure gestion
				Paquet minimum	
				Budget	
				Lettre de motivation	
		Personnel permanent enseignant		Salaire mensuel	Bonne progression des programmes
				Paquet minimum	
	2 <sup>e</sup> trimestre en cours	Responsable permanent administratif P.P A.P Président amical Personnel permanent enseignant	Salaire mensuel Lettre de motivation	Motivation constante : gestion efficace des horaires de travail pour l'atteinte de meilleur résultat	
			Salaire mensuel Attestation de motivation/d'excellence	Gain de réputation	

	Fin de 2 <sup>e</sup> trimestre	Responsable permanent administratif	Prime de congés payés/ ponctualité	Recherche de réussite effective
			Prime maternité	
		Lettre de motivation/félicitation		
		P.P A.P Président d'amical	Salaire mensuel Lettre de motivation/félicitation Prime distinctive (meilleur enseignant, prime A.P, Prime PP) Prime d'excellence Attestation de performance Prime meilleure salle de classe	Confiance au groupe Motivation constante : traitement efficient des collaborateurs
		Personnel permanent enseignant	Salaire mensuel	Motivation durable : fin des programmes annuels Ponctualité accentuée au sein de la structure
			Prime de meilleur enseignant	
			Prime de ponctualité	
			Lettre de motivation/ d'excellence	
3 <sup>e</sup> trimestre	Début 3 <sup>e</sup> trimestre	Responsable permanent administratif	Salaire mensuel	Po finage des programmes Enseignement avec passion Atteinte de meilleur résultat des apprenants
			Paquet minimum	
			Budget 3 <sup>e</sup> trimestre	
		A.P PP Président amical	Salaire mensuel	
			Paquet minimum	
			Budget	
	Personnel permanent enseignant	Lettre de motivation		
		Salaire mensuel		
	3 <sup>e</sup> trimestre en cours	Responsable permanent administratif P.P A.P Président amical Personnel permanent enseignant	Salaire mensuel	Collaboration et coordination dans le travail
			Lettre de motivation	
Fin de 3 <sup>e</sup>	Responsable permanent administratif	Salaire mensuel	Motivation durable	
		Attestation de motivation/d'excellence		
		Prime de congés payés/ ponctualité		

	trimestre		Prime maternité	Atteinte des objectifs visés Reconnaissance sociale
			Lettre de motivation/félicitation	
			Nomination /désignation	
		P.P A.P Président d'amical	Salaire mensuel Lettre de motivation/félicitation Prime distinctive (meilleur enseignant, prime A.P, Prime PP) Prime d'excellence Attestation de performance Prime meilleure salle de classe Bonification heure supplémentaire Prime de coordination/ gestion	Motivation durable : Atteinte des objectifs visés Collaboration meilleur gestion des collaborateurs
		Personnel permanent enseignant	Salaire mensuel	Mise en confiance pour l'année à venir Possibilité de renouvellement de contrat
			Prime de meilleur enseignant	
			Prime de ponctualité	
			Lettre de motivation/ d'excellence	
			Attestation meilleur enseignant	

**Source :** modèle Acheng de la planification de la rémunération pour une motivation durable.

Répondant au titre du chapitre n°4 dont interprétation, discussion et préconisation d'une prise en compte des éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération des personnels permanents des collèges catholiques de Yaoundé, ce chapitre a mis en lumière comme son nom l'indique la discussion et la préconisation d'un modèle de rémunération prenant en compte les éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération des personnels permanents des collèges catholiques de Yaoundé.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akoun et Ansart. (1999). *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert et le Seuil, 1999, 587p
- Alava S. (2016). L'enseignant face à la difficulté de la classe : Capacité à agir et décrochage enseignant, *Questions Vives* [En ligne], N° 25 | 2016, mis en ligne le 27 février 2017, consulté le 16 juin 2023. DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsvives.1942>
- Bachelard G. (1980). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : librairie philosophique
- Beaud M. (2006). *L'art De La Thèse*, page 216 ; Collection Repères, Edition La découverte
- Becker. (2020). *Etudes de sociologie de la déviance* ; pages 322 ; collection : Leçons de Choses ; Editeur : Editions Métailié
- Blašková M., Majchznk L. , et al. (2018). "Sustainable Academic Motivation", in *Sustainability*, MDPI, vol. 11(21), pages 1-24,
- Brossais E., et Lefeuvre G. (dir.) (2018). *L'appropriation de la prescription en éducation. Le cas de la réforme du collège*. Toulouse : Octarès, 200 p.
- Buscemi V., et Rauchs M. (2022). *Les avantages et les facteurs clés de réussite d'un management participatif en entreprise. Etude de cas* : Easi. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
- Castel et al. (2011). *Changements et pensées du changement, « repenser la solidarité »*, Presses Universitaires de France
- Concile Vatican II. (1965). *Gravissimum Educationis*
- Congrégation pour l'Éducation Catholique. (2020). *Lettre circulaire aux écoles, universités et établissements d'enseignement*, 10 septembre.
- Couturi et Hurteau. (2018). Condition de travail et compressions budgétaires : Portrait de la situation dans les écoles du Québec Montréal, Québec. IRIS
- Darveau, et Viau. (1997). *Facteurs d'influence sur la motivation scolaire*, p 40
- Darwin. (1859). *L'origine des espèces*
- Delobbe. (2012). *Comportement organisationnel*. Volume 1
- Donnadieu. (1997). *Du salaire à la rétribution*, Paris, Roussel, p11
- Ebbinghau. (1908). *Fondement de la psychologie*
- Eby et al. (2009). *Management et Avenir*
- Eby L. T., Freeman D. M., Rush M. C., & Lance C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 463-483.

- European Commission. (2012). *Rapport sur l'état de l'éducation*
- Fonkeng G., Bomda J., et Chaffi C. (2014). *Précis méthodologique de recherche en science sociale*. Yaoundé : Graffita
- Friedmann et Navile. (1972). *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956 ; ed. 1972, P11 Cf. aussi p.282
- Gaspard C. (2017). *Choisir les méthodes d'analyse pour son travail de recherche*, ed scribbr
- Girandola F. (2003). *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*.
- Grawitz M. (2001). *Méthodes des sciences sociales 11ème*. Paris: Dalloz.
- Grenier et Bettache. (2012). *La réorganisation du travail selon l'approche "Lean-Health" et la qualité des emplois et du travail*.
- Guerrero. (2019). *Les outils des RH; Les savoir-faire essentiels en GRH*. Collection : Ressources humaines ; ed. Dunod, p 268
- Guillot S. (2010). *La gestion des ressources humaines*, Gualino Editeur
- Hatzfeld. (1971). *Du paupérisme à la Sécurité Sociale. Essai sur les origines de la Sécurité Sociale en France*, Paris, Armand Colin, p 349.
- Hermel. (1988). *Le management participatif : sens, réalité, actions*. Paris, ed. d'organisation
- Herzberg F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1 vol. (213 p.)
- Ingersoll. (2002). "An introduction to logistic regression analysis and reporting". *The Journal of Education Research*, 96, 3-14
- Jean Paul II. (1995). *"Ecclesia in Africa"*
- Jean Paul II. (1981). *Laborem exercens*, Kinshasa, Ed. Saint Paul Afrique, 32.
- Jourquin S. (2022). *Salaire et rémunération : quelles différences ?*
- Kabore. (2016). « Utopie de la clôture et intégration locale : Les rédemptoristes de Diabo (Burkina Faso) », Dans *Cahiers d'études africaines* 2016/3 (n° 243)
- Kant E. (1785). *Les fondements de la métaphysique des mœurs*
- Karsenti T., Collin S. et Dumouchel G. (2013). « Le décrochage enseignant : état des connaissances », *International Review of Education*, 59(5), pp. 549-568. Kenfack (2019

Kisangani, Habamungu B. et Lokanga O. (2020). « De la Rémunération du Personnel dans les Structures, Professionnelles des Eglises à Bukavu », *European Scientific Journal* April 2020 edition Vol.16, No.10 ISSN : 1857-7881 (Print)

Laloux F. (2017). *Reinventing Organizations - La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, ed. Diateino , 168 pages

Le rapport Pochard. (2008). Livre vert sur l'évolution du métier d'enseignant, *Ministère français de l'Éducation nationale*

Lieury & Fenouillet. (2019). *Motivation et réussite scolaire*, Dunod, pp 186

Lothaire D., et Dupriez V. (2012). « Pourquoi les enseignants-quitent-ils leur école ? Revue de la littérature scientifique relative au turnover des enseignants », *Revue Française de Pedagogie* 181(181), 99-126, DOI:[10.4000/rfp.3931](https://doi.org/10.4000/rfp.3931)

Malet J. (2011). « Donner du temps pour les autres mais aussi pour soi », dans *Gérontologie et société* 2011/3 (vol. 34 / n° 138), pages 165 à 180

Maslow A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.

Maslow A.H. (1943). « Une théorie de la motivation humaine ». *Psychological Review*, 50 (4) : pp. 370-396.

McClelland D.C. (1961). *La société qui réalise*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.

McClelland D.C. (2010). *The achieving society*

Mengolo E. (2016). « L'œuvre catholique d'enseignement au Cameroun (1890-2014) : une progression dans l'exigence de qualité. Approche en droit canonique et en droit camerounais », *Theses.fr*, ID : [10670/1.hy11qu](https://theses.fr/10670/1.hy11qu)

Mokakando A. B. (2011-2012). *Etude des principes des ressources humaines et attentes dans l'administration publique congolaise et les entreprises privées de Kisangani*, Thèse de Doctorat, Université de Kisangani, Département de Psychologie, 99.

Mucchielli L. (2020). « Peut-on parler de dérive sécuritaire de l'État ? » dans *50 questions de sociologie* (2020), pages 437 à 446

Mvesso A. (2005). *Pour une nouvelle éducation au Cameroun ; Les fondements d'une école citoyen du développement*. Yaoundé : Presses Universitaire de Yaoundé.

Namotte et Barets. (2013). *Relations sociales et dynamique participative ?*

N'da P. (2002). *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats*. Abidjan : Editions Universitaires de Côte d'Ivoire

Ndjebakal Souck E. (2018). « Monographie du parcours des Institutions Scolaires au Cameroun : vers une Nationalisation du Management », *Ateliers du 15ième colloque de l'AFDECE à Yaoundé, co-organisé avec l'ENS de Yaoundé I et EDA de l'Université Paris Descartes*

Ndjebakal Souck E. (2019). *Implication professionnelle du PLEG en situation de vacation : une analyse du niveau d'efficacité du modèle éducatif catholique au Cameroun.*

Ngonga H. (2010). *Efficacité comparée de l'enseignement public et privé au Cameroun. Education.* Université de Bourgogne, 2010. Français. [\(NNT : \). \(tel-00554325\)](#)

Nji Mfout A-F. (2010). *L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail : cas des enseignants de quelques établissements de Yaoundé*, mémoire de master 2 en psychologie, Université de Yaoundé 1

Nkoum B-A. (2005). *Initiation à la recherche : une nécessité professionnelle*, Presses de l'UCAC, ISBN 2848490004, 179 pages

OCDE (2001). Rapport N°56 : *Situation et rémunération des enseignants*

Office Du Baccalauréat Cameroun (2011, décembre). *Le Baccalauréat au Cameroun*, Ecobac 7° édition

OIT. (2023). Rapport mondial sur les salaires 2022-23 : *L'impact de l'inflation et du COVID-19 sur les salaires et le pouvoir d'achat*

Owen B. (2013). *Les enseignants congolais face à leurs salaires. Que peuvent-ils faire ?* Thèse de doctorat.

Pritchard et Payne. (2003). Performance Management Practices and Motivation, *The New Workplace, Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp.219 - 244)

Quinodoz J-M. (2004). *Le problème économique du masochisme*, p239 à 243

*Référentiel de la Direction diocésaine de l'Enseignement catholique de Paris .* (2022)

Ria L. (dir.) (2016). Former les enseignants au XXI<sup>e</sup> siècle. *Professionalité des enseignants et de leurs formateurs*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, 304 p. ISBN : 978-2-8073-0179-5

Secrétariat à l'Education confessionnelle. (2011). *Suivi de l'Enseignement Privé*, MINESEC

Sirota. (1959). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want, Adapted by permission of Pearson Education*, ISBN: 0-13-142330-4

Sprenger. (1994). *L'acquisition de la lecture en Français : Etude longitudinale de la première à la seconde année du primaire*

Statut de l'Enseignement catholique. (2001)



Tardif M. et Lessard C. (1999). « Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels. Bruxelles : De Boeck Université », *Revue des sciences de l'éducation*, 27(2), 448–449. <https://doi.org/10.7202/009945ar>

Thélot A. (2004). *Pour la réussite de tous les élèves : rapport de la Commission française du débat national sur l'avenir de l'Ecole*

Thomason. (2022). *Employee Motivation and Incentives*

Urech P. (2017). *La différence entre la rémunération et le salaire*, <https://www.petite-entreprise.net> consulté le 7 novembre

Vallerand R. J. et Thill E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes., Broché, 674 pages ISBN-10, 2760705528,

Vandenberghe V. (2000). « *Nouvelles formes de régulation dans l'enseignement : origines, rôle de l'évaluation et enjeux en termes d'équité et d'efficacité* », dans [Éducation et sociétés 2001/2 \(n° 8\)](#), pages 111 à 123

Varkevisser et al. (1993). *Élaboration et mise en œuvre de programmes de recherche sur les systèmes de santé : première partie, formulation et mise à l'essai d'une proposition*.

Vergnaud. (1989). (Dir.) et al., *Adultes en reconversion : faible qualification, insuffisance de la formation ou difficulté d'apprentissage ?* Paris, la Documentation française, 1989

Viau. (1994). *La motivation en contexte scolaire*, *Revue française de pédagogie* Année 1995 [113](#) pp. 154-155

Warda A. (2013). *Essai sur le capital humain à travers une approche néo-institutionnelle*

Werther et al. (1990). *Gestion des ressources humaines : 2<sup>ème</sup> édition*, Québec.

Wodon Q. (2021). « Les écoles catholiques dans le monde » - *Première partie : tendances des inscriptions*, *Educatio*, no 11.

Yohe & Hatfiel. (2003). *Moderating Factors in Participative Management*

Zimmermann P. (2016). « Façonner une identité enseignante pour ne pas décrocher professionnellement et soutenir la réussite des élèves », *Questions Vives* [En ligne], N° 25 | 2016, mis en ligne le 05 septembre 2016, consulté le 17 juin 2023. URL: <http://journals.openedition.org/questionsvives/DOI:https://doi.org/10.4000/questionsvive>

## ANNEXES

Annexe N°1 : le questionnaire

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES, SOCIALES  
ET EDUCATIVES  
\*\*\*\*\*  
UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCE DE L'EDUCATION ET  
INGENIEURIE EDUCATIVE  
\*\*\*\*\*



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
THE FACULTY OF EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DOCTORAL RESEARCH CENTRE AND TRAINING  
SCHOOL IN SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES  
\*\*\*\*\*  
DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
SCHOOL IN EDUCATION AND EDUCATIONAL  
ENGINEERING  
\*\*\*\*\*

### QUESTIONNAIRE

Cher enseignant permanents du collège catholique, je suis l'étudiante WATCHUENG Chanaelle Letissia. Je mène une recherche du master 2 qui porte sur les effets de la motivation durable du personnel permanent et planification de la rémunération dans les collèges d'enseignement secondaire catholique de Yaoundé. Cette recherche vise à résoudre les problèmes de rémunération que vous rencontrez dans vos lieux de services. Pour mener à bien votre étude, nous avons besoin de votre contribution. Nous garantissons l'anonymat car, vos réponses seront strictement et uniquement traitées dans le cadre de cette recherche. Merci d'avance.

#### PARTIE I : IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

*Veillez remplir convenablement cette section*

Établissement .....

Etes-vous enseignants permanents dans votre établissement ? : Oui  Non

Ancienneté dans l'enseignement .....

Tranche d'âge : 20-30 ; 30-40  ; 40-50  ; 50-60  ; 60 et plus

Vous êtes quel type de personnel ?

Enseignant  Administratif  Appui

Genre : Masculin  Féminin

#### CONSIGNE : VEUILLEZ COCHER LA CASE CORRESPONDANTE A VOTRE REPONSE LA PLUS APPROPRIEE :

Pas du tout d'accord (1) ; Pas d'accord (2) ; Indécis (3) ; D'accord (4) ; Tout à fait d'accord (5)

N° de l'Item	ITEM I : La prise en compte des éléments de <b>besoins de réussite</b> dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.					
	<i>Case à cocher (Uniquement une seule case par item)</i>					
	Items secondaires	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	indécis	D'accord	Tout a fait d'accord

1.	Vous percevez un salaire					
2.	Vous avez une prime de collaboration					
3.	Vous bénéficiez régulièrement des primes diverses (évaluation, correction, performance, excellence)					
4.	Vous recevez des attestations de performance					
5.	Une attestation de meilleur enseignant vous est remise					
6.	Vous recevez des lettres de félicitation de votre hiérarchie					
7.	Vous bénéficiez de bonification pour les heures supplémentaires					

N° de l'Item	<b>ITEM II : La prise en compte des éléments de besoins d'affiliation dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.</b>					
	<i>Case à cocher (Uniquement une seule case par item)</i>					
	Items secondaires	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	indécis	D'accord	Tout a fait d'accord
1.	Les délais de paiement des salaires sont toujours respectés					
2.	Vous bénéficiez de prime de maternité					
3.	les primes et autres bonus financiers planifiés dans votre rémunération sont pris en compte					
4.	Il existe une des budgets destinés à l'AP					
5.	Vous avez budget de fonctionnement alloué à chaque responsable administratif					
6.	les charges supplémentaires comme AP et Professeur principal sont suffisamment bonifiées					

N° de l'Item	<b>ITEM II : La prise en compte des éléments de besoins de pouvoir dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.</b>					
	<i>Case à cocher (Uniquement une seule case par item)</i>					
	Items secondaires	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	indécis	D'accord	Tout a fait d'accord
1.	Votre rémunération est matérialisée par un bulletin de paie					
2.	Vous percevez votre salaire dans une banque ou une micro finance					
3.	Vous percevez régulièrement des primes de congés payés					
4.	Des primes d'AP, D.E, Principal vous sont allouées					
5.	Vous bénéficiez d'une bonification de paquet minimum					
6.	Vous bénéficiez d'une bonification des heures supplémentaires					
7.	Des gadgets sont mis à votre disposition					
8.	Vous êtes motivé durablement au regard des éléments actuels de votre rémunération					

Merci de votre disponibilité à répondre !!!

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	ii
DÉDIDACE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
• CONTEXTE ET ENJEUX DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL DANS L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE DANS LE MONDE, EN AFRIQUE ET AU CAMEROUN .....	1
• JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE.....	4
• CONSTAT DE LA PERFORMANCE MITIGÉ DES COLLÈGES CATHOLIQUES .	6
• PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE .....	9
- Les questions de recherche : .....	9
- Formulation des hypothèses .....	10
- Objectifs de recherche : .....	11
- Intérêts de la recherche .....	11
- Délimitations de la recherche. ....	12
- Approche notionnelle de l'étude : .....	17
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL, THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE SUR LA MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE ET LA PLANIFICATION DE LEUR RÉMUNÉRATION.....	1
CHAPITRE I: ETAT CRITIQUE DE LA QUESTION DU RAPPORT ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LA MOTIVATION DURABLE DES ENSEIGNANTS .....	2
1.1. Recension des écrits en matière de motivation durable et de planification de la rémunération.....	2
1.1.2. La rémunération : planification, enjeux et défis de la motivation en éducation catholique .....	6
1.1.2.1. Motiver par le salaire et les primes : gage de performance .....	8
1.1.2.2. Doctrine, motivation durable et rémunération dans les structures catholiques8	8
1.1.2.3. La construction de la rémunération : entre salaire et ergonomie de travail des enseignants .....	10
1.1.2.4. La prise en compte des besoins du personnel enseignant en matière de rémunération dans l'enseignement catholique .....	11
1.2. Théorisation de la prise en compte des besoins dans la rémunération : gage de motivation durable (Mc Clelland ; 1961, 1964, 2010) .....	14

1.2.1.	David Mc Clelland : parcours d'un amoureux des sciences du comportement .	14
1.2.2.	La théorie des besoins : principes et implications dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges catholiques .....	16
1.2.2.1.	Besoin d'affiliation .....	17
1.2.2.1.1.	Implication des éléments du besoin d'affiliation dans la planification de la rémunération .....	17
1.2.2.2.	Besoin d'accomplissement ou de réussite .....	19
1.2.2.2.1.	Principes du besoin de réussite .....	19
1.2.2.2.2.	Implication des éléments de besoin de réussite dans la planification de la rémunération .....	20
1.2.2.3.	Besoin de puissance ou de pouvoir .....	21
1.2.2.3.1.	Principe du besoin de puissance .....	21
1.2.2.3.2.	Implication des éléments du besoin de pouvoir dans la planification dans la rémunération .....	23
<b>CHAPITRE II : CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE SUR LA PROBLÉMATIQUE DE LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION EN MATIÈRE DE MOTIVATION DURABLE DES ENSEIGNANTS PERMANENTS DES COLLÈGES CATHOLIQUES DE YAOUNDÉ.</b> ....		
		25
2.1.	Rappel de l'objet d'étude et du paradigme d'analyse .....	25
2.1.1.	L'objet d'étude .....	25
2.1.2.	Le paradigme constructiviste de notre analyse .....	25
2.2.	Démarche, Nature et Typologie de l'étude .....	26
2.2.1.	La démarche hypothético-déductive .....	26
2.2.2.	La recherche quantitative comme nature de l'étude : .....	28
2.2.3.	La typologie de l'étude : la recherche action. ....	28
2.3.	Population l'étude : les personnels permanents des collèges catholiques.....	29
2.4.	Le procédé d'échantillonnage et l'échantillon .....	30
2.5.	La collecte des données .....	31
2.5.1.	Collecte des données secondaires .....	31
2.5.2.	Collecte des données primaires .....	32
2.5.2.1.	Le pré enquête : l'observation participante.....	32
2.5.2.2.	Le questionnaire .....	33
2.5.2.2.1.	Construction du questionnaire : .....	34
2.5.2.2.2.	Structuration du questionnaire : .....	36
2.5.2.2.3.	L'administration du questionnaire .....	36
	Pré-test : .....	36

L'administration proprement dite durant l'enquête :.....	37
2.6. Dépouillement et Techniques d'analyse des données .....	37
2.7. Difficultés rencontrées dans la collecte des données.....	38
<b>PARTIE II : ANALYSE, INTERPRÉTATION ET PRÉCONISATION DES DONNÉES EN MATIÈRE DE MOTIVATION DURABLE DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLÈGES CATHOLIQUES DE YAOUNDÉ EN LIEN AVEC LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION.....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES EMPIRIQUES SUR LA PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS DE MOTIVATION DURABLE DANS LA PLANIFICATION DE LA REMUNERATIONS DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLEGES CATHOLIQUES DE YAOUNDE.....</b>	<b>40</b>
3.1. Les données socio démographiques de l'échantillon cible.....	40
3.2. La prise en compte des éléments de besoins de réussite dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques. ....	42
3.3. La prise en compte des éléments de besoins d'affiliation dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques.....	48
3.4. La prise en compte des éléments de besoins de pouvoir dans la rémunération du personnel permanent des collèges privés catholiques. ....	53
<b>CHAPITRE 4 : INTERPRETATION, DISCUSSION ET PRECONISATION D'UNE PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS DE MOTIVATION DURABLE DANS LA PLANIFICATION DE LA REMUNERATIONS DES PERSONNELS PERMANENTS DES COLLEGES CATHOLIQUES DE YAOUNDE. ....</b>	<b>59</b>
4.1. Interprétations des résultats sur la prise en compte des éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération.....	59
4.2. La place du dogme dans l'agir du personnel permanent des collèges catholiques : élément de discussion .....	61
4.3. Les éléments de motivation durable dans la planification de la rémunération du personnel permanent des collèges d'enseignement catholique : Essai de modélisation .....	64
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>76</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>78</b>