



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# Paie et environnement socioéducatif du personnel enseignant du Ministère des enseignements secondaires au Cameroun : des leviers de performance ?

Présenté par

Sonia Grâce LEKOUA NDZIE

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

Directeur : Professeur Gérard MOLINA, Université d'Aix Marseille III

Date : 02 avril 2015

Membres du jury :

Docteur Danièle BORDELEAU Président

Directrice du Département Administration -  
Gestion

Docteur Thierno DIALLO Membre

Université du Québec à Chicoutimi (UQAC),  
Canada

Professeur Shérif DELAWAR Membre

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et  
des Technologies



## Remerciements

*« Ce n'est pas tant l'aide de nos amis qui nous aide que notre confiance dans cette aide »*

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui j'aimerais témoigner ma reconnaissance. Je pense notamment :

En premier lieu, à Mme Danièle BORDELEAU et son assistante Suzanne YOUSSEF pour leur indéfectible disponibilité à notre égard ;

Au Professeur Gérard MOLINA qui a accepté diriger ce mémoire. Ses précieux conseils m'ont guidé dans mon travail et m'ont aidés à trouver des solutions pour avancer ;

Mes remerciements vont également aux Professeurs Louis COTE et Daniel JEAN pour leur apport et leurs prodigieux conseils ;

Je remercie aussi Ulvick HOUSSOU pour ses orientations dans la rédaction de ce mémoire ;

A M. Adams Daniel OYONO et à toute l'équipe de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Secondaires du Cameroun pour leur encadrement durant ma période de mise en stage professionnel;

A M. Jean de Dieu NKOALIMA qui n'a cessé de m'encourager à poursuivre mes études notamment à l'Université Senghor ;

A tous mes frères et sœurs qui n'ont cessé de me porter dans leur prière pour le succès de ma formation loin du pays ;

A mes amies Marie Madeleine KOUAKOU, Benchley Adjanie MOISE, Gabrielle RABY, Carine Ursule MOSSE, Aïssatou BALDE, Bénédicte KOFFI, pour leurs amitiés sincères et leur collaboration ;

Un grand merci à Armel MEWOUTH qui a été d'un grand soutien pour moi et pour ses encouragements tout au long de cette formation ;

A la délégation camerounaise qui a cheminé avec moi durant cette formation.

Enfin j'exprime ma reconnaissance envers tous les collègues du Département Administration-Gestion qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma formation.

**Dédicace**

A

Mes parents M. et Mme Richard DJONWE

Qui ne cessent de déployer des efforts pour moi,

Ma fille Thaira Julia Danielle-Richard YENE DJONWE

Qui illumine ma vie.

## Résumé

La performance du personnel est l'un des défis auxquels sont confrontés les gestionnaires des RH dans le secteur éducatif. Cette situation est aussi perceptible dans le contexte camerounais. Nonobstant l'existence des cadres réglementaire et institutionnels qui sont liés à la mise en œuvre de la performance du personnel enseignant, la DRH, au Ministère des Enseignements Secondaires, n'a pas encore pu pallier aux insuffisances et incohérences qui sont reliées à la gestion de la solde et de son personnel. C'est la raison pour laquelle nous nous demandons quelle politique de rémunération à mettre œuvre afin d'améliorer la performance du personnel enseignant.

Dans l'optique d'améliorer la performance du personnel enseignant des enseignements secondaires au Cameroun, ce travail se propose d'étudier les leviers de la performance des enseignants considérant la structure et l'organisation actuelles de la paie et de l'environnement socioéducatif et au regard de la valeur qu'ils revêtent, si mal ou peu maîtrisés sont causes d'abondants déficits de ressources dans le système éducatif. Les gestionnaires du personnel enseignant se doivent d'intégrer ces aspects qui ne sont soumis à aucun apprentissage préalable en ce qui concerne l'administration du secteur éducatif.

Pour être davantage concret dans ce domaine, l'ensemble de ce travail se compose d'une approche qualitative qui combine les données qualitatives issues de la revue documentaire et les données quantitatives obtenues à partir de quatre-vingt enseignants enquêtés

Il ressort des résultats que les enseignants veulent un accès facile à la solde tant en quantité qu'en temps, combiné à l'opérationnalité de l'environnement socioéducatif. Pour ce faire, il s'agit de s'aligner suivant un mécanisme d'où est issu un modèle d'amélioration de la performance du personnel enseignant, soutenus par un plan d'actions. Ils prennent en compte les facteurs environnementaux, comportementaux et la compétence pour la mise en œuvre de la performance du personnel enseignant.

**Mots clés** : rémunération, environnement socioéducatif, performance, personnel enseignant.

## **Abstract**

Staff performance is one of the challenges faced by HR managers in the education sector. This is also seen in the Cameroonian context. Notwithstanding the existence of regulatory and institutional frameworks that are related to the implementation of the performance of teachers, the HRD has yet to overcome the shortcomings and inconsistencies connected to it. It is not yet self-sufficient in the treatment of balance and its staff. That's why we ask what remuneration policy to be implemented to improve the performance of teachers.

In order to improve the performance of teachers of secondary school teachers in Cameroon. This work aims to study the levers of teacher performance given the current structure and organization of the payroll and social and educational environment and in terms of the value they are of bad or poorly controlled, are causes abundant resource gaps in the education system. Teachers managers must integrate these aspects that are subject to prior learning regarding the administration of the education sector.

To be more concrete in this area, all of this work consists of an approach that combines qualitative data from the HRD MINESEC and quantitative data from eighty teachers surveyed

The results show that teachers want easy access to the balance in quantity and time , combined with the operational capability of the socio-educational environment. To do this, it is to line up according to a mechanism which is based on a model of improving the performance of teaching staff, supported by an action plan. They take into account environmental, behavioral and competence to the implementation of the performance of teachers.

Tags: compensation, social and educational environment, performance, teacher

### **Liste des acronymes et abréviations utilisés**

ANTILOPE : Application nationale pour le traitement informatique et logique du personnel de l'État

AT/MP : Accident de Travail/Maladies Professionnelles

CEA : Chargé d'Etudes Assistant

DRH : Direction des Ressources Humaines/Directeur des Ressources Humaines

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

ENS : Ecole Normale Supérieure

ESD : Etat de Sommes Dues

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires

MINFI : Ministère des Finances

MINFOPRA : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

MINPOSTEL : Ministère des Postes et Télécommunications

PE : personnel enseignant

PEC : prise en Charge

PF : Prestations Familiales

PM : Premier Ministère

RH : Ressources Humaines

S1-2-3-4 : Service de la solde et des pensions des Personnels réparti en quatre rubriques

SAS : Service de l'action Sociale

SDDRH : Sous-Direction du Développement des Ressources Humaines

SDP : Sous-Direction des Personnels

SDSP : Sous-Direction de la Solde et des Pensions

SFS : Service de la Formation et de Stage

SGP : Service de la Gestion Prévisionnelle

SIGIPES : Système Intégré de Gestion Informatique du Personnel de l'Etat et de la Solde

SPEN : Service des Personnels de l'Enseignement Normal

SPESG : Service des Personnels de l'Enseignement Secondaire Général

SPEST : Service des Personnels de l'Enseignement Secondaire Technique

SPNE : Service des Personnels de non Enseignant

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

TIC : Technologies de l'information et de la Communication

QES : Questionnaire de l'Environnement Socioéducatif

## Listes des figures et tableaux

### Listes des figures

Figure 1: Cartographie de la paie du PE .....	5
Figure 2: Composantes de l'environnement socioéducatif de l'école .....	14
Figure 3: Eléments de définition de la performance .....	15
Figure 4: Lien factuel entre rémunération, environnement et performance .....	16
Figure 5: Modèle de gestion de la performance du PE .....	21
Figure 6: Organigramme de la DRH du MINESEC .....	25
Figure 7: Influence du programme de primes sur la motivation au travail sur l'enseignant lui-même ....	35
Figure 8: Et sur ses collègues .....	36
Figure 9: Justification du niveau d'importance de l'environnement socioéducatif sur le programme de primes .....	38
Figure 10: Condensé des analyses .....	44
Figure 11: Mécanisme d'amélioration de la performance .....	45
Figure 12: Modèle d'amélioration de la performance des enseignants à la DRH .....	46

### Listes des tableaux

Tableau 1: Distinction conceptuelle .....	13
Tableau 2: Variables et indicateurs .....	23
Tableau 3: Différenciation entre enseignants suivant l'ancienneté .....	27

Table des matières

Remerciements.....	ii
Dédicace .....	iii
Résumé.....	iv
Abstract.....	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés .....	vi
Listes des figures et tableaux.....	viii
Listes des figures .....	viii
Listes des tableaux.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PAIE ET ENVIRONNEMENT SOCIOEDUCATIF DU PERSONNEL ENSEIGNANT DU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES : DEUX ENTITES INTIMEMENT LIEES AU CAMEROUN .....	3
1.1. L'importance de la performance en milieu de travail .....	3
1.1.1. La performance des RH, raison d'être de la DRH.....	3
1.1.2. La gestion de la performance des RH dans le secteur éducatif.....	3
1.1.3. Besoin essentiel de la DRH au MINESEC : la performance du personnel enseignant.....	4
1.2 État des lieux du système de rémunération et de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant.	6
1.2.1. Politique de paie peu influente sur les performances du personnel enseignant à la DRH.....	6
1.2.2. Un encadrement socioéducatif peu incitatif à la performance du personnel enseignant de la DRH.....	8
1.3. Questions, objectifs, formulation des hypothèses et intérêt de l'étude .....	10
1.3.1. Questions et objectifs de l'étude .....	10
1.3.2. Formulation des hypothèses.....	11
1.3.3. Intérêt de l'étude .....	11
1.4 Résultats et limites .....	11
1.4.1 Résultats.....	11
1.4.2 Limites .....	12
CHAPITRE 2- CONCEPTS DE BASE ET ECRITS THEORIQUES DE LA REMUNERATION, DE L'ENVIRONNEMENT SOCIOEDUCATIF ET DE LA PERFORMANCE .....	13
2.1. Clarifications conceptuelles .....	13
2.1.1. Les conceptions de rémunération, d'environnement socioéducatif et de performance. ....	13
2-1-2 la rémunération et l'environnement socioéducatif et leur lien avec la performance. ....	15
2-2 Recension d'écrits théoriques et empiriques de la paie, de l'environnement socioéducatif et de la performance du PE.....	16
2.2.1. Apports .....	16
2.2.2. Vers la proposition d'un modèle.....	21
2.3. Quelques pratiques de gestion de la performance des enseignants du secondaire par les conditions de travail et la rémunération. ....	22

2.3.1. Le cas du Sénégal.....	22
2.3.2. Le cas du Rwanda.....	22
CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE LA RECHERCHE DES LEVIERS DE PERFORMANCE DU PERSONNEL ENSEIGNANT.....	23
3-1 Approches méthodologiques.....	23
3-1-1 Type d'étude.....	23
3-1-2 Choix des variables.....	23
3-1-3 Zone d'étude.....	24
3-1-4. Population et échantillon.....	26
3-2 Collecte et traitement des données.....	28
3-2-1 La revue documentaire: la méthode qualitative.....	28
3-2-2 Le questionnaire : la méthode quantitative.....	28
3-2-3 Analyse des données.....	29
3-3 Apport du stage.....	29
3-3-1 Apport personnel.....	29
3-3-2 activités en lien avec notre stage.....	30
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITIONS DE FONCTIONNEMENT DES LEVIERS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU MINESEC.....	33
4-1 Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain.....	33
4.1.1. Profil de l'enseignement public au Cameroun.....	33
4.1.2. Description du programme de primes dans :.....	34
4.1.3. Influence de la rémunération sur la performance.....	34
4.1.5. Influence de l'effet établissement sur la performance.....	37
4-2 Les leviers d'amélioration de la performance du personnel enseignant : des chainons manquants dans le fonctionnement.....	38
4-2-1 L'inapplication effective du décret du 09 mars 2012 en matière de gestion des personnels et de la solde.....	38
4-2-2 L'environnement socioéducatif, levier négligé de la performance du PE.....	39
4.2.3 La justice procédurale : les procédures d'évaluation et de prise de décision remises en cause.....	42
4.2.4 La performance selon le personnel enseignant.....	43
4.3 Propositions de fonctionnement de leviers d'amélioration de la performance au MINESEC.....	44
4.3.1 Quant à l'approche et mécanisme de gestion de la performance du PE.....	44
4.3.2 Quant au modèle d'amélioration de la performance du personnel enseignant.....	45
CONCLUSION.....	47
Références bibliographiques.....	49
Annexe.....	i
Annexe 1 : Bulletin de solde.....	i
Annexe 2 : questionnaire.....	ii

Annexe 3 : Plan d'action des différentes approches de l'amélioration de la performance du personnel enseignant.....	iv
Annexe 4 : Approches thématiques .....	viii
Annexe 5 : Attestation de stage .....	xiii

## INTRODUCTION

« La différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau, c'est l'homme » dit un proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique et laisse entrevoir que la différence entre une organisation qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage sur la qualité de sa Gestion des Ressources Humaines. En effet les Ressources Humaines constituent l'élément essentiel du bon fonctionnement d'une organisation qui a pour prérogative d'œuvrer à la conception et à l'ancrage de cadres de vie et de travail favorables à la valorisation de leurs employés. Ceci se justifie par le fait que la plupart du temps, les priorités sont mises dans les ressources financières, matérielles, juridiques, technologiques, techniques, etc. C'est encore plus vrai dans les administrations de la fonction publique en général et particulièrement dans le domaine de l'éducation où toutes les Ressources Humaines contribuent à fournir le service éducatif aux êtres humains qui sont les élèves. L'éducation n'échappe pas au principe de coordination des efforts des personnes pour les orienter vers la réalisation de ses missions, buts, et objectifs. Elle s'adosse alors elle aussi sur la gestion des ressources humaines.

La conduite de cette gestion des RH est un principe essentiel de la bonne gouvernance. Alors les responsables de gestion des RH dans le secteur éducatif se doivent d'accorder de l'intérêt à la GRH. Selon El M. Hddigui (2006), la gestion administrative des personnels du secteur éducatif reste lourde et complexe, du fait de la multiplicité des intervenants dans la Gestion des Ressources Humaines, de la masse importante des personnels, de la diversité des corps et des grades, et de la spécialisation des enseignants pour répondre aux besoins pressants de l'éducation pour tous. Elle exige par ailleurs le déploiement d'un charisme personnel et l'exercice du leadership, car il s'agit des hommes à gérer.

Partant de cette idée, le système éducatif fait face à plusieurs défis majeurs à l'instar de la performance de son personnel dont les attentes sont très élevées du côté de la société. Concept nouveau dans le système éducatif, la performance est aussi bien exprimée autant chez les élèves, aussi et surtout que chez les enseignants. Cette performance, dont tout le monde parle, mérite qu'on s'y attarde. Notre travail se propose d'étudier les leviers de la performance des enseignants, performance basée en majeure partie sur la quête d'une valorisation de l'enseignant dans son organisation. Cette valorisation s'impose particulièrement lorsque la relation d'emploi est essentiellement tributaire du mode de fonctionnement des organisations en termes d'étapes, d'obstacles et d'acteurs qui interviennent dans la gestion de la paie et de l'environnement socioéducatif. Pour la première, les modalités de mise en œuvre de la performance requièrent qu'elle soit régulière et intégrale, et pour le second il est requis une considération de l'enseignant dans ses cadres de vie et de travail.

Au Cameroun, les enseignants sont des fonctionnaires publics de l'Etat<sup>1</sup>. Ils sont gérés selon les règles du droit de la fonction publique. Les leviers de performance des enseignants du secondaire seront conditionnés par la nature de la relation de traitement particulier qui provient de son employeur, d'où des pratiques de GRH spécifiques, adaptées à la dimension dominante de la valorisation et donc souhaitables pour contenir le malaise des enseignants. Les enseignants sont plusieurs centaines de milliers, et une

---

<sup>1</sup> Décret n° 2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale

sorte de barrière issue de ce nombre paraît empêcher toute gestion personnalisée ou même souvent dissuade de l'envisager. Des mécanismes plus automatiques, incarnés dans le barème régissant cette gestion, sont perçus de l'extérieur comme le signe de l'abandon de la gestion des enseignants au libre jeu de constructions dépersonnalisées. Il faut alors privilégier les opportunités de performance notamment d'une part le rapprochement entre la rémunération et la performance, et d'autre part celui entre l'environnement socioéducatif et la performance.

Plusieurs études empiriques ont démontré que les employés valorisés à la juste mesure sont davantage performants, s'absentent moins et demeurent au sein de l'entreprise. A cet effet, que ce soit la DRH (MINESEC) que ce soit les établissements scolaires, nul n'échappe à ce défi, qui est la mise en place de leviers visant la valorisation de leur capital humain. L'idée est de comprendre quelle est l'incidence de la rémunération et de l'environnement socioéducatif sur le PE des enseignements secondaires au Cameroun, en identifiant leurs failles de fonctionnement. C'est une étude transversale qui combine les approches quantitative et qualitative incluant aussi bien le personnel enseignant administratif et travailleur. La conviction du PE vis-à-vis de la conjonction entre la rémunération et l'environnement socioéducatif, comme leviers d'amélioration de la performance, a été appréciée essentiellement à partir de la théorie bifactorielle de Herzberg, complétée par d'autres d'égale importance.

A cette fin, nous réaliserons un voyage au centre de la Direction des Ressources Humaines, pour comprendre, les dynamiques de valorisation du personnel enseignant. Le choix de la DRH comme cadre d'étude se justifie par le fait qu'elle est le lieu indiqué où s'observe le phénomène étudié notamment la gestion de la solde et du PE en lui-même. L'ambition de ces travaux est de contribuer à l'amélioration de la performance du PE pour permettre à la Direction des Ressources Humaines de tracer son chemin vers la valorisation du Personnel enseignant. En nous appuyant dans un premier temps sur une analyse documentaire, nous mettrons en évidence les concepts de rémunération, d'environnement socioéducatif et de performance, les spécificités de gestion de la performance du PE ainsi que les facteurs clefs de succès. Et dans un second temps, sur les entretiens et questionnaires pour ressortir l'opérationnalité de la recherche.

Ainsi, notre étude cherche à répondre à la question de savoir quelle politique de rémunération mettre en œuvre afin d'améliorer la performance du personnel enseignant de la DRH au MINESEC. Pour le faire, notre travail est divisé en 04 parties. La première pose la problématique du système de rémunération et de l'environnement socioéducatif à la DRH et la seconde fait le tour d'horizon des outils et démarches recensés dans la littérature. Ensuite, les deux dernières présentent la méthodologie utilisée, les résultats et propositions de mise en œuvre de la gestion de performance du personnel enseignant, auxquels nous sommes parvenus.

## **CHAPITRE 1 : PAIE ET ENVIRONNEMENT SOCIOEDUCATIF DU PERSONNEL ENSEIGNANT DU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES : DEUX ENTITES INTIMEMENT LIEES AU CAMEROUN.**

Le Décret n°2012/267 du 11 juin 2012 portant Organisation du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) a été initié pour des questions de gouvernance du personnel enseignant. Pour cela, des moyens ont été mis en place pour s'assurer de la performance du personnel enseignant notamment la gestion du personnel et de la solde. Ici s'agissant de la mise en œuvre de la gestion de la performance du personnel enseignant, il est question de décrire la situation dans laquelle le sujet évoqué est abordé. Il s'agit de présenter les enjeux liés à la performance dans l'organisation en général et dans le cas du MINESEC en particulier. La structure présente d'abord l'importance de la performance en milieu de travail (1.1), ensuite elle fait état des lieux du système de rémunération et de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant (1.2) et enfin des questions, objectifs, formulation des hypothèses et intérêt de l'étude (1.3.)

### **1.1. L'importance de la performance en milieu de travail**

#### **1.1.1. La performance des RH, raison d'être de la DRH**

La DRH apporte une contribution dépendante à la performance des RH. C'est dire que la GRH exige entre autre l'optimalisation du capital humain et la qualité du service. L'externalisation de la fonction RH remet très souvent en cause sa valeur ajoutée parce qu'elle est réduite à ses seules fonctions de gestion sans prendre en compte sa dimension humaine, relationnelle et même stratégique. Il s'agit de saisir dans la relation entre stratégie de l'organisation et Gestion des Ressources Humaines (GRH), comment la GRH en tant que fonction (parmi d'autres) participe à la valorisation des objectifs organisationnels. La nécessité pour une organisation de disposer d'un projet humain qui oriente et stimule l'engagement et l'efficacité du groupe est niée. Ainsi les DRH devraient plus s'ouvrir sur l'extérieur et intégrer leurs actions. La DRH contribuera donc à la performance des RH dans une organisation lorsqu'elle alignera sa politique sur les objectifs organisationnels et la mettra en œuvre dans les conditions de travail favorisant la qualité de vie et de travail des salariés, aussi lorsqu'elle garantira les conformités réglementaires. Ceci à travers ses multiples activités et les différentes parties prenantes.

#### **1.1.2. La gestion de la performance des RH dans le secteur éducatif**

Le rôle primordial attribué à l'éducation consiste à former des citoyens capables de contribuer au développement économique, social et politique de leurs communautés (Moisset et Merisier, 2001). Pour pouvoir répondre à cette mission, les systèmes éducatifs se doivent d'être performants tant au niveau interne qu'externe. Cependant, depuis quelques années, avec les travaux de Bourdieu (1970), on s'aperçoit que les systèmes éducatifs souffrent d'un sérieux problème de performance notamment des RH. Ce qui inquiète les managers de l'éducation pour plusieurs raisons dont le développement du secteur éducatif tant dans les pays développées qu'en voie de développement, l'augmentation du taux de scolarisation, le faible niveau d'instruction des parents par leur état de pauvreté, la qualité médiocre de l'enseignement, et la répercussion du faible niveau d'instruction d'une génération à l'autre. La gestion de

la performance des RH en milieu éducatif est nécessaire dans l'optique d'améliorer le capital humain, ce qui est possible par la mise en œuvre des différentes activités allouées à la DRH.

Dans le secteur éducatif, la GRH préconise alors cinq objectifs prioritaires à savoir : accompagner dans le nouvel emploi, responsabiliser, reconnaître les contributions et ainsi valoriser les personnels, renforcer l'articulation de la formation initiale et de la formation continue. Elle propose aussi trois modes d'action notamment autonomiser les établissements scolaires dans la GRH parce qu'étant des structures décentralisées, impliquer toutes les parties prenantes, et établir un programme d'action. Considération faite des responsabilités administratives toujours dévolues à la DRH dans le secteur éducatif.

### **1.1.3. Besoin essentiel de la DRH au MINESEC : la performance du personnel enseignant**

De nombreux défis tels la concurrence, les activités ou techniques nouvelles et les TIC conduisent les organisations à repenser totalement leur structure. Ce changement a amené des modifications des rapports entre les hommes, leur cadre de vie et de travail. Pour ce faire, l'organisation gagne à développer en ses employés le sentiment d'appartenance tout en établissant un équilibre entre les différentes ressources. C'est dire que la ressource financière et matérielle ne saurait suffire en présence d'une RH non performante. Le succès ou échec d'une organisation se trouve beaucoup plus dans la performance des employés grâce à la GRH. Il convient de noter que la performance de l'individu est fonction de sa compétence et de sa motivation qui est obtenue à partir de facteurs tels la rémunération. C'est un bon pilier pour influencer les comportements et attitudes des individus dans une organisation. Elément de la motivation extrinsèque, la rémunération, levier mais non suffisant de la motivation des RH se déploie suivant un cadre de travail déterminé.

#### **✓ Dispositif réglementaire de la paie au MINESEC**

Plusieurs textes régissent la paie du PE au MINESEC .D'abord pris également comme fonctionnaires de la Fonction Publique de l'Etat Camerounais, les enseignants sont assujettis aux dispositions du décret n° 94/199 du 09 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat en ses articles 27 qui dispose « le fonctionnaire a droit, après le service fait, à une rémunération comprenant un traitement indiciaire, des prestations familiales obligatoires et éventuellement, des indemnités et primes divers » jusqu'à l'article 30 à propos du Paragraphe II « du droit à la rémunération ». Le décret de 1994 a la spécificité de régir l'ensemble du corps des fonctionnaires du Cameroun, et donc s'applique à tous les secteurs gérés par la fonction. Cependant certaines de ses dispositions ayant certaines limites, il fut modifié et complété par le décret du 12 octobre 2000.

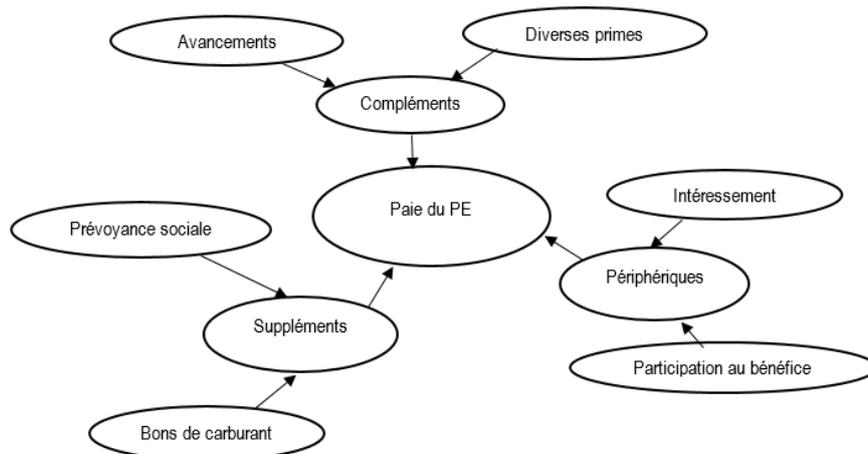
Le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 94/199 du 09 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat, régit les avancements qui constituent un des facteurs de motivation et d'amélioration du rendement des personnels et augmentent la rémunération des enseignants lorsqu'ils gravissent des échelons et des grades, en ses articles 44 à 48, et 45 (nouveau) 47 (nouveau). Ce changement d'échelon dépend de l'ancienneté des enseignants, du stage diplômé ainsi que de la note attribuée individuellement. Le passage du grade de classe normale au hors classe est décidé par l'inspecteur en fonction de la notation, de l'expérience et

de l'investissement professionnel des enseignants. A ceci s'ajoutent la prime de sujétion régie par un texte particulier.

Spécifiquement, la paie du personnel enseignant est régie par divers textes. Le décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation nationale qui s'attarde particulièrement sur les compléments de salaire (les primes de technicité, d'enseignement et d'évaluation, de documentation et recherche, d'encadrement psychopédagogique et d'évaluation), en ses articles 61 et 62 quant aux droits et obligations des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale.

Puis le décret n° 2002/040 du 04 février 2002<sup>2</sup> fixant les montants et les modalités de paiement des primes allouées aux personnels des corps de l'Education Nationale en ses articles 1er à 5. Il existe également des suppléments (les bons de carburant, prévoyance sociale). Et des périphériques de salaire (certains intéressements, participation au bénéfice) dont l'octroi dépend du poste occupé et de la catégorie à laquelle appartient l'enseignant, ainsi que des primes dites au rendement au niveau des établissements scolaires qui font l'objet de textes spéciaux. Le décret n°2012/052 du 02 mars 2012 pour ce qui concerne les personnels du corps de l'Education Physique. Le schéma ci-dessous fait une cartographie de la paie à la DRH. Bulletin de solde (annexe 1)

**Figure 1: Cartographie de la paie du PE**



Le dispositif de la rémunération du personnel ainsi présenté, qu'en est-il de l'environnement socioéducatif ?

✓ **Analyse du cadre réglementaire de l'environnement socioéducatif.**

Pour ce qui concerne les textes de loi qui définissent le cadre de travail du personnel enseignant du Ministère des enseignements Secondaires, il s'agit ici principalement du décret n° 94/199 du 09 octobre 1994 portant statut Général de la Fonction Publique de l'Etat aux termes de ses articles 25 à 26 quant à la sécurité et la protection du fonctionnaire. Et aux termes de l'article 31 pour ce qui concerne la santé du fonctionnaire et donc du personnel enseignant en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle.

<sup>2</sup> Fixant les modalités et montants de paiement des primes allouées aux personnels des corps de l'Education nationale

À côté de la détermination du cadre de travail, il existe d'autres facteurs de performance du PE notamment la formation qui concourt à la valorisation du PE aux termes des articles 32 et 68 ( décret) dans le but d'accroître ses performances, son efficacité et son rendement, qui ont simplement posé les bases de la réglementation.

Puis le décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires. Celui-ci complète les dispositions du décret de 1994 en ce qui concerne la réglementation de la formation des fonctionnaires en général y compris le corps des enseignants.

Enfin le décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation nationale qui régit également le cadre réglementaire de l'environnement socioéducatif beaucoup plus dans les obligations de PE, aux termes des articles 63 à 66, ceci selon les classifications d'enseignants des enseignements secondaires.

## **1.2 État des lieux du système de rémunération et de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant**

### **1.2.1. Politique de paie peu influente sur les performances du personnel enseignant à la DRH**

Dans l'optique de relever la plus-value de la paie sur la performance du PE, la signature d'un côté du décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation Nationale qui dispose en son Article 1<sup>er</sup> « Le présent statut particulier régit les fonctionnaires des corps de l'Education Nationale »

Puis la substitution en 2001 au système de notation un nouveau système d'évaluation aux résultats afin d'aller au-delà des activités et des extrants pour tenir compte des répercussions ou des effets de leurs programmes. Ce système de notation se caractérise par le contrôle du supérieur hiérarchique et de la notation de l'inspecteur.

Ensuite un décret portant revalorisation du salaire des fonctionnaires et agents de l'État de 15% et de 20% pour l'indemnité de logement le 09/03/2008 afin de satisfaire le personnel enseignant quant à leur importance dans la société. Toujours dans l'optique de relever l'importance de la paie, l'institution de l'équité, le maintien du niveau social et l'individualisation des salaires furent établis comme les trois grands piliers du système de rémunération de la fonction publique camerounaise, ainsi l'équité fait partie des valeurs et les primes des éléments d'incitation de la fonction publique (Louart et Beaucourt 2002).

Enfin la mise en place d'un guichet unique de gestion des ressources humaines de l'Administration Publique afin d'apporter un pan de clarté sur la gouvernance des fonctionnaires de l'Etat. A cet effet la déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'Etat régie par le décret 2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels et de la solde a été signé, avec la mise en œuvre du Système Informatisé de Gestion Intégrée des Personnels de l'État et de la solde (SIGIPES). Ledit décret détermine le champ d'application de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, et en précise les modalités de mise en œuvre. C'est dire que la déconcentration de la gestion des ressources humaines de l'Etat et de la Solde concerne le management

des ressources humaines avec comme composantes l'administration des personnels, le développement de la ressource humaine et la gestion prévisionnelle des effectifs. Ainsi donc le Ministère utilisateur d'un agent public est celui qui gère sa carrière et paie son salaire.

Cependant dans la mise en œuvre de la gestion de la performance à la DRH, des incohérences sont constatées. D'abord la limitation des prérogatives dans le cadre du traitement des dossiers pour l'utilisation de l'application SIGIPES dans l'optique d'un meilleur suivi de carrière du personnel enseignant, et l'Application nationale pour le traitement informatique et logique du personnel de l'État (ANTILOPE) qui s'occupe de la solde quant à la validation des éléments de celle-ci. C'est dire que cette validation est effectuée par le MINFI au détriment de la Sous-direction de la solde du MINESEC, toute chose qui entraîne aussi le paiement partiel et irrégulier des ESD et PEC par le MINESEC, du fait que le budget alloué pour le paiement des sommes dues se retrouve minime par rapport à la dette effective. Aussi en ce qui concerne l'application SIGIPES, les privilèges octroyés à la Cellule SIGIPES ne concernent que la consultation et la saisie, ce pour un temps déterminé.

Ces principaux faits relevés dans le traitement de la solde et des actes de carrières conduisent à une absence d'autonomie dans le traitement des dossiers de carrière. Absence d'autonomie qui se manifeste par le recours obligatoire au MINFOPRA pour les mises à jour des dossiers du PE, alors on ne peut pas modifier de manière directe et instantanée des défauts ou manquements dans le dossier de carrière d'un usager à la Cellule SIGIPES ainsi donc le fait de recourir au MINFOPRA rallonge la procédure, et l'enseignant doit attendre. Du fait que c'est le MINFOPRA et le PM qui recrute, octroie des numéros matricules et donc intègre les personnels de l'Etat., cependant ce recours est primordial dans une certaine mesure pour s'assurer de la véracité d'un acte de carrière surtout pour ce qui concerne l'existence d'un numéro matricule.

Ensuite la lourdeur administrative dans la procédure de traitement des dossiers de carrière du fait des transactions faites entre le MINFI et le MINESEC pour les validations des éléments de la solde. En sus de cela, l'on ajoute les renvois intempestifs avec pour justificatif l'absence de la disponibilité du réseau. Cela cause un flux d'usagers au MINESEC par le fait que le PE est obligé de se déplacer pour le suivi des dossiers à la recherche de l'information financière, et donc les établissements scolaires se vident parce qu'il remonte à l'administration centrale. C'est le cas lorsque le PE demande des bulletins pour des actions diverses par exemple obtention du crédit scolaire, dossier à caractère financier, l'absence de salaire (sous forme de bulletin nul) pour certains enseignants. Aussi pour s'assurer de la présence des effets financiers d'un acte de carrière.

Enfin l'absence d'autonomie est flagrante dans le traitement des dossiers en ce qui concerne les mises en stage et les autorisations de concourir du personnel enseignant. Cet aspect est perceptible lors de la finalisation du dossier, finalisation qui appartient au MINFOPRA. Toute chose qui engendre une absence de feedback sur la situation du personnel enseignant en ce qui concerne les, mises en stage, affectations.

Dans la même optique, la mise en œuvre de la gestion de la performance du PE à la DRH est rendue impossible par la faible permanence du réseau Antilope et de l'application SIGIPES. L'absence ou la

faible permanence du réseau ne permet pas le traitement quotidien de certains dossiers, il faut donc attendre la disponibilité et l'efficacité du réseau des différentes applications qui sont requises soit dans la recherche du numéro matricule à partir de l'acte d'intégration d'un usager, soit pour l'importation de certains actes de carrière ce qui entraîne un blocage dans le traitement du dossier de l'utilisateur surtout en ce qui concerne les avancements. L'absence de réseau SIGIPES entraîne dans une certaine mesure le défaut d'utilisation de l'application SIGIPES à la SDDRH (SFS) qui cause la non maîtrise des effectifs mis en stage, autorisé à concourir, afin d'assurer la mobilité du personnel enseignant ou la sauvegarde de certaines informations cruciales relatives à leur carrière.

Enfin en matière de gestion de temps dans le traitement des actes de carrière, il y a trop de temps consacré à cet effet. Ce facteur temps est violé dans le traitement numérique des actes de carrière, de la sorte n'allant pas simultanément avec le traitement physique de ces derniers. Ce traitement non simultané crée des blocages des dossiers tout le long de la chaîne de traitement par les responsables habilités. Cela affectant donc l'acquisition directe et instantanée de ces prestations par les enseignants c'est le cas des avancements dont le traitement dans le temps n'est pas respecté, entraînant un cumul de dossiers qui constitue une violation aux dispositions réglementaires fixant l'acquisition de cette prestation après chaque deux ans<sup>3</sup> par enseignant. Le travers est alors d'accorder le monopole de traitement des éléments de solde non pas au Ministère utilisateur du PE (MINESEC), plutôt au MINFI, aussi le traitement non simultané des actes de carrière physiques et numériques du personnel enseignant. Quid de l'environnement socioéducatif ?

### **1.2.2. Un encadrement socioéducatif peu incitatif à la performance du personnel enseignant de la DRH**

Il est mis en exergue au MINESEC la formation continue, les activités d'appui à l'action pédagogique parce que prioritaires<sup>4</sup>. S'agissant de la formation, selon les disciplines et assortie du nombre d'enseignants formés, elle est mise en place dans le cadre du renforcement des capacités des enseignants, des séminaires, des journées pédagogiques et des stages de formation sont organisés tout au long de l'année scolaire. Toujours dans ce registre de la formation continue, des stages en entreprise sont faits à l'intention des enseignants, dans des structures établies dans les différentes régions du Cameroun. Quant aux activités d'appui à l'action pédagogique, la Cellule d'Appui à l'Action Pédagogique (CAAP) s'est employée, entre autres, à la modernisation de sa bibliothèque en procédant au catalogage et à l'indexation des ouvrages c'est ainsi que 4000 titres sur les 8000 que compte la bibliothèque ont déjà subi l'opération de l'appui à la production des ressources éducatives, et à l'organisation des sessions de validation des ressources numériques destinées à la Bibliothèque Virtuelle (BIV) de l'Extranet du MINESEC ; à l'organisation d'un atelier de formation sur les arts, pour servir de champ d'expérimentation des méthodes d'enseignement des arts à l'école.

---

<sup>3</sup> Articles 45 (nouveau) et 46 du décret portant SGFP du 07 octobre 1994

<sup>4</sup>Récupéré

de [http://www.minesec.cm/index.php?mact=News%2Ccntnt01%2Cdetail%2C0&cntnt01articleid=118&cntnt01returnid=55&hl=fr\\_FR](http://www.minesec.cm/index.php?mact=News%2Ccntnt01%2Cdetail%2C0&cntnt01articleid=118&cntnt01returnid=55&hl=fr_FR). Consulté le janvier 2015

L'évaluation des enseignants est un facteur déterminant dans le processus de mise en place de la nouvelle approche de gestion basée sur les résultats. Le rendement et l'efficacité de secteur éducatif dépendent, en grande partie, des performances des enseignants ayant la responsabilité de la mise en œuvre des projets et des activités dans ledit secteur. L'évaluation telle que pratiquée inclut la notation pédagogique. Il privilégie l'ancienneté plutôt que le mérite, notamment dans sa dimension pédagogique, dans la mesure où il est rare qu'une note d'une inspection précédente soit diminuée.

Cependant plusieurs biais sont constatés. D'une part au niveau de l'administration centrale, tel que le non-respect des délais impartis pour le traitement des dossiers ce qui entraîne donc les lenteurs dans la communication des informations et dans le traitement des dossiers de carrières du personnel enseignant pouvant donner suite au favoritisme, au clientélisme et au relationnisme, dans les recrutements du personnel enseignant, des nominations et d'affectations, des promotions en générale au détriment des textes prévus.

Quant à la mobilité du personnel enseignant, nous constatons une forte concentration de personnels dans certaines zones au détriment d'autres donc l'inégale répartition de la carte solaire et de l'affectation du personnel enseignant et d'appui ; un manque d'engagement politique établi en dépit de nombreux textes législatifs et réglementaires ; une absence criarde des moyens techniques (tests psychotechniques, bureaux, documentation...). Notons aussi le non accès au plan de formation du personnel enseignant ou encore des formations continues du personnel enseignant non assurées ou assurées par affinités.

D'autre part au niveau des établissements scolaires, nous constatons l'état de délabrement avancé des établissements scolaires publics donc aucun entretien ou propreté issu de l'irrespect des règles d'hygiène et salubrité ; l'insuffisance du matériel ou des infrastructures et même l'absence de matériel des travaux pratiques de sciences dans certains établissements. Une faible collaboration et même très souvent l'absence de collaboration entre les enseignants eux même et entre les enseignants et la direction ce qui a pour corollaire l'absence ou une faible implication de ces derniers dans le processus décisionnel, parfois des situations qui entraîne une préférence d'investissement dans les établissements privés.

D'un autre côté, le peu d'intérêt à développer le travail d'équipe entre enseignants ce qui déteint particulièrement sur la qualité de vie et les conditions de travail, qui ne sont pas appropriées pour les enseignants au Cameroun, toute chose qui a pour corollaire la faible ou même l'absence de mise en œuvre de Projets collectifs soit en entreprises, soit avec les autres établissements et même dans les niveaux supérieurs (les différentes universités). Il y a un véritable déficit sur l'amélioration des conditions de vie des enseignants, ce qui constitue un handicap à l'atteinte de la performance de ces derniers.

Ces caractéristiques sont autant de verrous à faire sauter pour évoluer. Voici présenté brièvement le fonctionnement de la politique de rémunération et de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant des enseignements secondaires à la DRH.

### 1.3. Questions, objectifs, formulation des hypothèses et intérêt de l'étude

#### 1.3.1. Questions et objectifs de l'étude

##### ✓ Questions de recherche

Les nombreuses incohérences observées dans la mise en œuvre de la gestion du personnel enseignant au MINESEC amènent à se poser la question de savoir : quelle politique de rémunération mettre en œuvre afin d'améliorer la performance du personnel enseignant à la DRH au MINESEC ?

De cette question générale de recherche énoncée, il se dégage ces questions spécifiques :

**QS1** : quels sont les causes ou facteurs de sous performance du personnel enseignant à la DRH à travers la mise en œuvre de la politique de rémunération mise en place au MINESEC ?

Autrement dit en quoi consiste la politique de rémunération mise en place à la DRH afin d'agir sur la performance du personnel enseignant ? Le contexte de travail intervenant, quels sont les acteurs et leurs différentes interactions qui agissent dans la mise en œuvre de la performance du personnel enseignant à la DRH ?

**QS2** : quel est l'approche et le modèle adéquat pour la gestion de la performance du personnel enseignant à la DRH ?

Autrement dit quels sont les instruments et acteurs pour la mise en place d'un système intégré de gestion de la performance du personnel enseignant ?

##### ✓ Objectifs de la recherche

Ce travail de recherche a pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la performance du personnel enseignant au sein de la DRH au MINESEC. C'est une contribution au perfectionnement de la performance des enseignants à la DRH. Plus spécifiquement, les objectifs sont les suivants :

**OS1** : Analyser la politique de rémunération et le cadre socioéducatif tels que pratiqués à la DRH au MINESEC au plan de la reconnaissance de la prestation de travail des ressources humaines

Analyser le cadre fonctionnel de la DRH en ce qui concerne les différentes prestations offertes au personnel enseignant. Il est question de pouvoir déceler les failles de dysfonctionnement de la performance notamment dans les différentes étapes de traitement des actes de carrière du PE.

**OS2** : Proposer l'approche et le modèle de gestion de la performance adaptés aux enjeux de la DRH.

Déterminer le modèle adapté à la gestion de la performance du personnel enseignant à la DRH dans les pratiques de GRH, de travail et de relations professionnelles en milieu de travail.

Cette étude contribue à la valorisation du personnel enseignant à travers une détermination puis une mise en œuvre adéquate des leviers de performance mise en place afin de garantir une meilleure performance de personnel enseignant au Cameroun.

### **1.3.2. Formulation des hypothèses**

D'après Grawitz et Pinto (1977), l'hypothèse est une réponse anticipée qui, pour être évaluée, doit être vérifiée. A la lumière de ce qui précède, nous formulons nos hypothèses de la manière suivante :

**H1** : l'accès aisé aux diverses prestations légales offertes par la DRH entraîne une valorisation certaine qui améliore la performance du personnel enseignant.

Cet accès aisé se traduit par un paiement régulier et intégral des sommes dues au personnel enseignant par l'Etat. La composante salariale n'est pas le seul moyen de motivation du Personnel enseignant, mais elle y contribue fortement à travers sa facilité d'acquisition et à la reconnaissance.

**H2** : l'opérationnalité des composantes de l'environnement socioéducatif affecte positivement la performance du personnel enseignant

Les composantes de l'environnement socioéducatif sont mises en œuvre de manière adéquate. Cela indique que l'intervention de l'individu, son environnement et leur interaction constitue déjà un incitatif de performance à travers la qualité de vie et de communication telle que ressentie par les différents acteurs de l'établissement au sein de ce dernier.

### **1.3.3. Intérêt de l'étude**

Ce travail, bien qu'il soit fait dans un cadre de la recherche appliquée en contexte camerounais et au regard de l'importance des performances réelles des enseignants qui reflètent d'ailleurs leur traitement, il est d'urgence pour les pouvoirs publics de prendre conscience des atouts et des conséquences de cette performance scolaire pour le devenir des populations. Compte tenu de l'importance du sujet de recherche, notre intérêt ici est double :

Pour ce concerne l'intérêt académique de notre étude de recherche, il s'agit pour nous d'amener les pouvoirs publics à s'intéresser davantage aux questions de paie, des conditions de travail, de reconnaissance et de la performance du personnel enseignant mieux encore de se pencher davantage sur le comment d'une prise en charge appropriée des tâches à effectuer. Et donc de ce fait contribuer à l'avancée de la pensée managériale dans la GRH en milieu éducatif.

Nous voulons contribuer à l'amélioration de la performance du personnel enseignant en apportant une pierre à l'édifice de la gestion du personnel enseignant des enseignements secondaires au Cameroun plus particulièrement à la Direction des Ressources Humaines au MINESEC.

## **1.4 Résultats et limites**

### **1.4.1 Résultats**

A l'issue de cette étude, les résultats suivants sont escomptés :

- ✓ Les causes de sous-performance du personnel enseignant à la DRH sont identifiées.
- ✓ L'approche et le modèle d'amélioration de la performance du personnel enseignant sont proposés

### **1.4.2 Limites**

Parler des limites de l'étude consiste en une délimitation spatio-temporelle et de l'échantillonnage.

#### ✓ **Plan spatio-temporel**

Sur le plan de la recherche, le travail s'est limité au sein des villes de Yaoundé et Obala. Ceci pendant la période de vacances du personnel enseignant, ce qui ne nous a pas permis d'avoir un assez large échantillon.

#### ✓ **Plan de l'échantillonnage**

Nous n'avons pas pu avoir de données des établissements scolaires relevant du privé, aussi bien confessionnel que laïc, du fait de leur scepticisme et de leur hostilité. Ce qui nous a amené à réduire notre recherche uniquement sur les établissements publics, ces derniers qui ont bien voulu travaillé avec nous.

Dans ce chapitre, il a été question pour nous de présenter l'indispensable conjonction qui existe entre la rémunération et l'environnement socioéducatif du personnel enseignant des enseignements secondaires au Cameroun en ce qui concerne la gestion de la performance de ces derniers. Il a été nécessaire pour nous de s'y attarder compte tenu de la diversité règlementaire qui la régit

## CHAPITRE 2- CONCEPTS DE BASE ET ECRITS THEORIQUES DE LA REMUNERATION, DE L'ENVIRONNEMENT SOCIOEDUCATIF ET DE LA PERFORMANCE

Dans le chapitre précédent, la mise en exergue de la problématique de la gestion de la performance du personnel enseignant quant au traitement de sa rémunération et de son environnement socioéducatif a relevé plusieurs constats mettant en péril la performance des enseignants à la DRH au MINESEC, et de ce fait même la GRH. Et nous sommes parvenus à conclure que la récurrence des incohérences et des insuffisances constatées dans la mise en œuvre mérite qu'on s'y attarde. Cette étude est organisée autour d'un certain nombre de concepts fondamentaux dont la récurrence dans le texte traduit la place centrale qu'ils y occupent. Ici, il s'agit alors de définir d'abord quelques concepts de base (2.1.) ; ensuite présenter les écrits théoriques et empiriques (2.2.) et la proposition d'un modèle (2.3.). Enfin rapporter quelques exemples de succès observés en Afrique (2.4.).

### 2.1. Clarifications conceptuelles

#### 2.1.1. Les conceptions de rémunération, d'environnement socioéducatif et de performance.

##### ✓ La rémunération

La rémunération, très souvent assimilée à la rétribution, désigne la contrepartie du travail du salarié, déterminé dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages, etc. Elle comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects, et poursuit plusieurs objectifs notamment favoriser la motivation des employés qui sont encouragés à devenir plus performants (S. Hamon 2013). La rétribution est plus générale et plus globale que le concept de rémunération, elle inclut non seulement des compensations monétaires mais aussi des compensations immatérielles et symboliques notamment les conditions de travail, l'intérêt des tâches à accomplir. L'apport de Sire et David (Sire et David 1993) comble ce vide, car « la rétribution extrinsèque est composée de variables indépendantes du contenu de l'activité », constituant avec la rémunération intrinsèque, qui, « est composée des éléments qui sont attachés au contenu même de l'emploi occupé », la rémunération globale. La distinction illustrative est dans le tableau ci-dessous:

**Tableau 1: Distinction conceptuelle**

Concept	Définition
Rétribution	Ce que perçoit le salarié de l'organisation en échange de ce qu'il apporte (contribution)
Rétribution globale	Ensemble de ce que le salarié perçoit de l'organisation sous forme de rémunération fixe, de rémunération variable, de 'avantages en nature, de rémunération différenciée, de rétribution intrinsèque ou symbolique

Rémunération variable ou incitative	Elément de la rémunération dont le montant dépend du niveau de performance collective (intéressement, participation, prime collective) ou individuelle (bonus, d'objectif, prime exceptionnelle)
-------------------------------------	--

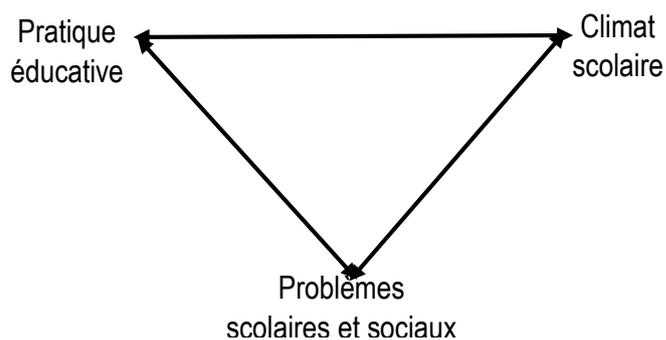
Source : Peretti J. M, Dictionnaire des ressources humaines, 4<sup>e</sup> édition.

✓ **L'environnement socioéducatif**

Construit depuis le début des années 80 par la sociologie de l'éducation et communément appelé «l'effet établissement», l'environnement socioéducatif correspond à l'atmosphère qui règne dans les rapports sociaux et valeurs, attitudes et sentiments partagés par les acteurs de l'établissement scolaire, l'établissement est alors abordé comme une organisation qui possède un style particulier, des modes de relations sociales spécifiques et une capacité de mobilisation de ses acteurs et de ses ressources qui lui est propre. Selon Thiébaud (2004), l'environnement socioéducatif s'entend comme « la qualité de vie et de communication perçue au sein de l'établissement scolaire par les différents acteurs ». Il est reconnu avoir un effet important entre autre sur la qualité des enseignants. L'effet établissement donne ainsi une indication générale du ton et de l'atmosphère qui règne dans les rapports sociaux, de la valeur accordée aux individus, de la mission éducative de l'école.

L'analyse de l'environnement socioéducatif s'effectue à l'aide d'un questionnaire qui prend en compte les composantes telles que : le climat scolaire qui renvoie aux relations humaines, la sécurité, la valeur accordée à l'éducation, la justice, l'appartenance (adhésion aux valeurs scolaires) ; les problèmes scolaires et sociaux notamment la violence, l'indiscipline, l'accès à la drogue, la motivation et l'épuisement ; et les pratiques éducatives dont le système d'encadrement, le système de reconnaissance, la qualité d'enseignement, le leadership éducatif, la participation des élèves et parents à la vie scolaire.

**Figure 2: Composantes de l'environnement socioéducatif de l'école**



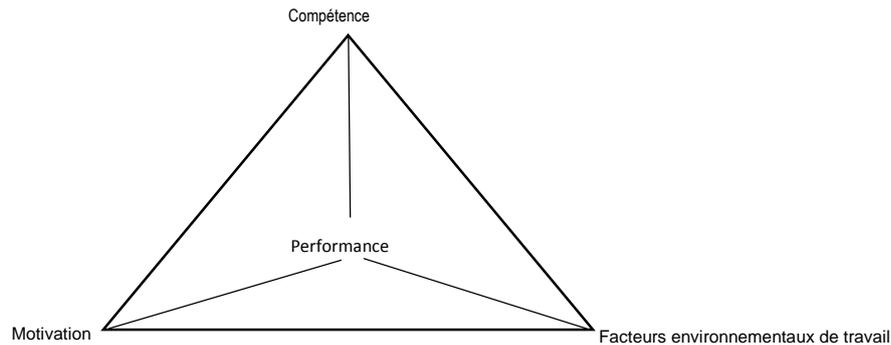
Source : Janosz, Georges et Parent, 1998

✓ **La performance : éléments de définition**

Comme le relève Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité. L'ambiguïté conceptuelle provient de la multiplicité d'approches qui ont traité de la performance. Néanmoins, nous retenons l'approche qui les associe pour une représentation plus globale de la performance résultant d'une triple conjonction entre la compétence, la motivation et les

facteurs environnementaux, dont Stéphane Jacquet (2011) parle en termes de management de la performance qui comprendrait alors les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité (Cohanier, Lafage et Loiseau 2010)<sup>5</sup>. La compétence renvoie à la connaissance, le savoir-faire ou un comportement mobilisé face à une situation professionnelle ; la motivation dérive de facteurs comportementaux comme la reconnaissance ; et les facteurs environnementaux de travail sont le management, les procédures et les systèmes.

**Figure 3: Éléments de définition de la performance**



Source : Jean Yves Prax, 2003

La performance dans le contexte scolaire s'inscrit dans un cadre beaucoup plus large, celui de la formation du futur citoyen, intégré dans une société dont il est l'un des acteurs. Elle revêtira alors une réalité différente permettant la mise en évidence d'un véritable processus qui est mis en œuvre au sein de la communauté éducative. En 1979, Delandsheere (cité par Keanli, 1999 : 15) définit la performance scolaire comme «*une activité destinée à accomplir une tâche, le résultat de cette tâche*». Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons que la performance se définit comme la capacité du système dans son ensemble à faire au moins aussi bien d'une année sur l'autre, ou d'un pays à l'autre, voire mieux, mais avec moins de moyens (de plus en plus d'élèves en cours, de moins en moins de classes, de moins en moins d'enseignants, etc.).<sup>6</sup>

### **2-1-2 la rémunération et l'environnement socioéducatif et leur lien avec la performance.**

Les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction sont indissociables et influencent la performance du salarié au travail. Ce lien a été établi lors d'une étude d'enquête réalisée à partir du questionnaire de satisfaction de Mogenet (1988) sur 30 employés bancaires, ainsi les sujets les plus satisfaits quant à leur salaire (élément extrinsèque) se disent les plus motivés par le plaisir qu'ils trouvent en réalisant leur travail et sont ceux qui s'y identifient le plus (élément intrinsèque). Dans la même optique, ceux qui sont les plus motivés par les avantages extrinsèques à leur travail sont les plus intrinsèquement

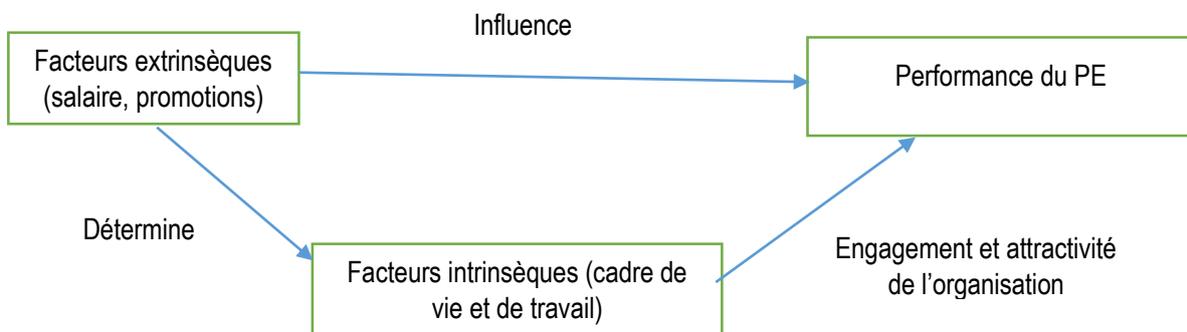
<sup>5</sup> Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG in *Management de la performance : des concepts aux outils* récupéré de [www.creg.ac-versailles.fr/.../pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_](http://www.creg.ac-versailles.fr/.../pdf/Management_de_la_performance_-_) posté le 17 octobre 2011 et récupéré le 01 octobre 2014

<sup>6</sup> Charles Martin Krumm, in « *La performance scolaire : à la recherche d'une mesure pour évaluer la diversité des talents* » récupéré de <http://www.performance-et-vie.fr/articleall.php?id=8> consulté le 05 novembre 2014

motivés (en terme d'accomplissement de soi, de développement des connaissances et de plaisir à réaliser ce travail).

Appliqué au contexte camerounais la performance des enseignants vient du fait qu'ils sont également les plus motivés intrinsèquement par leur travail (relation avec les collègues) quand ils sont satisfaits de leur salaire, avantages sociaux et leur possibilité de promotion. Ce lien se justifie également par le fait que les éléments intrinsèques de satisfaction ou de motivation à elles seules ne sont en rien liés à la performance, plutôt les aspects extrinsèques déterminent la performance du fait qu'ils peuvent modifier le rapport de l'enseignant à son métier d'enseignant. Ce qui revient à dire que la satisfaction vis-à-vis de la paie influence celle du cadre de travail et de vie du PE. Dès lors que le premier aspect est satisfait, le PE s'identifie aisément dans sa fonction enseignante.

**Figure 4: Lien factuel entre rémunération, environnement et performance**



Source : Conseil d'orientation de la Fabrique de l'Industrie – septembre 2014

Prenant en compte les contributions doctrinales en présence, nous considérons qu'il existe un lien factuel entre les sous aspects de la satisfaction ou de la motivation (la rémunération, l'environnement socioéducatif) et les composantes de la performance. Qu'en est-il des études empiriques et théoriques ?

## **2-2 Recension d'écrits théoriques et empiriques de la paie, de l'environnement socioéducatif et de la performance du PE**

### **2.2.1. Apports**

#### **✓ La rémunération**

L'on considère que l'attitude d'une personne par rapport à son travail se déterminerait en termes de réussite ou d'échec par rapport à certains facteurs. Cette dernière s'accroche à la découverte de ce que les hommes attendent de leur activité professionnelle. La théorie de deux facteurs obtenue du psychologue Herzberg (1971) distingue deux sortes de facteurs qui concourent à la motivation de l'homme au travail notamment les facteurs de satisfaction combinés aux facteurs d'insatisfaction ou d'ambiance. Ces derniers ne sont pas liés au poste de travail, plutôt au contexte du travail, donc le salarié n'a pas d'emprise sur ces eux, c'est l'entreprise qui les manipule à sa guise à l'instar de la paie.

Par ailleurs issue des travaux de Vroom (1964), la théorie des attentes représente le cadre d'analyse le plus fréquemment mobilisé dans la littérature en gestion pour comprendre comment un mode de

rémunération peut s'avérer motivant ou non (Roussel, 1996). Cette approche en termes de choix rationnel permet d'analyser le processus qui conduit un individu à faire preuve de motivation à travers trois phases dont l'expectation, la valence et l'instrumentalité, et apporte un éclairci quant au comportement de l'individu dans son milieu de travail. En effet, les individus peuvent être motivés s'ils croient que leur comportement les aidera à atteindre les résultats visés, compte tenu de la divergence d'intérêts qui prévaut dans une organisation. En effet, la performance est atteinte s'ils croient recevoir une récompense qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, valorisante, lorsque le but est réalisé. Ainsi, l'intérêt qu'un individu éprouve pour son travail représente une forme de rétribution intrinsèque. A contrario, un supplément de rémunération offert en contrepartie de l'atteinte d'un résultat représente une récompense de nature extrinsèque.

La rémunération visant à attirer, à motiver et à fidéliser les RH, est composée d'un salaire de base, de compléments, des suppléments et de périphériques (S. Hamon 2013). Dans l'enseignement, secteur d'activités qui repose essentiellement sur les RH qui y sont employées, le salaire des enseignants détermine la qualité de service éducatif dispensé (Pôle de Dakar, 2009 : 15). Le niveau de rémunération exerce une influence indéniable sur la performance des enseignants quant à la valeur et l'équité, comme le montre Mingat (2004) sur un échantillon d'une cinquantaine de pays à faible revenu faible notamment en Afrique. Les rémunérations des enseignants doivent servir de référence à l'appréciation de leur motivation, donc de leur performance (Pôle de Dakar, 2004 : 66). Dans la même optique, les systèmes de rémunération doivent permettre de récompenser ou de stimuler les enseignants les plus compétents ou méritants. En effet la rémunération est identifiée en Afrique subsaharienne comme l'un des principaux objets d'insatisfaction des enseignants selon la région concernée. A cet effet la démotivation du personnel enseignant proviendrait également du versement insuffisant et irrégulier de leur rémunération (Traoré, A., 1996 : 46). Quant à la mobilité fonctionnelle, qui donne lieu aux nominations, c'est un des éléments des avantages non matériels de l'enseignant. (Moussa, M., 1997). La rémunération du personnel renvoie à celle du corps des fonctionnaires de l'Etat. Ainsi considérée comme un élément de motivation de ces derniers, elle peut se définir comme la nécessaire contrepartie d'un travail fait, une sorte de traitement pour récompenser la performance de l'individu (Bakiti, 2003). Le système de rémunération des fonctionnaires camerounais doit conduire à l'attraction pour le service public et satisfaire inexorablement les attentes des fonctionnaires notamment par la politique mise en place. Concrètement afin de constituer un facteur de motivateur, la rémunération des enseignants au Cameroun est constitués de plusieurs éléments la solde de base et les accessoires automatiques tels les compléments, suppléments et périphériques de salaire, conformément aux textes réglementaires.

Toutefois il convient de relever que dans une étude réalisée dans l'Etat, les régimes de rémunération des enseignants sont fondés sur des calculs de valeur ajoutée en créant des récompenses pour ceux qui ont du talent et qui sont efficaces, les systèmes d'incitation n'auront pas seulement pour rôle d'augmenter les performances mais également de fournir de fortes récompenses à ceux qui réussissent à rejoindre et à rester dans la profession d'enseignante (Hanushek E, Hoxby, C M, 2005). Une kyrielle de récompenses (les programmes de promotion) qui évolue avec la valeur ajoutée, peut être l'un des seuls moyens pour

le personnel enseignant de s'améliorer dans son ensemble tant en rendement qu'en rémunération. L'on peut recommander que tout nouveau financement de l'Etat qui peut être affecté à la rémunération des enseignants, devrait être utilisé pour financer le système de récompense, et que les récompenses individuelles doivent être importantes pour les bons enseignants, elles doivent être suffisamment fortes pour attirer et retenir les enseignants. En effet, il faut aussi accroître l'efficacité des enseignants à travers l'indemnisation pour rompre avec l'ancienne base qui est l'ancienneté et le diplôme, qui offre peu d'incitation à l'excellence (Lavy V, 2010). La rémunération au rendement, la rémunération fondée sur la performance (encouragement d'équipe, la reconnaissance publique, la promotion) comporte plusieurs avantages l'instar de l'amélioration de l'efficacité en aidant à corriger les distorsions dans l'effort d'un enseignant, l'implication du tri et de la sélection et il y aura de ce fait justice pour les enseignants motivés, efficaces et efficients dont les efforts ne sont pas regardés.

Pour ce qui concerne le Cameroun, pays d'Afrique subsaharienne, et notamment le contexte camerounais, nous sommes d'avis avec les différentes conceptions données à la rémunération. C'est dire que nous retenons que la rémunération est entendue comme la contrepartie d'un travail fait composée d'un salaire de base, des compléments de salaire, de suppléments de salaire et périphériques.

#### ✓ **L'environnement socioéducatif**

D'une part, la théorie bifactorielle de Herzberg cite parmi les facteurs de motivation les facteurs de satisfaction qui sont liés au poste de travail ou le contenu des tâches. Ces facteurs renvoient à l'épanouissement de l'individu à travers la réalisation du travail, l'évolution de carrière, l'autonomie, les responsabilités, la reconnaissance, l'intérêt du travail. Il convient également de relever d'autres éléments des facteurs d'ambiance notamment les relations interpersonnelles, l'encadrement, l'organisation et la sécurité de l'emploi, les conditions matérielles. D'autre part et engendrées par la première, les théories de l'équité et de la justice organisationnelle développées par Homans (1957, 1974) et Adams (1963), elles sont fondées sur l'hypothèse que chaque individu établit des comparaisons entre les avantages qu'il retire de son emploi (« outcomes ») et les contributions qu'il apporte à son organisation (« input »). Dans la même optique de la théorie de l'équité, Greenberg (1987, 1990) l'analyse sous deux angles : les justices distributive et procédurale. Il rejoint Adams sous le premier angle, c'est la distribution des récompenses. L'innovation se retrouve au 2<sup>e</sup> volet, la justice procédurale. Ici l'individu cherche à savoir si les procédures qui ont abouti à l'évaluation des performances et à la distribution des récompenses sont justes, et de là suivra l'équité ou l'iniquité de la procédure. C'est dire que la justice procédurale avance que la satisfaction est fonction du processus. La justice procédurale est mise en place pour prendre les décisions sur la façon d'attribuer les récompenses. Ce peut être les procédures d'octroi d'avancement, de prise de décision et de participation à la prise de décision.

Ces théories s'appliquent aux cadres de travail et de vie du personnel enseignant. L'environnement socioéducatif est un construit latent issu des émotions ou sentiments, la gestion des apprentissages et des comportements, et la gestion du personnel (Janosz M, Georges P, et Parent S, 1998). Partant de cette idée, il est assimilé au climat de travail ou scolaire, et est habituellement compris comme une des composantes de l'environnement organisationnel, et aurait une influence importante sur la conduite des

individus (Janosz M, Thiebaud M, Bouthillier C et Brunet L, 2005). Suite aux études dans cinq pays d'Afrique subsaharienne (K. Michaelowa 2002 ; PASEC 2004)), d'une part la motivation de l'enseignant est susceptible d'avoir des répercussions sur l'absentéisme de ce dernier ce qui va tendre à davantage au découragement ou à l'épuisement de celui-ci ; d'autre part la performance du PE s'explique par le contexte de travail à l'instar des conditions d'enseignement et relationnelles professionnelles. Ainsi cela pourrait s'expliquer par le fait que les démissions des enseignants sont dues aux bas salaires, manque de soutien de l'administration, problèmes de discipline des élèves, le manque d'influence des enseignants sur la prise de décision (Hanushek et Rikvin, 2006) Ainsi par exemple, l'amélioration de la satisfaction des agents nécessite la mise en place d'une procédure pour suivre le turn-over et les motifs de démissions, et l'indicateur pour pouvoir mesurer l'état des lieux en la matière est le suivi du turn-over ainsi que la mise en place d'entretien suite à une démission d'un agent.

La performance du PE repose également sur le style de direction et le leadership de l'établissement scolaire, de même que les incitations qui leur sont données non pas uniquement sur les caractéristiques de l'enseignant. C'est le cas notamment de l'engagement du chef d'établissement, des échanges entre enseignants, qui influencent positivement la satisfaction professionnelle des enseignants (Bernard J-M, Tiyab B K et Vianou K, 2004). Le leadership éducatif de la direction et le style de gestion à travers leur motivation et la qualité des interactions avec la direction d'école (Rutter, 1983) influence relations entre enseignants et direction et entre eux. C'est ainsi que Serrar, (2001).met la priorité sur la qualité du soutien de la direction pour prévenir l'épuisement professionnel. La motivation à travers le style de gestion qui passe par la capacité d'adaptation du management à chaque enseignant soit avec le soutien, l'accompagnement, l'encouragement repose sur la mise en œuvre d'un système de gestion ou de relation managériale adéquate. Et l'indicateur qui apprécie ledit leadership et style de gestion de la direction est le suivi de la qualité des rapports entre enseignant et son supérieur.

Sous un autre angle, la performance du personnel enseignant s'améliore notamment avec la formation qui développe les aptitudes professionnelles et plus particulièrement les compétences. En effet le niveau de connaissance des enseignants est mis à jour et rehaussé, parce que les insuffisances des enseignants sont comblées dans certaines matières à travers la formation continue (A. Traoré, 1996). Dans la même optique, l'efficacité de l'enseignant ressort de la formation, l'expérience, le niveau de salaire, le mentorat, le changement dans la préparation, plus d'autonomie, plus de responsabilités (Hanushek 2011). La qualité de l'enseignant est considérée comme un déterminant de la performance scolaire, et provient d'une multitude de caractéristiques spécifiques de l'efficacité d'un enseignant à savoir : l'éducation ou formation secondaire de l'enseignant, l'expérience, la rémunération à la performance ou au rendement, la formation professionnelle dans les écoles de formation ou certification (Adam C Wright, Econ 250A, 2012). Nous retenons ainsi que la motivation repose également sur le nombre de personnes ainsi que le taux d'accès au renforcement des capacités des enseignants qui connaît et mesure l'état des lieux en la matière, et le plan de formation pour régir permet d'agir sur la formation continue.

La sous performance des enseignants proviendrait également d'une inapplication rigoureuse des règles d'avancements, il faut donc instaurer des mécanismes de contrôle pour assurer la crédibilité du processus

d'évaluation, de décision et de promotion des enseignants. La longueur et la lourdeur du processus d'avancement (grade, catégorie) entraîne une démotivation du PE (A. Traoré, 1996 : 48). L'avancement (grade, échelon, grade) qui aboutit aux promotions obtenues soit par la réussite d'un concours professionnel soit par notation ou l'ancienneté, déteinte sur la performance avec les phénomènes de subjectivité et de clientélisme. C'est dans cette optique que F. Larré (2009) pense que les incitations impactent le comportement des enseignants, et se heurtent cependant à la crédibilité et à l'intégrité de l'évaluation, qui est la condition de leur mise en œuvre et de fonctionnement. Elle distingue plusieurs types d'évaluations des enseignants chacune présentant des limites certaines :

L'évaluation subjective où la rémunération de l'enseignant dépend de la notation de l'inspecteur ou de son supérieur hiérarchique. Une bonne note emportant une augmentation salariale. Cependant l'on ne différencie pas facilement les bonnes des mauvaises performances, situation qui pourrait être issue de l'influence de l'enseignant sur l'évaluateur, l'absence d'une relation nette entre les actions d'un enseignant et l'apprentissage de l'élève ;

L'évaluation objective qui repose la rémunération de l'enseignant sur les résultats des élèves aux examens. Cependant des examens standards ne permettent pas d'avoir la compétence des élèves, ce qui conduit à un enseignement uniquement pour l'examen ;

L'évaluation relative dont la rémunération de l'enseignant dépend de l'évaluation de son collègue. Toutefois l'on a dénoté une dégradation du climat scolaire.

Cependant la multiplicité d'objectifs et de principaux qui a pour corollaire la multiplicité des tâches et le travail d'équipe témoignent de véritables difficultés à mettre en œuvre efficacement des incitations monétaires visant à augmenter la performance des enseignants. En effet, face aux difficultés concrètes de mise en application, d'autres solutions sont envisagées tels les dispositifs d'incitations non monétaires basés sur la carrière, le régime de retraite, la souplesse des temps de travail, le renforcement et la reconnaissance de la formation tout au long de la vie, la reconnaissance des compétences mises en œuvre dans l'activité de travail, etc., auxquels il faut ajouter l'idée de spécialisation des tâches développée par les auteurs du *job design*. Lorsqu'on voudrait instituer l'équité en ce qui concerne le mérite ou la proportion entre la contribution et la rétribution, l'indicateur auquel on se fie pour la connaître est le nombre de résultats atteints. La mise en place d'une procédure d'évaluation est l'outil permettant d'agir sur l'équité.

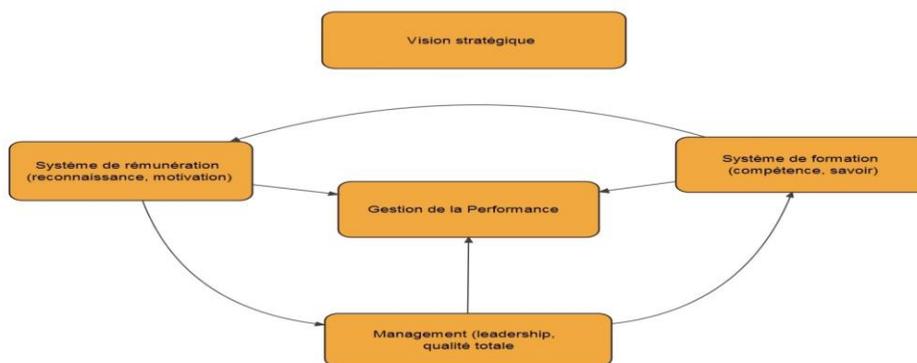
Par ailleurs, l'on ne pourrait réduire l'évaluation d'un enseignant à sa capacité du respect des programmes compte tenu des changements dont ils font l'objet au gré des responsables administratifs en charge de l'éducation. Krum (2011) met en exergue l'intervention des parents dans l'évaluation de la performance des enseignants. Pour l'auteur, en sus des appréciations sur les bulletins de notes et du dialogue parents-enseignants instauré, il serait souhaitable que le parent accède au rapport d'évaluation établi par l'inspecteur. Les parents se font finalement une idée de l'expérience de l'enseignant, de ses capacités d'écoute et de sa volonté d'apporter des solutions aux éventuelles difficultés de l'enfant à apprendre, à réussir, de l'encourager et de le conseiller.

A la lumière de ces explications, nous retenons dans la présente étude notamment au Cameroun que l'environnement socioéducatif qui renvoie au cadre de vie et de travail des enseignants est constitué de plusieurs éléments à l'instar de la taille de classe, les mesures d'hygiène et de santé en ce qui concerne les AT/MP, la formation, la mobilité, les relations enseignant/direction, le leadership et style de direction, l'évaluation. Des conditions de vie et de travail décentes sont essentielles pour l'atteinte de la performance du personnel enseignant, mieux encore des enseignantes et enseignants de qualité reposent sur des environnements et des outils d'enseignement et d'apprentissage de qualité pour parvenir à une éducation de qualité pour toutes et tous<sup>7</sup>. En effet, c'est à cette dimension du cadre de vie et de travail des enseignants que nous nous alignons, parce qu'il correspond à notre acception.

### 2.2.2. Vers la proposition d'un modèle.

Toutes les politiques de GRH sont interdépendantes à la gestion de la performance et ce pour l'atteinte de la vision organisationnelle. L'employeur doit trouver une cohérence entre les différents systèmes qui concourent à la gestion de la performance visant la coordination et l'amélioration des résultats et des activités d'une organisation. La gestion de la performance du PE implique la mise en œuvre des différents politiques de GRH à l'instar des politiques de rémunération impliquant qu'une partie de la rémunération est liée directement aux résultats de l'évaluation de la performance, une piètre performance n'entraîne pas une augmentation de salaire, la rémunération des membres de l'équipe est associée à la performance de l'équipe. De formation qui renvoie à la professionnalisation du métier d'enseignant, point d'entrée principal à la rénovation des systèmes éducatifs afin d'assurer aux enseignants une culture générale et une formation qualifiante. Du style de management qui incluant le leadership, l'évaluation, la mobilité, les relations sociales. L'effet de l'une entraînant l'autre. Ce qui concourt à l'atteinte de la vision stratégique. Fort de ce constat, le schéma ci-dessous constitue le processus indispensable pour obtenir une organisation performante.

Figure 5: Modèle de gestion de la performance du PE



Source : A. Gosselin et K. R. Murphy (2011)

<sup>7</sup> Récupéré le 12 mars 2014 de [http://www.ei-ie.org/fr/news/news\\_details/2924](http://www.ei-ie.org/fr/news/news_details/2924) consulté le 25 février 2015

### **2.3. Quelques pratiques de gestion de la performance des enseignants du secondaire par les conditions de travail et la rémunération.**

#### **2.3.1. Le cas du Sénégal.**

Au Sénégal, modèle à considérer, l'on pourrait dire sans aucune hésitation que les enseignants sénégalais sont les mieux payés de la sous-région d'Afrique de l'Ouest. Les enseignants, quelle que soit leur catégorie, ont connu des augmentations les plus importantes en ce qui concerne leur rémunération entre 2004 et 2006 dans le cadre de la fameuse Indemnité de Recherches et de Documentation (IRD), et de l'indemnité de logement. Aussi lors de la correction des examens de fin d'année, la rétribution journalière a été multipliée par 10.

Quant au fonctionnement de l'environnement socioéducatif des enseignants au Sénégal, l'on s'est attardé sur l'enrichissement de la formation initiale et de l'intégration de la formation à distance<sup>8</sup>. Aussi en ce qui concerne le nombre d'heures du personnel enseignant devant les élèves par semaine, dont la variation est de 21-25 heures. Malgré la crise qui touche la plupart des pays africains, le Sénégal reste le seul pays qui paye régulièrement ses enseignants

#### **2.3.2. Le cas du Rwanda.**

Au Rwanda le développement des conditions de travail et de vie des enseignants renvoie à la détermination du nombre d'élèves par enseignant, le nombre d'heures par semaine devant les élèves par l'institution responsable. Alors le nombre d'élève/enseignant pour ce qui concerne les enseignements secondaires peut aller à plus de 45 élèves et atteint un maximum de 50 élèves, et le nombre d'heures par semaine devant les élèves varie entre 25 et 30 heures. L'analyse des dossiers et les affectations des nouveaux enseignants sont effectuées par les structures décentralisées. Les mutations et transferts sont également l'apanage des structures décentralisées.

Après la formation initiale, les enseignants sont encouragés à améliorer leurs connaissances et compétences à travers un programme de développement professionnel et continu pour les matières scientifiques, littéraires et agricoles

Quant au traitement salarial des enseignants, celui-ci a connu également des augmentations depuis 2004. En effet la nécessité de rechercher la création d'institutions financières légères et facilement accessible aux enseignants a favorisé la mise en place d'une Coopérative d'Epargne et de Crédit en 2007 (UMWALIMU SACCO).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>[http://www.google.com.eg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.csfef.org%2FIMG%2Fdoc\\_Conditions\\_de\\_travail\\_salaires.doc&ei=Tr2\\_VP7VFcrhaOLmgNAO&usg=AFQjCNGEJ1oa5Nt9y5IHm0asirNOVBlwDw&bvm=bv.83829542,d.d24](http://www.google.com.eg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.csfef.org%2FIMG%2Fdoc_Conditions_de_travail_salaires.doc&ei=Tr2_VP7VFcrhaOLmgNAO&usg=AFQjCNGEJ1oa5Nt9y5IHm0asirNOVBlwDw&bvm=bv.83829542,d.d24) consulté le 21 septembre 2014

<sup>9</sup> Récupéré de <http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/under-the-auspices-of-afdb-togolese-delegations-in-rwanda-to-discuss-teaching-and-microfinance-12508/>. Consulté le 06 avril 2015

## CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE LA RECHERCHE DES LEVIERS DE PERFORMANCE DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Dans les chapitres précédents, nous avons posé la problématique de l'amélioration de la performance du personnel enseignant au moyen de la rémunération et de son environnement socioéducatif. Puis il a été par la suite proposé une revue bibliographique dans l'optique d'étayer nos différentes conceptions sur le sujet d'étude. Dans le présent chapitre, il est question de présenter notre méthodologie suivant nos différentes hypothèses de recherche, et examiner l'expérience du MINESEC, notre structure de stage, dans l'opérationnalité de la rémunération et de l'environnement du personnel enseignant, afin de pouvoir dégager des facteurs de succès susceptibles d'assurer la performance du personnel enseignant. Il s'agit d'abord des différentes approches méthodologiques (3.1.), ensuite des méthodes et outils de collecte des données (3.2.) et enfin de l'apport du stage (3.3.)

### 3-1 Approches méthodologiques

#### 3-1-1 Type d'étude

Dans le cadre de présent travail qui s'intéresse aux ressources humaines notamment le personnel enseignant, il s'agit de l'étude sur le terrain. En effet, c'est une recherche de type descriptive à partir de laquelle il a été demandé aux gestionnaires et au personnel enseignant de nous décrire la politique de rémunération mis en place au MINESEC, et l'environnement socioéducatif dans lequel il évolue. Dans cette description, il est question de mesurer le lien de causalité qui existe entre la rémunération, l'environnement socioéducatif et la performance des enseignants.

#### 3-1-2 Choix des variables

Suivant la théorie bifactorielle combinée à celle des attentes et de l'équité et de justice organisationnelle, trois variables sont susceptibles d'avoir un effet sur la valorisation du personnel enseignant. Notamment la rémunération, l'environnement socioéducatif et la performance présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau 2: Variables et indicateurs**

Variables	Indicateurs
La rémunération (VI)	Frais de personnel pas seulement de la masse salariale  Taux d'enseignants qui se déclarent satisfaits par la prise en charge automatiquement par le budget de l'Etat  Nombre de jour de retard de calcul et de validation des prestations

<p>Environnement socioéducatif (VI)</p>	<p>Date d'entrée en vigueur du décret d'application d'une loi portant statut particulier du corps personnel enseignant</p> <p>Nombre d'intervention en situation de crise</p> <p>Disponibilité des enseignants au changement</p> <p>Participation des enseignants à la vie de l'établissement scolaire</p> <p>Pourcentage de travail d'équipe entre enseignants</p> <p>La qualité de leadership et style de gestion de la direction</p> <p>Programmes de développement des compétences et de formation</p> <p>Taux d'accès ou de participation à la formation</p> <p>Nombre d'enseignants ayant suivi une formation certifiante.</p> <p>Fonctionnement du système de veille (benchmarking)</p>
<p>Performance (VD)</p>	<p>Mesure d'implication des enseignants</p> <p>Réponses à des questionnaires d'évaluation collective</p> <p>Taux d'absentéisme</p> <p>Le taux de turn over ou de démission</p> <p>La fréquence de concentration des grèves des enseignants</p>

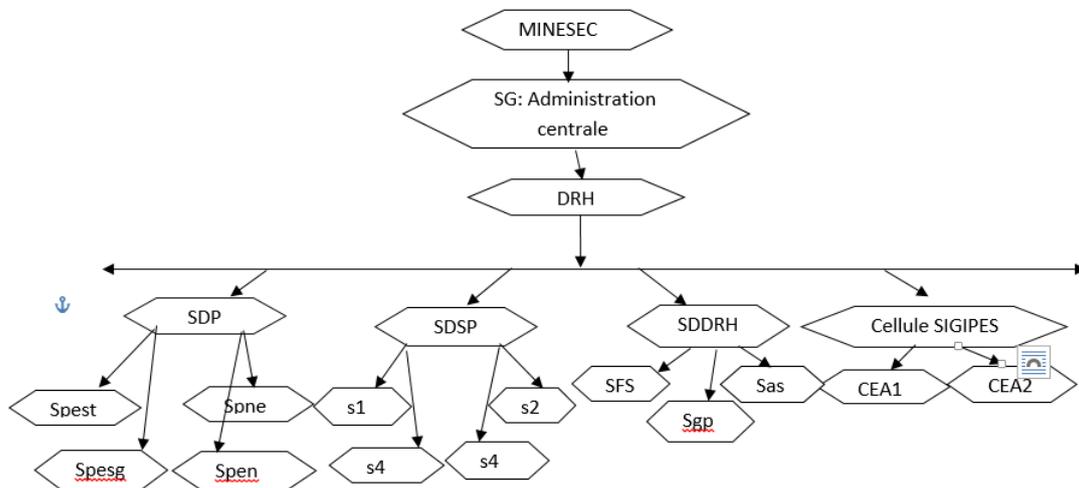
### 3-1-3 Zone d'étude

Le Cameroun situé en Afrique centrale, est peuplé de 21,5 millions d'habitants sur une superficie de 475 000 km<sup>2</sup><sup>10</sup>. L'emploi est multisectoriel et organisé tant par le public que par le privé. La consécration d'une part par la Constitution camerounaise du 06 janvier 1996 dans son préambule, de l'éducation comme

<sup>10</sup> Gilles Pison in *tous les pays du monde* (2013) récupéré de <http://www.ined.fr/fr/publications/population-et-societes/> consulté le 25 janvier 2015

mission fondamentale de l'Etat et comme priorité nationale par le Document Stratégique de Croissance et de l'Emploi. Et d'autre part par la loi d'orientation scolaire n°98/004 du 14 avril 1998, relève l'importance de l'éducation au Cameroun. A cet effet, la gestion du système éducatif appartient à plusieurs ministères à l'instar du MINESEC. Celui-ci est chargé aux termes de l'article 17 du décret du 08 décembre 2004 « de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique de l'Etat en matière d'enseignement secondaire général, technique et normal »<sup>11</sup> et de l'article 1<sup>er</sup> « Le Ministre des Enseignements Secondaires est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'enseignement secondaire et d'enseignement normal »<sup>12</sup>. Le MINESEC comptait 198 000 salariés en 2010. Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué notre stage dans l'environnement naturel du phénomène observé, le Ministère des Enseignements Secondaires, plus précisément à la DRH. Dont l'organigramme est présenté ci-après :

**Figure 6: Organigramme de la DRH du MINESEC**



Source : Adapté de l'organigramme

La Direction des RH, placée sous l'autorité d'un Directeur est chargée<sup>13</sup>:

- ✓ Du suivi de l'application de la politique de l'Etat en matière de formation des personnels relevant Ministère
- ✓ Du suivi du recrutement, de la formation en continu ;
- ✓ Du suivi de l'amélioration des conditions de travail des personnels en service au Ministère ;
- ✓ De la conception et de la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines au bon fonctionnement du Ministère ;
- ✓ De la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;

<sup>11</sup> Décret n° 2004/320 du 8 décembre 2004 portant organisation du gouvernement et

<sup>12</sup> Décret n° 2012/267 du 11 juin 2012 portant organisation du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC).

<sup>13</sup> ibidem

- ✓ De la mise à disposition des personnels en cours de recrutement ou en fin de formation pour emploi
- ✓ De l'évaluation des systèmes de gestion des ressources humaines en vigueur ;

La DRH comprend La cellule de gestion du Projet SIGIPES ; la sous-direction des Personnels ; la sous-direction du Développement des Ressources Humaines ; la sous-direction de la Solde et des Pensions. Elle est composée de :

- ✓ la SDP, chargée de la gestion de la carrière des personnels comprend 4 services: le Spest, le Spesg, le Spen, le Spne ;
- ✓ la SDSP chargée de la préparation de la solde et des actes de paiement comprend 4 services: Le S1, le S2, le S3, le S4 ;
- ✓ la SDDRH, chargée de la politique de formation, de la gestion prévisionnelle des effectifs et de l'assistance sociale des personnels en cas d'AT/MP comprend 3services: Le Sgp; le Sfs ; le Sas ;
- ✓ la Cellule de projet SIGIPES, sous- direction technique de la DRH, elle garde les informations sur le PE quant à leur carrière et comprend: un Chef de Cellule; 2 CEA.

### **3-1-4. Population et échantillon**

- ✓ La population

La population est l'ensemble d'individus pouvant entrer dans le champ d'une enquête et parmi lesquels sera choisi l'échantillon. Il en existe deux types :

La population cible est celle qui est constituée d'un ensemble de sujets ayant les mêmes critères et caractéristiques, et, soumis aux mêmes conditions de vie ou d'apprentissage. Dans la présente étude, elle est constituée du personnel enseignant dont le MINESEC est le ministre utilisateur et qui est sous la houlette de la Direction des Ressources Humaines. Il est exclu ici le personnel non enseignant exerçant au MINESEC, qui est issu des autres ministères ou grandes écoles notamment l'ENAM, le MINPOSTEL, le MINFI. Ceci du fait qu'il ne bénéficie pas des prestations offertes par le MINESEC au personnel enseignant.

La population accessible est l'ensemble des éléments caractéristiques matériels ou humains relativement près de l'enquêteur au cours de sa recherche. C'est en fait un sous-groupe ou un sous-ensemble de la population cible, disponible au chercheur, c'est-à-dire l'ensemble des individus que le chercheur peut effectivement rencontrer. Dans notre cas, elle est constituée des enseignants dits « administrateurs » c'est à dire ceux qui sont considérés comme gestionnaire du personnel enseignant et exerçant au sein du MINESEC plus précisément à la DRH et des enseignants dits « travailleurs » notamment ceux qui exercent dans les établissements scolaires. Cette différenciation entre les enseignants est clairement définie par le Décret N° 2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale, en ses articles 69 à 71 ; suivant certaines conditions à l'instar de l'ancienneté. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3: Différenciation entre enseignants suivant l'ancienneté**

Ancienneté	Administration Scolaire	Pédagogie	Equivalence
> 20 ans	Inspecteur Général	Inspecteur Général de Pédagogie	Secrétaire Général
18 ans	Inspecteur	Inspecteur National de Pédagogie	Directeur
15 ans	Proviseur ou équivalent	Inspecteur	Directeur- Adjoint
10 ans		Inspecteur Pédagogique Provincial	Sous-Directeur
	Surveillant Général des Lycées	Censeur	Chef de Service
5 ans	Surveillant Général de Collège	Animateur Pédagogique	Chef de Bureau

Source : Décret du 05 décembre 2000.

✓ Procédure d'échantillonnage

L'échantillon de la présente étude présente a été obtenu à travers l'échantillonnage aléatoire stratifié, variante de l'échantillonnage aléatoire simple. En effet cette technique consiste à diviser la population cible en différentes strates homogènes puis en tirer de façon aléatoire un échantillon dans chaque strate (Fortin 1996). Un échantillon occasionnel a été tiré parmi les différentes catégories d'enseignants. Ces acteurs représentent la cohorte qui a fait l'objet de l'étude de la rémunération et le contexte scolaire, notamment la population accessible composée d'enseignants dits administrateurs et travailleurs. Et l'échantillon, représenté respectivement à 44 et 36. Ce qui fait un total de 80 personnes.

Dans le cadre de la présente étude, les administrateurs étaient plus proches de nous, ce qui justifie pourquoi sur le plan numérique nous avons plus d'administrateurs dans notre échantillon que de travailleurs. De plus cette étude coïncidait à maints égards avec la période de vacances des enseignants et donc nous n'avions pas pu les rencontrer aisément. Néanmoins nous avons saisi quelques opportunités qui nous ont permis de rencontrer les travailleurs, notamment :

Ceux venus se renseigner sur la position de leurs actes de carrière à la SDP ou à la Cellule SIGIPES qui consiste à savoir si l'acte a été signé ou pas par le responsable habilité. Dans l'affirmatif, si l'effet financier est disponible. Il s'est agi pour nous de recenser et de nous rapprocher de ces enseignants-là, à qui nous expliquions la raison de notre présence à la DRH. Dès lors, si d'accord, le questionnaire leur était soumis.

Ceux venus se faire éditer un bulletin de solde vers la fin de chaque mois à la Cellule SIGIPES afin de pouvoir être en possession de leur dû ou de contracter des dettes auprès des banques. Il a été question de leur expliquer le bien fondé de notre travail, puis de leur propre gré leur donner le questionnaire qu'ils étaient libres de remplir.

La représentativité de notre échantillon n'ayant pas été atteinte, c'est vers les enseignants chargés des corrections dans certains centres d'examens que nous avons eu recours. Quelques centres d'examen ont été ciblés et avec leur consentement ils ont accordé quelques minutes au remplissage du questionnaire qu'ils nous remettaient aussitôt.

### **3-2 Collecte et traitement des données**

Pour la collecte de données dans notre recherche, il a été privilégié principalement les documents écrits et le questionnaire à questions ouvertes. Voici une brève description de chacun de ces outils de collecte de données.

#### **3-2-1 La revue documentaire: la méthode qualitative**

L'analyse documentaire s'est faite à partir d'ouvrages généraux portant sur la gestion de la performance des ressources humaines au sein d'une organisation, puis spécifiquement de la gestion de la performance des ressources humaines dans le secteur éducatif. Il s'est agi également de faire un voyage parmi des textes réglementaires régissant le personnel de la fonction publique au Cameroun et particulièrement le personnel enseignant et assimilés tels que le SGFP, le statut général du personnel enseignant, la gestion des rémunérations applicables au personnel enseignant, la gestion de la solde et des personnels de l'Etat camerounais, ainsi que le code de déontologie des agents exerçant dans les secteurs de l'enseignement et de la recherche.

Cet ensemble de textes a permis de mieux comprendre la problématique de la gestion de la performance des ressources humaines dans le secteur de l'éducatif.

#### **3-2-2 Le questionnaire : la méthode quantitative**

C'est une technique d'enquête qui permet de recueillir des informations en interrogeant directement les sujets. Ces questionnaires ont été triés et séparés en questionnaires incomplets ou inappropriés, dont le modèle final est en annexe. En effet, le questionnaire (annexe 2), construit pour les besoins de la recherche, a été bâti de manière à susciter l'expression des enseignants sur les facteurs personnels reliés à la rémunération et l'environnement socioéducatif, deux leviers de performance. Nous l'avons effectué selon deux modes, par passation physique et par voie électronique.

D'une part, nous avons saisi l'opportunité, qui coïncidait avec la fin du mois, période durant laquelle les enseignants venaient se faire éditer des bulletins de solde, pour pouvoir administrer ce questionnaire, avec l'aide des cadres de la Cellule de gestion du Projet SIGIPES. Au préalable, nous expliquions l'objectif de notre recherche afin d'obtenir leur libre consentement. Néanmoins une majorité d'enseignants ont opposé un refus catégorique, nous qualifiant d'espions ou d'envoyés du Ministre. D'autre part certains informateurs ou enquêtés ont été contactés par courrier électronique du fait, de leur emploi du temps et

de la distance qui nous séparait. Et ces derniers utilisaient le même canal pour nous répondre, après que nous leur ayons expliqué succinctement certains termes dont l'incompréhension avait été relevée de leur part.

Étant complémentaires, le questionnaire, rempli individuellement donne des réponses écrites à des questions générales, la soixantaine d'entrevues réalisées en petit groupe portent sur des questions plus précises et constituent un lieu d'interactions stimulant pour l'expression des enseignants. Les deux types d'outils de collecte de données fournissent des données quantitatives et qualitatives et font appel à une passation individuelle ou collective. Les documents lus nous ont édifiés sur les différentes procédures et techniques applicables au traitement des enseignants.

### **3-2-3 Analyse des données**

C'est une sorte de dépouillement qui peut se comprendre comme une opération statistique consistant à dénombrer, à quantifier, à classer les informations dûment recueillies sur le terrain au moyen du questionnaire.

Après la quantification de tous les exemplaires des 80 enseignants enquêtés, nous avons procédé à l'étude des champs de distribution des fréquences. Selon l'utilité de la question, des tableaux statistiques ont été ainsi dressés. Nous avons eu recours au logiciel Microsoft Excel pour la conception du masque de saisie des données, la saisie effective des données et surtout de production des différents graphiques. Le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) nous a permis de produire les tableaux des fréquences des réponses aux différentes questions. Le logiciel Microsoft Word a été le logiciel vers lequel les données compilées sur Microsoft Excel ont été exportées pour une meilleure exploitation et une meilleure présentation des graphiques. Dans l'optique de mieux déceler les leviers d'amélioration de la performance du personnel enseignant du secondaire, objet de notre étude aussi pour justifier nos différentes hypothèses.

### **3-3 Apport du stage**

#### **3-3-1 Apport personnel**

Notre stage a eu lieu au Ministère des Enseignements Secondaires, qui est placé sous l'autorité d'un Ministre. Dans l'Administration centrale sous l'autorité du Secrétaire Général, plus précisément à la DRH qui est le lieu où s'observe la gestion de la solde et du PE en lui-même.

Cet apport a été fait dans les 3 sous directions ordinaires et dans la sous-direction technique de la DRH, sous-directions qui ont constitué le champ d'action de notre stage. Ceci du fait que le stage visait le fonctionnement de la DRH sur l'aspect rémunération et environnement socioéducatif du personnel enseignant. Notre stage s'est déroulé du 21 mai au 13 août 2012 à la DRH. Il a consisté à notre implication dans le fonctionnement de notre structure d'accueil, et à la collecte des données relatives à la démarche par laquelle la performance du personnel enseignant est mise en place à travers le processus du traitement de la rémunération et de l'environnement socioéducatif. Nous préconisons :

- ✓ la déconcentration effective de la gestion des personnels de l'État et de la solde

Avec pour finalité de conférer aux différents départements ministériels une autonomie suffisante de gestion de leur personnel et des salaires, en vue de maîtriser la masse salariale et de garantir un contrôle efficient des effectifs. donc un transfert de certaines activités relatives à la gestion des carrières et de la solde des agents publics, dévolues au Ministère chargé de la fonction publique et à celui chargé des finances. Le Ministre utilisateur d'un agent public est celui qui gère sa carrière et paie son salaire.

C'est à dire que le MINESEC doit s'occuper de son personnel surtout sur le plan financier, dans le même sens, l'automatisation des actes de carrière notamment les dossiers d'avancements notamment dans l'acquisition directe de ces prestations par le personnel enseignant. La gestion des dossiers d'avancement par leur traitement doit se réduire à l'accession directe et instantanée de ces prestations aux enseignants compte tenu du fait que les textes le définissent clairement qu'après chaque 2 ans, un enseignant a droit à un avancement<sup>14</sup>.

- ✓ la mise à disposition de certains privilèges aux responsables de la solde

Ces privilèges sont les codes d'accès aux applications informatiques SIGIPES et ANTILOPE, afin de mettre en œuvre le décret du 09 mars 2012<sup>15</sup>. Ces privilèges serviront à la saisie et à la validation au MINESEC des actes de carrières tels les indemnités de logement, de PF, affectation, et calcul des ESD. Ceci pour le suivi propre de la carrière de leur personnel. Toute chose qui va entrainer la rupture de la dépendance vis-à-vis du MINFOPRA. Cela permettra d'avoir un feedback sur la situation du personnel enseignant quant à leur situation de mise en stage, de concourir, de mutation, gage de bonne performance. Dans la situation actuelle, l'enseignant ne sait même pas s'il est sur la bonne voie ou pas quant à son parcours professionnel. Cela entrainera également une automatisation des PEC, ce qui contribuera à renforcer la présence effective du personnel enseignant dans les établissements scolaires afin de pallier aux absences ou non prolongées qui sont récurrentes, cela va décongestionner le flux toujours en vue dans l'administration centrale.

- ✓ Traitement simultané des dossiers physique et numérique des actes de carrière

Il y a blocage dans le traitement numérique des actes de carrière à partir du SG et du MINESEC. S'il y avait eu traitement simultané des actes de carrière, alors les effets financiers se feront sentir automatiquement sans difficultés.

### **3-3-2 Activités en lien avec notre stage**

L'objectif de notre stage visait notre implication dans le fonctionnement de notre structure d'accueil, et à la collecte des données relatives à la démarche par laquelle il est mis en place la performance du personnel enseignant à travers le processus du traitement de différents éléments constitutifs de la rémunération incitative et de l'environnement socioéducatif. Nous avons mobilisé à cet effet des documents régissant le personnel enseignant au Cameroun et surtout de la documentation traitant de la

---

<sup>14</sup> Décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000

<sup>15</sup> Le décret 2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels et de la solde

rémunération et de l'environnement socioéducatif de manière générale. Ensuite nous nous sommes rendus dans certains établissements où l'accueil n'a pas été des plus chaleureux. Puis nous avons effectué la part la plus importante de travail à la DRH.

#### A la SDP

Nous nous sommes beaucoup plus attardés sur le traitement des avancements de classe, d'échelon. Les avancements, de quelque nature qu'il soit, constituent une sorte de motivation. Nous avons entre autres tâches, la vérification de la légalité des dossiers avant leur début de traitement, à l'aide des éléments issus des textes réglementaires. Aussi l'établissement des bordereaux qui servent pour des besoins de célérité dans le traitement des dossiers. Nous avons également traité des dossiers de prise en charge des nouvelles recrues pour envoi à la SDSP à travers le retrait des notices individuelles pour légalisation auprès des différents chefs services. Le processus de traitement s'effectue dans l'application SIGIPES. Nous traitons en moyenne au SPEST plus de 200 dossiers/jour. Cependant si l'enseignant n'est pas bien noté ou évalué parce que n'a pas donné une bonne performance, alors il n'y aura pas d'avancement, plutôt ainsi une rétrogradation qui a pour effet une suspension ou une diminution de salaire.

#### A la SDSP

Nous avons traité à la sous-direction de la solde et des pensions des dossiers de prestations familiales, de sujétion ou de responsabilité, de reprise en solde, d'avancement et intégration, d'avance sur solde unique, de rappels non perçus et non mémorisés, de bon de caisse et virement, d'entretien véhicule. En général, c'est le traitement du contentieux des éléments de la rémunération du personnel enseignant notamment du traitement des rappels, des différentes primes et des prises en charge du personnel enseignant dont le fonctionnement concourt à sa performance dans son milieu de travail. Nous traitons en moyenne par jour 80 dossiers de non logement ; 80 dossiers de prime de sujétion ; 40 dossiers de PF ; 50 dossiers de prime documentation recherche ; 60 dossiers de prime de recherche et documentation ; 60 dossiers d'enseignement et évaluation. Les dossiers sont traités grâce au logiciel de calcul des ESD ; puis pour vérification des montants, il est retranscrit le même calcul des ESD, PEC et rappels sur manuscrit. Aussi au moyen de Word et Excel pour l'enregistrement des ESD, rappels et PEC, au niveau du secrétariat de la Sous-direction.

#### A la SDDRH

Nous avons traité des dossiers de mise en stage, d'autorisation de concourir, de mutation. Le traitement d'un dossier débute au SFS, et la finalisation revient au MINFOPRA qui a la compétence de prendre en compte/valider ou non un dossier. Le dossier comprend : un fond de dossier ayant la demande de l'utilisateur ; une lettre de transmission (projet de lettre du Ministre au supérieur hiérarchique du postulant et au postulant lui-même) ; note de présentation (adressée au Ministre par le service). Nous traitons en moyenne par jour 10 dossiers de mise de stage ; 35 dossiers de mutation ; 25 dossiers d'autorisation de concourir. Tous les dossiers sont traités au moyen de Word et Excel.

A la cellule SIGIPES

Les dossiers étaient traités selon leur nature

**Les dossiers relatifs à la carrière du personnel enseignant:**

La transmission des dossiers d'avancements qui consiste en une sorte de transfert des dossiers physiques et numériques des actes de carrière aux différents responsables pour leur traitement au MINESEC et leur validation au MINFI. Le processus de transmission s'effectue dans l'application SIGIPES. Pour ce qui concerne les transmissions, elles étaient faites environ 250 par jour.

La mise à jour qui est utilisée pour la correction ou la modification de certaines informations dans le traitement d'un acte de carrière de l'utilisateur.

La signature électronique est la matérialisation de la signature physique du MINESEC, ceci pour apposer le numéro au dossier et le (é) apparaît afin de faire concorder les actes physique et numérique. Environ 150 signatures électroniques par jour.

La position de dossier qui renvoie au renseignement sur la position d'un dossier. Elle traite également l'établissement des attestations de présence effective dont le modèle est déjà conçu par l'administrateur de la Cellule selon chaque service. Et nous pouvons renseigner sur 70 dossiers d'actes de carrières

L'importation des matricules c'est-à-dire porter les matricules des enseignants du site du SIGIPES/MINFOPRA vers le site SIGIPES/MINESEC pour leur prise en compte effective au MINESEC.

**Les dossiers relatifs à la solde du personnel enseignant.**

Ici nous avons édité ou imprimé des documents solde. Leur importance se révèle pour les demandes de crédits scolaires, pour les sorties du territoire, pour la validation d'un dossier à caractère financier. Le processus de traitement s'effectue dans l'application *Antilope*. Plus de 200 documents de solde peuvent être édité par jour.

En somme, la présentation de la méthodologie de recherche étant faite, nous nous intéressons aux résultats qui en découlent.

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITIONS DE FONCTIONNEMENT DES LEVIERS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU MINESEC.**

Le premier chapitre a présenté la problématique du sujet notamment les multiples enjeux que représente l'amélioration de la performance du PE à travers la gestion de la solde et la carrière de ce dernier a cet effet, au deuxième chapitre, les nombreux ouvrages et théories qui ont abordé le présent sujet de quelque manière que ce soit, nous ont été d'un appui certain pour comprendre les contours et cerner le problème de la gestion de la performance du PE aussi bien au sein de la DRH que dans les établissements scolaires. Le troisième chapitre a alors permis de présenter la méthodologie avec laquelle l'on a abordé les questions de gestion de la performance des RH dans le secteur éducatif, dans l'optique de justifier les différentes hypothèses que nous avons formulées. Le présent chapitre porte sur la présentation des résultats auxquels nous sommes parvenus et de ce fait, faire quelques préconisations. C'est dire que la présentation des attitudes des enseignants par rapport à la perception des leviers de performance au travail, l'appréciation de la GRH et les démarches utilisées dans les processus de la GRH, constituent les points essentiels. Afin d'envisager leur prise en compte dans la perspective de l'amélioration du PE.

### **4-1 Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain.**

#### **4.1.1. Profil de l'enseignement public au Cameroun.**

Nous présentons ici les données recueillies sur le terrain en rapport avec nos variables. Certaines données seront présentées dans des graphiques afin d'en assurer une meilleure lisibilité.

Notre échantillon présente plusieurs caractéristiques sociodémographiques. D'une manière générale, la profession d'enseignant pour les enseignements secondaires se caractérise par une population à forte domination masculine 73,3%. Il s'agit dans ce cas de noter l'absence des femmes dans la profession d'enseignante, ce qui pourrait se justifier par le fait que ces dernières supporteraient mal les contraintes du métier. Il ressort également que les enseignants ayant été interrogés dont 80%, sont les personnes ayant moins de 40 ans. Les résultats de notre étude nous confortent dans cette idée puisque nous avons 64 enseignants sur 80 enseignants qui ont entre 25 et 35 ans. La jeunesse d'âge des répondants laisse penser que de plus en plus de jeunes sont attirés par la fonction d'enseignante malgré les péripéties que celle-ci représente, et par conséquent la performance du PE élevée. Nous pouvons faire ressortir que ce sont les enseignants (46.7% des enquêtés) qui ont pour fonction « administrateur » pour la plupart compte tenu du fait qu'ils étaient plus proches de nous et sont le personnel privilégié du MINESEC. Avec cependant une ancienneté professionnelle inférieure à 5 ans pour la majorité des répondants représentés à 86,7%, qui s'explique par l'engouement qui caractérise ces nouveaux enseignants dès les premières années d'exercice de la fonction et pour pouvoir comprendre la mise en œuvre de la gestion du PE. D'où la pertinence d'étudier les leviers de performance chez ces enseignants.

#### **4.1.2. Description du programme de primes dans :**

- ✓ L'établissement scolaire

Dans ce cas précis, nous évaluons plus en détail le contenu de la rémunération des enseignants dans l'établissement scolaire et par conséquent il est important pour les enseignants de savoir comment cette rémunération se présente. Plus de la moitié des répondants à propos de la description du programme de primes au sein de l'établissement scolaire laisse entrevoir que 60% des enquêtés maîtrisent les aspects desdits programmes bien mieux que le reste représenté à 20%. Ces derniers pensent que les informations sur la rémunération au sein de l'établissement ne sont pas pertinentes, et donc le contenu n'est pas spécifié. Le reste (7% et 13%) se répartit respectivement entre la méconnaissance ou la confusion des éléments de rémunération et l'absence d'informations à propos de la rémunération au sein de l'établissement scolaire.

- ✓ La solde

Parlant de la description du programme de primes au niveau de la solde perçue, il en ressort que 40% des enquêtés maîtrisent les aspects desdits programmes bien mieux que le reste réparti à 26,67% qui n'en ont aucune idée. La maîtrise de la description des éléments de la rémunération au niveau de la solde perçue par les enseignants s'explique par le fait que ces derniers sont bien informés quant au contenu. Les différentes informations sur la description de la rémunération peuvent découler du bulletin de solde qu'ils se font éditer tous les fins de mois à la Cellule SIGIPES, ou encore des textes réglementaires relatifs à la solde des fonctionnaires de l'Etat et ceux relatifs au corps du personnel enseignant, qui sont vendus à tous les coins de rue. Tous les enquêtés (100%) ont noté que le programme de primes reçu soit dans le traitement de la solde soit au niveau de l'établissement scolaire, a pour destinataire l'ensemble du personnel, et s'articulant principalement pour 80% autour des performances individuelles de celui-ci.

Par contre, la valeur des primes, pour plus de la moitié des enquêtés dont 53,3%, a une influence négative sur la valorisation des enseignants en ce qui concerne leurs conditions de travail et celles de leurs collègues. En effet, plus la valeur des primes est subjective et insignifiante, moins les enseignants sont performants. Seuls quelques 13,33% s'expriment en faveur d'une influence positive de la valeur des primes. C'est dire que le montant des éléments de la rémunération allouée aux enseignants est minime, mieux pas assez à la hauteur de leur espérance compte tenu de leurs cadres de vie et de travail. Toute chose qui n'incite pas à fournir une performance appropriée.

#### **4.1.3. Influence de la rémunération sur la performance**

- ✓ Sur l'enseignant lui-même.

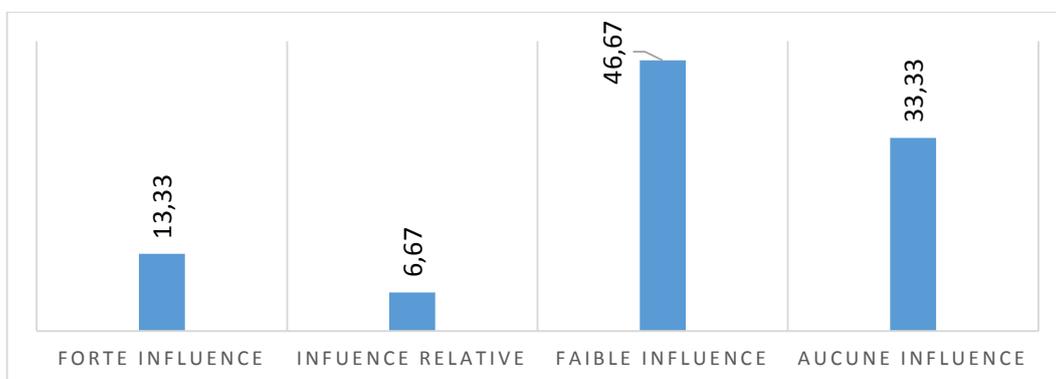
Ici l'on s'est attardé sur l'influence de la rémunération sur la performance du PE suivant la régularité au travail et la recherche de bons résultats. Dans ce cas, les résultats obtenus confirment une question que nous avons posée dans une partie précédente pour ce qui concerne l'influence de la valeur des éléments de rémunération au travail. En effet la majorité des enseignants avaient répondu que la valeur de la rémunération aussi bien au niveau de la solde qu'au sein de l'établissement scolaire n'avait aucune

influence sur leur performance au travail. Dans cette partie, pour ce qui concerne l’enseignant pris individuellement, 13,33% des répondants pensent que le programme des éléments de rémunération influence positivement la motivation au travail dans cette optique, a contrario de 33,33% qui ne s’inscrivent pas dans cette logique là et dont le programme de primes n’a aucune influence sur ces points au travail, ceci du fait que les enseignants doivent s’absenter durant des heures et même pour plusieurs jours pour ceux qui proviennent des zones hors de la capitale, pour pouvoir suivre le traitement de ces primes là au niveau de l’administration centrale. 46,47% d’enquêtés penchent pour une faible influence en ce que ces primes ne sont pas aisément acquises par les enseignants, en plus cette acquisition est irrégulier et non intégral. Si déjà le paiement des différentes prestations n’est pas régulier et intégral, il faudrait au besoin que la valeur de ces prestations soit significative. Et enfin 6,67% relativise cette influence là en fonction du contexte.

Autrement dit, l’absence ou la moindre d’influence des primes s’explique par l’indisponibilité permanente de la ligne ou du réseau des différentes applications de validation des éléments de la solde, notamment Antilope et même SIGIPES pour le traitement des actes de carrière ayant effet financier. Toute chose qui entraine l’absence d’automatisation des prestations offertes par l’Etat aux enseignants. Ces derniers sont obligés de faire les pieds de grue intempestifs et non concluants pour les raisons de suivi de leurs dossiers. De cette situation est issue de longues périodes d’absence au sein des établissements scolaires parce que les enseignants sont à la quête de l’information financière. De là une perte de temps en ce qui concerne la recherche de bons résultats et la régularité au travail, entraînant ainsi démotivation, incompetence et non reconnaissance. D’où le flux très souvent observé à la DRH au MINESEC.

L’autre raison qui justifie cet état de choses, c’est le non octroi de privilèges de validation des éléments de la solde à la DRH, validation qui s’effectue plutôt au MINFI. De même qu’en ce qui concerne la finalisation de certains actes de carrière des enseignants au MINFOPRA. Cela conduit inévitablement à un paiement irrégulier des sommes dues, et non intégral du montant y relatif. Si la valeur des prestations financières n’est pas satisfaisante, encore vaudrait-il mieux qu’elles soient payées en temps opportun et intégralement.

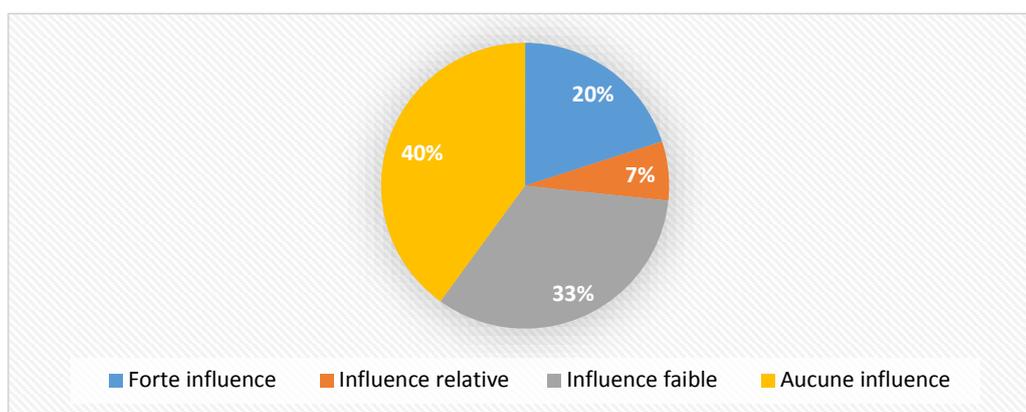
**Figure 7: Influence du programme de primes sur la motivation au travail sur l’enseignant lui-même**



✓ Sur ses collègues

D'autre part concernant la même question, les enquêtés se sont exprimés sur l'influence du programme des primes sur leur collègues. Ici également seulement une certaine poignée de répondants dont 20% s'exprime en faveur d'une influence positive, au détriment de 40% qui sont totalement en désaccord avec une influence quelconque du programme de primes sur leurs collègues en faux, tandis que 7% la relativise et 33% souligne une minime incidence du programme de primes sur leurs collègues. Ce fait s'explique par le fait que les enseignants ainsi que leurs collègues partagent les mêmes cadres de vie et de travail, donc ils sont de ce fait soumis aux mêmes aléas, les absences dans les établissements ou bureaux pour suivre des dossiers ayant effet financier. Et quand bien même, cela est la prestation est acquise, l'on relève une un paiement partiel et irrégulier qui entraîne un cumul de dette de la part de l'Etat envers l'enseignant. En effet, c'est la même rémunération (programme de primes) aussi bien dans la solde qu'au sein de l'établissement scolaire, que les enseignants et leurs collègues perçoivent.

**Figure 8: Et sur ses collègues**



✓ D'autres facteurs d'incitation à la performance au travail

Concernant les autres facteurs d'incitation pouvant contribuer au renforcement de la performance au travail des enseignants, 26,67% des répondants pensent qu'il s'agit du soutien de la hiérarchie combiné à l'effet financier des dossiers de carrière, à l'opposé de 33,33% qui s'attardent sur l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants. Le degré élevé d'importance de ces facteurs incitatifs a été relevé par 80% des enquêtés, par contre 20% ont souligné leur moindre importance. En sus du programme des primes qui composent la rémunération, les enseignants mentionnent d'autres aspects dont l'importance est indéniable. Ces aspects concernent les cadres de vie et de travail des enseignants. En effet, l'aspect financier n'est pas le seul aspect qui concourt à l'amélioration de la performance au travail des enseignants. Les enseignants évoquent à juste titre l'importance de cet aspect.

✓ L'évaluation de la performance (critères, satisfaction, qualité de choix)

Pour ce qui concerne les différents critères d'évaluation de la performance, 6,67% des enquêtés se sont prononcés sur ceux qui ont trait aux conditions de travail, 60% au contenu dudit travail tandis que 13,33% n'ont pas trouvé de critère concret dans les deux cas et 20% n'ont même aucune idée de ces critères. Quant à la satisfaction des enquêtés vis-à-vis des critères d'évaluation, 73,3% en sont complètement

insatisfaits contre 26,7%. Aussi 73,3% notent que ces critères sont choisis unilatéralement par l'administration, par opposition à 26,7% qui estiment qu'ils sont le fruit d'une négociation entre administration et enseignant.

La qualité de choix de ces critères est pour 40% mauvaise parce que pleine de subjectivité et aléatoire. Et 33,33% n'ont pas souhaité se prononcer sur la question du simple fait que les critères d'évaluation ne sont pas au préalable déterminés. 20% pensent que cette qualité dépendrait bien de la perception de tout un chacun. Et plutôt une infime partie représentée à 6,67% apprécie bien la qualité de choix des critères d'évaluation de la performance des enseignants.

Les critères d'évaluation semblent totalement méconnus des enseignants, cette situation peut s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas assez de communication et d'information autour du système d'évaluation du personnel enseignant du MINESEC. Aucun des enseignants n'a connu le système d'évaluation par le biais d'une quelconque rencontre entre la direction et les enseignants. L'évaluation se fait connaître lors des inspections à travers le système de notation qui la caractérise. On peut également ressortir que le système d'évaluation des enseignants du MINESEC n'est pas assez objectif, puisque de nature très contingente.

#### **4.1.5. Influence de l'effet établissement sur la performance**

##### ✓ Composantes de l'environnement socioéducatif et la performance au travail

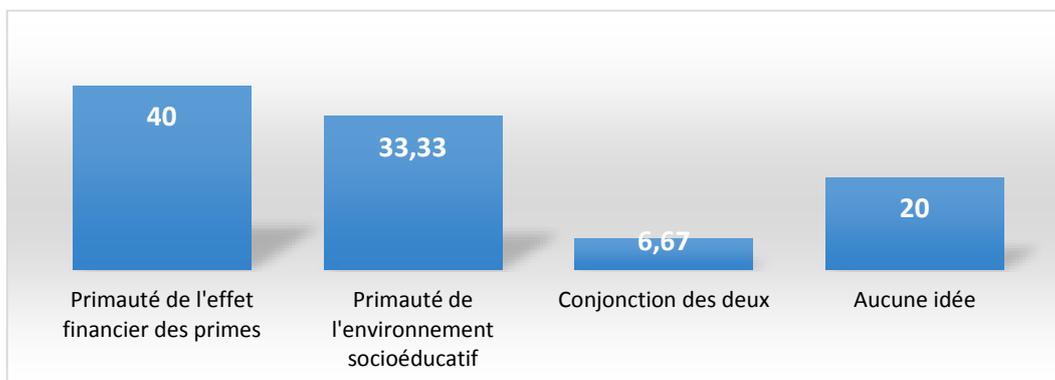
Sur notre échantillon, il apparaît que 46,7% des enquêtés ont retenu les pratiques éducatives et le climat scolaire comme des déterminants de l'environnement socioéducatif qui influencent leur performance au travail. Et 20% ont retenu le climat scolaire comme principal déterminant influençant leur performance. 13,3% quant à eux cumulent aussi bien les pratiques éducatives que le climat scolaire et les problèmes sociaux et éducatifs. Et le reste est partagé entre les problèmes sociaux et éducatifs et l'indifférence totale respectivement 11% et 9%. Les résultats donnés par le questionnaire montrent que l'environnement socioéducatif est un élément négligé de la performance des enseignants dans leur milieu de vie et de travail. Tous les résultats sur l'influence des composantes de l'environnement socioéducatif sont dissociés en ce que les tendances varient d'une composante à l'autre. Il faudrait déjà faire connaître au personnel enseignant ce qui constitue son environnement socioéducatif.

##### ✓ Niveau d'importance de l'environnement socioéducatif sur la rémunération

Quant au niveau d'influence vis-à-vis du programme des primes sur la performance des enseignants, 53,3% des enquêtés ont estimé que le programme de primes a plus d'influence sur leur performance que les déterminants de l'environnement socioéducatif. Quant à 33,3% des répondants, l'environnement socioéducatif est plus important que la rémunération. Et 13,3% n'ont aucune idée du niveau d'importance de l'un sur l'autre quant à la performance au travail des enseignants. La justification du niveau d'influence varie en ce que 40% des enquêtés privilégient le caractère financier du programme des primes, et 33,33% s'attardent sur la qualité de vie des enseignants et donnent la priorité à l'environnement socioéducatif. Une infime partie 6,67% conditionnent la qualité de l'environnement socioéducatif au programme de primes. Et certains dont 20% ne se sont pas prononcés. Si le caractère financier est privilégié, c'est

notamment du fait que les enseignants n'ont pas encore intégré le bienfondé de l'environnement socioéducatif. Sachant que la gestion de la performance de ces derniers tient à la conjonction de ces deux aspects.

**Figure 9: Justification du niveau d'importance de l'environnement socioéducatif sur le programme de primes**



#### **4-2 Les leviers d'amélioration de la performance du personnel enseignant : des chaînons manquants dans le fonctionnement.**

Les apports théoriques de Herzberg (1971), de Vroom (1964) et d'Adams (1965) présentent l'intérêt de jeter un pont entre la gestion de la performance et les pratiques de GRH. L'on suppose que les liens entre modèles GRH et configurations structurelles donnent aux praticiens des clés pour l'alignement de la fonction et des pratiques RH sur le mode de fonctionnement des organisations en termes d'échanges et de contrat social entre les différentes catégories d'acteurs au sein de la structure.

##### **4-2-1 L'inapplication effective du décret du 09 mars 2012 en matière de gestion des personnels et de la solde.**

Cette inapplication résulte du constat flagrant du décalage entre les dispositions réglementaires et la pratique quant à la déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'Etat notamment au MINESEC. Toute chose qui a pour corollaire que le personnel enseignant n'ait plus confiance à l'Etat qui est son employeur, du fait de toutes les insuffisances qui découlent dans l'opérationnalité de la gestion de la solde et des personnels de l'Etat. Et le facteur d'hygiène de Herzberg, la rémunération, s'en trouve aliéner.

Le MINESEC, ministère utilisateur du personnel enseignant ne valide pas les éléments de la solde du personnel enseignant, et de ce fait ne paie pas son salaire. Cette prérogative est encore et toujours l'apanage du MINFI qui a le monopole de la disponibilité de la ligne ANTILOPE quant à la prise en compte des éléments de la solde, agit selon son bon vouloir. Ainsi donc le MINFI cède la ligne quand bon lui semble et ce généralement et plus rarement à la fin de mois, sans toutefois savoir exactement le jour. La plupart du temps, la SDSP se contente juste de faire les calculs des ESD, des PEC, des rappels des enseignants, et transmettre ces calculs au MINFI qui les valide. Quant à la Cellule SIGIPES, elle est réduite à l'édition des documents de la solde lorsque la ligne ANTILOPE est disponible. Toute chose qui

qui aboutit la plupart du temps à de paiement non intégral des sommes dues, de paiement irrégulier, des montants de primes dévalorisés. Ces médiocres conditions dissuadent les jeunes de talent de postuler à la carrière d'enseignants.

Aussi de multiples revendications sont exprimées par les enseignants. L'Etat, représenté par le MINESEC, ne paye pas tous les dus des enseignants, on relève de nombreuses insuffisances du fait de nombreux frais de relève impayés notamment pour différencier l'enseignant qui est à Maroua<sup>16</sup> de celui qui se trouve à Yaoundé<sup>17</sup> Les frais de relève sont versés aux fonctionnaires nouvellement affectés dans les différents services déconcentrés du MINESEC et calculés sur la base de la distance qui sépare le lieu de formation à celui d'affectation, la complexité de leur calcul demeure aux yeux de certains fonctionnaires, et la décentralisation de la gestion de ces frais est perçue par d'autres comme un « gombo » pour les responsables régionaux qui est une sorte de monnayage des affectations. Les enseignants ne savent pas de ce qu'il en est de la politique de rémunération qui leur est appliquée, encore moins de la lecture d'un bulletin de solde.

Il en est de même en ce qui concerne la gestion des personnels du MINESEC quant à leur carrière. En effet c'est le MINFOPRA qui a la charge de finaliser les dossiers de mises en stage et d'autorisation de concourir du personnel enseignant au détriment du MINESEC, ministère utilisateur. Situation qui ne permet pas un suivi effectif des enseignants à la DRH au MINSEC. Il s'agit également d'importation de matricule, qui n'est jamais automatique. Il faut toujours recourir au MINFOPRA. Alors l'enseignant est obligé d'effectuer des va et vient intempestifs au MINESEC afin de pouvoir bénéficier des prestations du corps de fonctionnaires de l'éducation au Cameroun.

Ce décalage entre la pratique et les dispositions réglementaires constitue un blocage à la revalorisation des conditions salariales notamment le paiement effectif et intégral des primes de recherche et de documentation, de souillure et de technicité, la revalorisation ou l'augmentation de la prime de documentation et de recherche ; l'harmonisation ainsi que le rééchelonnement indiciaire de la fonction publique<sup>18</sup> ; le non-respect des délais de paiement des primes de recherche depuis leur instauration par le Chef de l'État le 08 avril 2009 par les responsables des enseignements secondaires. En somme la perte de confiance est due au fait que les enseignants sont mal payés et sont même clochardisés au quotidien.

Pour autant, quelle que soit l'efficacité des incitations financières, il convient de ne pas se tromper de débat et de ne pas attendre d'elles seules l'amélioration de la performance.

#### **4-2-2 L'environnement socioéducatif, levier négligé de la performance du PE.**

La théorie de Herzberg trouve toute sa plénitude dans ce contexte quant aux facteurs d'ambiance et de satisfaction dans le milieu.

---

<sup>16</sup> Chef-lieu de la région de l'Extrême-Nord

<sup>17</sup> Chef-lieu de la région du Centre

<sup>18</sup> Michel Ntone, il faut sauver l'école en péril au Cameroun (07 octobre 2014) récupéré de <http://www.csfef.org/fecase/spip.php?article76> et consulté le 05 novembre 2014

### *Les pratiques éducatives*

Pour ce qui concerne le leadership éducatif de la direction et style de gestion, les chefs d'établissement dirigent en vrai chef, ils commandent et contrôlent parce que les enseignants ne sont pas associés aux processus décisionnels importants, il leur est imposé des pratiques pédagogiques, si pas satisfaisantes ils sont jugés. Lors des entretiens, la plupart des enseignants avouent ne pas savoir les valeurs véhiculées et même les objectifs visés par l'établissement dans lequel ils officient. Il n'y a aucune clarification ou communication des objectifs visés par l'employeur qui est l'Etat. Toute chose qui conduit à une inadéquation des techniques de mesure de l'évaluation de la performance, à une absence de cohésion entre objectifs organisationnels et opérationnels du fait de problème de relations entre direction et enseignants et enseignants entre eux. Pour ce qui est de la participation des parents, il n'y a pas de grande place faite pour eux, et ne sont pas impliqués dans quoique ce soit notamment pour l'évaluation de l'enseignant, d'où leur caractère totalement indifférent.

### *Le climat scolaire*

Le climat relationnel est tributaire de trois facteurs dont la chaleur des contacts, le respect entre individus, l'assurance du soutien d'autrui. Cependant, les relations entre les proviseurs, les directeurs de collèges et les enseignants sont souvent conflictuelles, les responsables d'établissements soutenant que leurs collaborateurs veulent prendre leur place. Cet aspect s'aligne avec la théorie de deux facteurs de Herzberg (1971), quant aux facteurs d'hygiène pour expliquer la motivation en ce qui concerne les relations entre les personnes, le supérieur hiérarchique. On assiste ainsi à un manque d'objectivité au mépris des textes en vigueur qui ne sont pas parfois connus de ces responsables, à des évaluations administratives arbitraires, aux conflits et aux pratiques parfois peu orthodoxes. Très souvent ce sont les proches qui sont proposés à des postes de responsabilité, les évaluations administratives des enseignants entachées souvent d'innombrables irrégularités. La reconnaissance dépend du pouvoir discrétionnaire du chef d'établissement et n'est pas toujours suffisante, ou alors elle est faite à travers de réseaux informels, il faut être dans le sérail pour pouvoir bénéficier des avantages du chef. Le travail en commun entre enseignants n'est pas promu, chacun s'occupe de ses élèves, de sa classe. Le climat éducatif quant à lui est dégradé au plus haut degré. Certains enseignants capitulent face à leurs fonctions et boycottent les établissements scolaires publics en préférant faire des vacances dans le privé, laïc et surtout confessionnel. Le leadership de la direction n'y est pas contesté parce qu'il est clairement défini. Le climat de sécurité, en ce qui concerne les enseignants, renvoie aux problèmes sociaux qui s'inscrivent dans la violence, l'agressivité des élèves sur ces derniers.

### *Les déterminants de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant.*

D'abord, la formation du PE des collèges et lycées au Cameroun est essentiellement assurée par L'École Normale Supérieure de Yaoundé, dont l'annexe est située à Bambili (région du nord-ouest du Cameroun). Le premier site de l'ENS, à Yaoundé, est surtout réservé à la formation des enseignants des collèges et lycées francophones tandis que le deuxième, à Bambili, assure la formation spécifique des enseignants des collèges et lycées anglophones. En général, l'ENS assure la formation et le recyclage (retour sur

titre) des enseignants de l'ordre d'enseignement secondaire général, des enseignants des écoles normales d'instituteurs, des conseillers d'orientation dans deux cycles : un premier cycle d'une durée de formation de trois ans pour les titulaires du Baccalauréat, et un deuxième cycle relativement court dont la formation dure deux ans pour les titulaires d'une Licence.

Le degré de formation des enseignants au Cameroun n'a pas intégré la formation à distance ou les mises en stage continues de façon à procurer, tout au long de la vie professionnelle, des moments de recyclage structurés et planifiés, encore moins l'initiation aux TIC. Puisqu'ils initient de leur propre chef des mises en stage, des autorisations de concourir. Et si la formation permanente est initiée par l'Etat, c'est par pure affinité ou monnayage toute chose tributaire d'un abandon de la formation par l'Etat. Dans le document Stratégie du secteur de l'éducation (Gouvernement du Cameroun, 2000), on note que 50 % des enseignants au Cameroun sont sous-qualifiés. Dans la même optique, chaque enseignant s'enferme dans sa spécialité comme si elle était la seule. L'on souligne également une grande faiblesse dans le système de supervision pédagogique du fait d'une absence de formation d'un personnel de supervision et d'une faible mobilité de celui-ci par manque de moyens logistiques.

Puis la mobilité des enseignants, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, présente toujours des incohérences. Les états généraux de l'Education<sup>19</sup> organisés au Cameroun en 1995 notaient en matière de gestion des ressources humaines l'absence d'une politique clairement définie des affectations, mutations, et nominations de personnel, celles-ci se font de manière arbitraire, à la tête du client. Les nominations et promotions aux différents postes de responsabilité sont faites de manière fantaisiste, elles tiennent compte de l'appartenance à des parties politiques. Très souvent les personnes nommées s'avèrent incompetents, ce qui débouche sur des abandons de poste, l'impunité de certains faits, la non déclaration des incidents survenus. Quant aux affectations et mutations qui sont effectuées le plus souvent pendant les grandes vacances, les établissements scolaires en général ne sont pas desservis proportionnellement à leurs besoins et dans les délais opportuns. Ce qui conduit à une absence de politique globale de planification des ressources humaines, fait qui était déjà déploré.

A ceci s'ajoute le mauvais état des infrastructures et des ressources matérielles. Le langage est le même à travers les syndicats, notamment l'amélioration des conditions de vie des enseignants dont les raisons les plus fréquemment évoquées sont l'accès à certains confort non existants sur place surtout en zone rurale, le regroupement familial, le suivi des dossiers, les maladies, l'absence de logement, l'indisponibilité des services de santé et dans une moindre mesure, l'éloignement du lieu de perception du salaire. Les enseignants comme les personnels administratifs, eux aussi affectés par les mêmes évolutions, souffrent en général d'une grande pauvreté des conditions de travail (bureaux, matériels de secrétariat, places de bibliothèques, documentation) ; le non-respect du ratio normal élèves-enseignants issu des recrutements massifs remplissant les salles de cours en violation flagrante de l'arrêté signé jadis, fixant l'effectif maximum d'une salle de classe à soixante (60) élèves<sup>20</sup> rendant de fait difficile, la tâche d'enseignement, de suivi et d'évaluation des élèves par les enseignants, il y a donc une absence de suivi aussi bien

---

<sup>19</sup> République du Cameroun, Ministère de l'éducation nationale, Rapport des Etats généraux de l'éducation, mai 1995

<sup>20</sup> Ibidem

particulier que personnalisé des élèves en difficulté pour que le résultat soit positif en fin d'année quel que soit l'engouement qui anime l'enseignant. Cet indicateur traduit la différence observée dans la distribution des enseignants du secondaire dans les régions du pays, certaines sont mieux pourvues que d'autres, voire qu'elles attirent et retiennent les enseignants davantage que d'autres, la différence d'effectifs montre que dans certains cas, ce ratio passe du simple à plus du double. Notamment les régions ayant un ratio inférieur ou égal à 22, soit Sud-Ouest, Nord-Ouest, Adamaoua, Extrême Nord et Est et les régions ayant un ratio supérieur à 28 et variant jusqu'à 32, soit Sud, Ouest, Centre, Littoral et Nord<sup>21</sup>. Le facteur d'ambiance qui est les conditions de travail d'Herzberg s'explique aisément ici.

Ces résultats corroborent avec ceux des autres chercheurs tels que Janosz et al (2005) quant à l'opérationnalité de l'environnement socioéducatif des enseignants et de son influence sur la motivation au travail.

#### **4.2.3 La justice procédurale : les procédures d'évaluation et de prise de décision remises en cause.**

L'Administration camerounaise utilise un système de notation unanimement décrié, car tout le monde s'accorde à reconnaître que les notes attribuées sont, à la fois, subjectives et non significatives, c'est ainsi que certains enquêtés ont affirmé que la procédure n'est pas juste, notamment ceux- là qui estiment n'avoir pas eu équité dans les récompenses, d'autres reconnaissent qu'il y a problème, mais sont modérés dans leurs propos, c'est le cas des enseignants administrateurs. La théorie d'Adams trouve sa plénitude ici en ce que l'enseignant juge par quel système impartial leurs performances sont évaluées. Pour les uns, la procédure est subjective parce certains collègues bénéficient des faveurs du chef ou de l'inspecteur et même la durée et la périodicité de l'évaluation sont remises en cause aussi ; également la non prise en compte des éléments extrascolaires telles les rencontres avec les parents d'élèves, les répétitions faites aux élèves après les classes ou pendant le weekend. Ces cas discriminatoires causent un grand tort au personnel enseignant qui s'applique à leur travail. Pour les évalués satisfaits et inspecteurs (évaluateurs), il y a un accord quant aux mauvaises pratiques d'évaluation qui échappent au système. Dans la même optique, ils reconnaissent qu'il existe des indicateurs peu pertinents de mesure de performance, du fait de leur caractère aléatoire, à rendement égal, une personne peut avoir 12/20 et une autre 18/20.

Au surplus, ce système a débouché sur un paradoxe, celui d'une Administration dont le rendement est jugé largement en-dessous de la moyenne mais dont les personnels ont toujours des notes largement au-dessus de la moyenne. Dans le cadre d'un entretien informel avec un chef de service, il nous a plutôt orienté vers les, syndicats des enseignants, qu'à sa connaissance il n'existe pas de facteurs de performance relatifs au personnel enseignant, aussi les enseignants récompensés ne sont pas forcément les meilleurs.

---

<sup>21</sup> Ministère de l'éducation nationale, Annuaire statistique 2000-2001

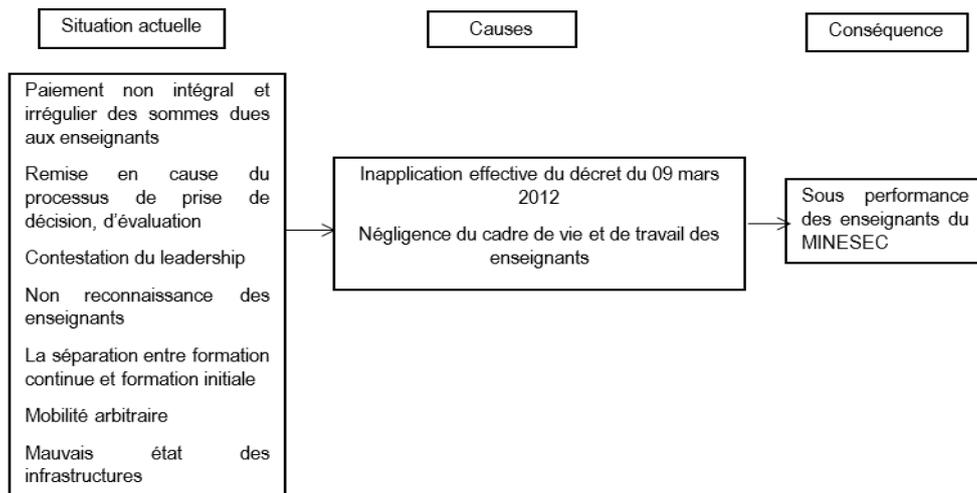
Aussi il est remis en cause le processus de participation aux décisions notamment dans les établissements scolaires en ce qui concerne ses modalités. Il n'y a pas échange d'information entre l'enseignant et la direction, encore moins de participation à la prise de décision.

#### **4.2.4 La performance selon le personnel enseignant**

A la question de savoir quelle politique de rémunération faut-il mettre en œuvre afin d'améliorer la performance du personnel enseignant de la DRH au MINESEC ? Le personnel enseignant (administrateurs comme travailleurs) mentionne la conjonction des aspects extrinsèques (rémunération, avantages sociaux) et intrinsèques (style de supervision, qualité de vie générale), de la satisfaction au travail, mieux encore l'association des éléments de motivation intrinsèque (relation avec les collègues et avec les supérieurs) et de motivation extrinsèque (salaire, promotion). Toute chose qui conduit la théorie bifactorielle d'Herzberg qui résume la motivation du salarié au travail à la conjonction des facteurs inhérents et extérieurs au poste de travail. Par ailleurs ils déplorent l'environnement socioéducatif caractérisé par une concurrence malsaine, une absence de communication avec le chef d'établissement, la contestation du leadership. Dans le même sens, les enseignants pensent que la procédure d'évaluation de la performance de laquelle dépend l'attribution des récompenses financières, n'est pas crédible.

Malgré cela, il y en a qui se dévoue à leur travail. Cela se justifie par leur ponctualité au service aussi bien dans les bureaux que dans les établissements scolaires, leur engagement au travail ; l'on est en droit de se demander quelle est leur motivation réelle, est-ce les sanctions ? Les mutations dans les zones difficiles ? On pourrait répondre par l'affirmative. En effet l'on a relevé l'absentéisme du personnel enseignant aussi bien dans leurs lieux de service respectifs, et les heures passées au bureau à ne rien faire de certains enseignants administrateurs, un enseignant en service au MINESEC m'a dit tout simplement, face à mon étonnement de son inoccupation, « je gagne quoi ? Je n'ai rien d'autre à faire ! ». Cette situation est tributaire d'aucun enrichissement de tâches aucun enrichissement de tâches et la sanction n'a aucune importance, plutôt le salaire même dérisoire qu'il perçoit chaque fin de mois sans fournir le moindre effort. Comme l'ont dit les enquêtés « sa aussi, on est sûr de l'avoir ». La théorie des attentes de Vroom s'explique. Notamment en ce que l'expectation ici est le fait que le personnel enseignant se situe dans l'environnement (bureau ou établissement scolaire) ; les motifs instrumentaux constituent le revenu du salaire ; la valence est l'élément qui a de l'attrait à leurs yeux. Qu'en est-il des propositions à faire ?

**Figure 10: Condensé des analyses**



### 4.3 Propositions de fonctionnement de leviers d'amélioration de la performance au MINESEC.

#### 4.3.1 Quant à l'approche et mécanisme de gestion de la performance du PE.

##### ✓ l'approche de gestion de la performance du PE.

Considérant la typologie de structure des organisations selon Mintzberg (1979), la DRH au MINESEC correspond à la structure bureaucratique mécaniste. Les différentes approches y afférentes quant à l'amélioration de la performance des enseignants, sont représentées suivant un plan d'action adéquat (annexe 3),

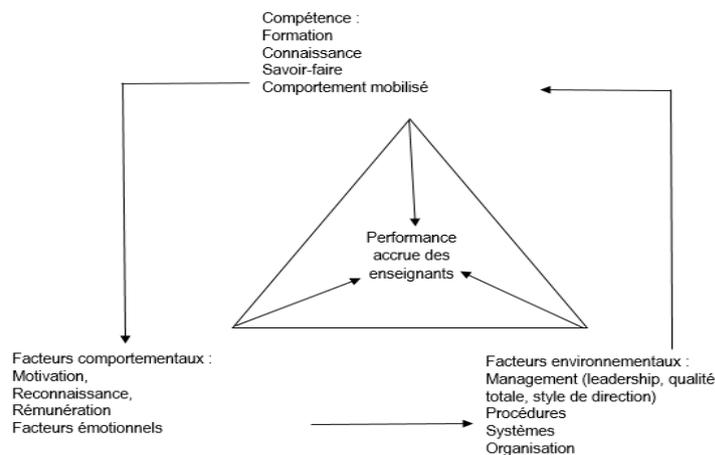
Le présent travail vise de manière générale à contribuer à l'amélioration de la performance du personnel enseignant au sein de la DRH au MINESEC. Et plus spécifiquement à analyser la politique de rémunération et le cadre socioéducatif tels que pratiqués à la DRH au MINESEC au plan de la reconnaissance de la prestation de travail des ressources humaines, et à proposer des approches et des mécanismes de gestion de la performance adaptés aux enjeux de la DRH. Et de ce fait ces objectifs ont un impact sur les fondamentaux de la GRH, que sont : la satisfaction, motivation, la reconnaissance et l'équité. Le tableau des approches thématiques l'illustre mieux (annexe 4).

##### ✓ le mécanisme d'amélioration de la performance du PE.

La mise en place d'un mécanisme d'amélioration de la performance du PE nécessite la mise en commun de toutes les politiques de GRH, leur interdépendance concourant à l'atteinte de la vision de la DRH. Leur cohérence concourt à la gestion de la performance visant la coordination et l'amélioration des résultats et des activités de la DRH. La performance est le résultat d'une combinaison de multiples facteurs parmi lesquels on retrouve la compétence, les facteurs d'environnement (contexte d'application de la compétence : processus, organisation, management...) et surtout les facteurs comportementaux (facteurs émotionnels, motivation, reconnaissance...). De ce fait la politique de rémunération qui assure une cohérence entre la stratégie organisationnelle, l'équité interne et externe. Dans une approche GRH, la compétence d'une personne étant un savoir-faire opérationnel, individuel observable en situation de

travail validable et vérifiable, signifie sa capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire et des comportements pour faire face à des situations professionnelles. La compétence est actif propre de l'individu. Cela inclut aussi le savoir et le savoir-être. L'apprentissage peut être accéléré par la formation et l'accompagnement sur le tas, c'est encore plus efficace si le travail est « formateur » (learning doing). De la politique de management qui repose sur le style de management incluant le leadership, l'évaluation, la mobilité, les relations sociales. L'effet de l'une entraînant l'autre. Ce qui concourt à l'atteinte de la vision stratégique. Fort de ce constat, le schéma ci-dessous constitue le processus indispensable pour obtenir un PE performant.

**Figure 11: Mécanisme d'amélioration de la performance**



#### 4.3.2 Quant au modèle d'amélioration de la performance du personnel enseignant

Ce modèle ainsi proposé ci-dessous inspiré de celui de Baldrige Excellence Framework (Education) (2015) et adapté au contexte de l'amélioration de la performance ou de l'efficacité des capacités du personnel et repose sur la satisfaction, la sécurité et l'engagement de ce dernier dans son milieu de travail. Elle place au sommet le profil de l'organisation qui comprend une description de l'organisation (environnement/relation) et décrit les défis organisationnels. C'est une sorte d'autoévaluation. S'il n'est pas adéquat, l'organisation se concentre sur la définition de ce pourquoi elle existe et ce qu'elle veut accomplir avant d'avancer. Puis les valeurs et concepts de base renvoient aux croyances et comportements adoptés par tous. Ensuite les différentes zones à évaluer sont constituées de sept éléments notamment :

Le leadership : la manière de stimuler et de faciliter la réussite de la vision et de la mission, de développer les valeurs nécessaires à une réussite à long terme. Il faut donc des comportements adéquats et s'implique dans la mise en place du système de management ;

La stratégie : la manière de mettre en œuvre la mission, la vision, et soutenue par des plans d'actions, des décisions, des processus appropriés ;

Les partenariats : la manière de planifier et de manager des partenaires extérieurs et de gérer les ressources internes afin de soutenir la politique, la stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace des processus ;

Le management des savoirs a entre autres objectifs de créer des conditions pour que la connaissance et la compétence soient génératrices de valeur ;

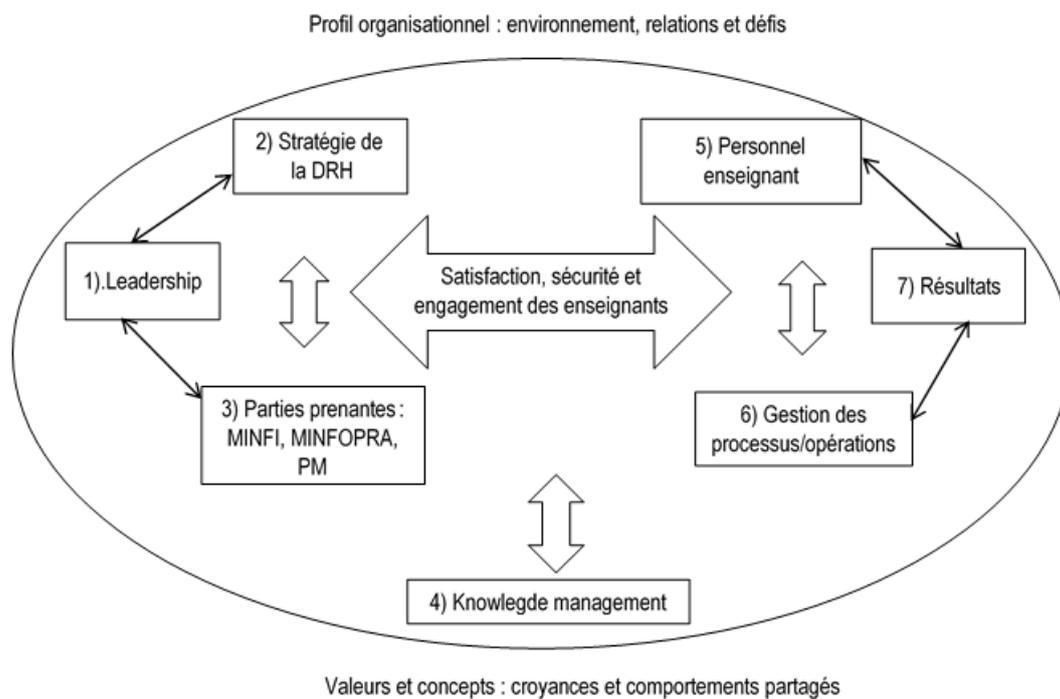
Le personnel : la manière de planifier les activités, et de manager, de développer et de libérer le potentiel et les connaissances du personnel aussi bien au niveau individuel que collectif et organisationnel ;

Les processus : la manière de concevoir, de manager et d'améliorer les processus pour soutenir la politique et la stratégie et de satisfaire les parties prenantes et le personnel ;

Le résultat : il concerne ici le personnel.

Plus précisément, le modèle se présente comme suit :

**Figure 12: Modèle d'amélioration de la performance des enseignants à la DRH**



Adapté du modèle de Baldrige Excellence Framework (Education) (2015).

## CONCLUSION

A l'heure de l'économie du savoir et de la connaissance, l'éducation est devenue un enjeu majeur et l'enseignant a acquis une place centrale dans le processus de production d'éducation. Dans ces conditions, sont recherchés les moyens d'augmenter la performance des enseignants afin d'améliorer les résultats scolaires des élèves. L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la rémunération et l'environnement socioéducatif comme leviers de performance des enseignants des enseignements secondaires au Cameroun.

Afin de mener à bien ce travail, d'une part nous avons abordé la problématique actuelle de la gestion de la performance des enseignants. Il a été développé à cet effet les différents enjeux et défis auxquels le MINESEC fait face en ce qui concerne la gestion de la solde, de la carrière des enseignants et de leur cadre de vie et de travail. Dans une seconde partie, nous avons expliqué d'autre part les différents concepts tels que la rémunération, l'environnement socioéducatif qui concourent à la performance des enseignants, mais également les diverses théories relatives à la motivation et à la satisfaction des salariés notamment celle dite bifactorielle de Herzberg (1971), des attentes de Vroom (1964) et de la théorie de l'équité d'Adams (1965). Toute chose qui a abouti à quelques exemples de gestion de la performance du PE, en montrant comment certains pays se différencient par rapport à d'autres en maintenant la performance des enseignants pour une meilleure valorisation de ces derniers.

A travers notre enquête auprès de 80 enseignants, qu'ils soient administrateurs et travailleurs, il a été fait un constat. D'une part en ce qui concerne la rémunération, son acquisition n'est pas aisée quant aux éléments qui la composent. C'est dire que les prestations ayant effet financier ne sont pas aisément acquises par le PE. De l'analyse du lien entre la rémunération et la performance, il ressort que l'attitude des enseignants vis-à-vis d'une quelconque influence de la rémunération sur leur performance au travail n'est pas perceptible. et même en ce qui concerne leur collègue. Il faut donc s'y attarder et permettre un accès facile aux éléments de contentieux de la solde. Ce qui n'est malheureusement pas le cas, d'où la vérification de notre hypothèse **H1** à savoir « l'accès aisé aux diverses prestations légales offertes par la DRH entraîne une valorisation certaine qui améliore la performance du personnel enseignant »

Aussi les enseignants ont exprimé le besoin d'une intégration d'autres facteurs d'incitation à la performance. Ils souhaitent en effet l'objectivité des critères d'évaluation, évaluation qui conditionne l'accès à une prestation, et l'instauration d'une séance de détermination de choix de critères d'évaluation entre les enseignants et la direction, mieux la mise en place d'un consensus de travail quant au choix desdits critères.

D'autre part l'examen de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant a permis de relever plusieurs insuffisances dans la gestion de la performance du personnel enseignant aussi bien à la DRH que dans les établissements scolaires. C'est un aspect d'amélioration de la performance des enseignants très souvent oublié. Il n'est donc pas très connu des enseignants, encore moins développé par les chefs d'établissement et responsables de l'administration centrale. La qualité de l'environnement socioéducatif est relevée par un le QES, outil qui analyse les composantes de l'environnement scolaire du personnel

enseignant. Notre hypothèse **H2** : « l'opérationnalité des composantes de l'environnement socioéducatif affecte positivement la performance du personnel enseignant » est attestée.

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait d'interroger des enseignants administrateurs mais aussi des enseignants travailleurs nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre des deux derniers quant à la question de la motivation des salariés. En effet, nous avons pu constater que les premiers n'ont pas la même perception des sources de performance que les seconds, du fait qu'ils ne soient pas exposés aux mêmes aléas de travail, ce qui pose alors problème pour la mise en œuvre de la motivation et de satisfaction de ceux-ci. Toutefois ils se rejoignent pour décrier les mauvaises conditions de vie et de travail et le mauvais traitement salarial. La direction des ressources humaines est alors confrontée à l'insatisfaction des enseignants causant des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de ceux-ci. En effet, cette enquête terrain nous a permis de démontrer que le lien entre la rémunération puis l'environnement socioéducatif et la performance des enseignants administrateurs et travailleurs ne faisait aucun doute

Il est également important de souligner que les différentes approches et techniques de motivation et de satisfaction sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services des ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de gestion de la performance. Ces facteurs de contingence sont liés aux nombreuses caractéristiques de l'activité d'enseignant telles que la multiplicité d'objectifs et de principaux, le travail d'équipes, la multiplicité des tâches. En effet, la direction des ressources humaines doit redoubler d'effort quant à la mise en œuvre de la motivation de ses collaborateurs.

Ce mémoire nous a également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des mesures adéquates à la gestion de la performance des enseignants, basées sur des mécanismes certains. A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la performance liée aux méthodes de management, aux conditions de rémunération et enfin aux conditions de travail.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la valorisation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines. L'enquête de terrain a permis d'appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des enseignants administrateurs et travailleurs. Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue académique mais également professionnel.

## Références bibliographiques

- Ajountimba, L. (2006). Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun. UNESCO.
- Alain, G & St-Onge, S. (2001). Gérer la performance au travail : Tendances et conditions de succès. », *Revue Gestion*, 32, 17-30.
- Amyot, M., & Hamel, C. (2006). La formation continue des personnels de l'éducation : Mali, Tunisie, Haïti, Guyana ». Editions MultiMondes Publication.
- Barrette, J., & Bérard, J. (2011). Promouvoir une supervision facilitant la performance Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines. Dans St-Onge Sylvie et al (dir.), *Gestion de la performance au travail : défis et tendances* (p. 64-78). HEC, Montréal : collection Gestion et Savoirs.
- Boisvert, H. (2010). La rémunération incitative : un mécanisme important du contrôle de gestion ». *Cahier de recherche*.
- Boisvert, H. (2011). La gestion par processus et la performance organisationnelle », Éditions JFD, publication à venir.
- Bourguignon (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269.
- Branch, G. F. ; Hanushek, E. A. & Rivkin, S. G, (2012). Estimating the effect of leaders on public sector productivity : the case of school principals. National bureau of economic research. Massachusetts.
- Brilman, J. (2000). Les meilleures pratiques de management. Paris : Éd. d'Organisation.
- Brun, J. P. & Dugas, N. (2011). Reconnaître la performance au travail. Dans St-Onge Sylvie et al (dir.), *Gestion de la performance au travail : défis et tendances* (p. 348-427). HEC, Montréal : collection Gestion et Savoirs.
- Drolet, S., Lanoie, P. & Shearer, B. (1999). Analyse de l'impact productif des pratiques de rémunération incitative pour une entreprise de services : Application à une coopérative financière québécoise. Montréal. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)
- Drury, D. & Baer, J. (2011). The american public school teacher : Past, Present, & Future. Harvard Education Press. Cambridge, Massachusetts.
- Fonkoua, P. (2007). La formation des enseignants et le développement durable en Afrique : d'une situation locale à une préoccupation globale. Dans Karsenti, T., Garry, R.-P., Bechoux, J. & Tchameni Ngamo, S (dir.), *La formation des enseignants dans la francophonie : Diversités, défis, stratégies d'action* (p. 106-117). Montréal, Canada : AUF
- Forest, V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74, 345-359.
- Gauthier, P.-L. (2008). Nathalie Mons, Les nouvelles politiques éducatives », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 47, 20-23.

- Gerard, F.-M. (2013). L'évaluation, un levier pour la réussite. Bureau d'Ingénierie en Education et en Formation (BIEF). Louvain-la-Neuve.
- Grawitz, M. & Pinto, (1977). Méthodes de recherche en sciences sociales, 4ème Edition, Paris, Dalloz.
- Gosselin, A. & Murphy, K. R. (2011). L'échec de l'évaluation de la performance. Dans St-Onge Sylvie et al (dir.), Gestion de la performance au travail : défis et tendances (p. 121-166). HEC, Montréal : collection Gestion et Savoirs.
- Hanushek, E. A & Peterson, P. E. (2006). Teacher Compensation. (p 149-163). Reforming Education in Florida.
- Hanushek, E. A & Rivkin, S. G (2007). Pay, Working Conditions, and Teacher Quality (p 69-96). Future for Children.
- Hanushek, E. A (1970). The Value of Teachers in Teaching ». RM-6362-CC/RC, Santa Monica: The Rand Corporation.
- Hanushek, E. A (2011). The Economic Value of Higher Teacher Quality. Economics of Education Review, 30(3), June: 466-479.
- Hanushek, E. A (2011). Valuing Teachers: How Much is a Good Teacher Worth? Education Next, 11(3), Summer : 40-45.
- Hanushek, E. A. (2002). Teacher Quality. In Lance T. Izumi and Williamson M. Evers (ed.), Teacher Quality (p 1-12). Stanford: Hoover Institution Press.
- Hanushek, E. A. (2011). Paying Teachers Appropriately. Dans Darrel Drury and Justin Baer (ed.), The American Public School Teacher: Past, Present, and Future (p 109-118), Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Hanushek, E. A., John F. K. et Rivkin, G. S. (2004). « Why Public Schools Lose Teachers », The Journal of Human Resources, : 30
- Hanushek, E. A., Rivkin, S. G. (2006). Teacher Quality. Handbook of the Economics of Education, Vol. 2. Amsterdam:
- Hddigui, El. M. (2006). La gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation. UNESCO.
- Hoxby, C. M & Hanushek, E. A. (2005). Rewarding Teachers. Hoover Press
- Janosz M., Thiebaut M., Bouthillier C et Brunet (2005) « Climat scolaire et épuisement professionnel : Perception du climat scolaire et épuisement professionnel chez les enseignants »
- Jasnoz, M., Georges, P & Parent, S. (1992). L'environnement socioéducatif à l'école secondaire : un modèle théorique pour guider l'évaluation du milieu », Revue canadienne de psychoéducation, 27 (2) 285-306.

- MINFOPRA. (21 avril 2014). La politique du gouvernement camerounais en matière de e-administration : présentation du volet «déconcentration de la gestion des ressources humaines de l'Etat et de la solde. Tanger, Maroc.
- Lafortune, L., Deaudelin, C., Doudin, P.-A. (2001). La formation continue : De la réflexion à l'action. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Larré, F. & Plassard, J.-M. (2008). Quelle place pour les incitations dans la gestion du personnel enseignant ? *Revue Recherches économiques de Louvain*, 74 (3) 359-403.
- Larré, F. (2009). La mise en incitation des enseignants : solution théorique ou réponse pragmatique ? », *Revue française de pédagogie*, 166, 27-43.
- Le Ministère de l'éducation (août 2008). Le développement de l'éducation. Rapport national du Rwanda. 48<sup>e</sup> session de la Conférence internationale de l'Education (CIE).
- Majoro, J. P. (2008). L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda », *School of finance and banking (SFB) – BBA (Bachelor in Business and Administration)*.
- Moisset, J.-J. (2003) *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire* », Presses de l'Université du Québec.
- Mucha, L. (2010). La motivation des salaires et la performance dans les entreprises (Mémoire de Master). Université de Reims Champagne Ardenne.
- Ouedraogo, R. M., (2011). *Stratégies pour l'amélioration des conditions de travail des enseignants et leur rétention dans les écoles en Afrique*. Addis Abeba. UNESCO.
- Oyono, A. D. (2009). *Evaluation des performances professionnelles et maîtrise des « positions » et de la « discipline » dans la gestion des établissements scolaires d'enseignement secondaire au Cameroun*. Mémoire de Master). Université Senghor d'Alexandrie en Egypte.
- Pôle d'analyse sectorielle en éducation (2009). *La scolarisation primaire universelle en Afrique : le défi enseignant* : Dakar UNESCO
- Prax, J.-Y (2003). *Le manuel de Knowledge Management*. Ville d'édition. Editeur.
- Roman, B. (2010). *Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance*. 2e édition. Paris, Dunod.
- Simonet, F. (2014). *Croissance et PME : quels sont les leviers de la fonction finance ?* » Gestion financière. Mémoire de Master. CCI Paris île de France
- Vin, P. (2007). *Les impacts des incitations monétaires sur l'effort des salariés : positifs ou négatifs?* Mémoire de Master. Université Lumière Lyon 2.

**Annexe**

**Annexe 1 : Bulletin de solde**

ANTILOPE			BULLETIN DE SOLDE		
date d'edition : 26 08 2014					
matricule : 566098K no bulletin mm : 68644 IGR mensuel : 111809					
annee : 2014 no bulletin aa : 3529141 IGR cumule : 850624					
mois : 08 net a percevoir : 331109					
indice de grade : 870					
indice de solde : 870					
classe : 2					
grade : PROF. ENI ECOLE NORMALE INSTIT. echelon : 7					
emploi : SOUS DIRECTEUR nombre d'enfants : 2					
service : MINESEC DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT					
SECONDAIRE NO IDENTIF : M01197061000					
residence : YAOUNDE 1 A 4					
position solde : ACTIVITE					
position gestion : ACTIVITE NORMALE					
situation familiale : MARIE logement : NON LOGE					
mode de reglement : CREDIT FONCIER YAOUNDE no cpt 011008067					
ELEMENT DE GAIN					
code-element	libelle	montant			
010	SALAIRE DE BASE	243613			
020	COMPLEMENT FORFAITAIRE	550			
030	INDEMNITE DE LOGEMENT	48723			
050	ALLOCATIONS FAMILIALES	3600			
055	SUPPLEMENT FAMILIAL DE TRAITEMENT	3055			
071	PRIME DOCUMENTATION ET RECHERCHE	15000			
130	SUJETION S/DIR	22500			
235	TECHNICITE PROFES. A1 A2	25150			
244	PRIME ENSEIG. ET EVALUATION	10000			
ELEMENT DE RETENUE					
code-element	libelle	montant			
505	IMPOT SUR REVENU PERS.PHYSIQUE	11180			

510	RETENUE CREDIT FONCIER	2210
515	REDEVANCE AUDIO-VISUELLE(C.R.T.V)	1950
520	TAXES COMMUNALES	263
540	CENTIMES ADDITIONNELS	1118
550	COTISATION PENSION	24361

**Annexe 2 : questionnaire**



**Université Senghor**  
Université internationale de langue française  
au service du développement africain  
Opérateur direct de la Francophonie

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

**Confidentialité :** Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche purement académique. En répondant à ces questions, vous contribuerez à la recherche d'une étudiante dont le but est de montrer l'influence du système de rémunération sur la motivation du personnel enseignant au Cameroun. Merci d'avance pour avoir accepté de prendre un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

**Identification**

1. Sexe a  b.
2. Age : a. 25 et 35 ans  b. 35 et 45 ans  c. 45 ans et plus
3. Fonction : a. Enseignant  b. animateur pédagogique  C. Chef d'établissement   
d. Surveillant Général  e. Censeur  f. Autres
4. Institution ou établissement : .....
5. Expérience professionnelle : a. 0 et 05 ans  b. 05 et 10ans   
c. Entre 10 ans et plus

**THEME 1 : PROGRAMME DE PRIMES**

9. Décrire brièvement le programme de primes que vous recevez au sein de votre établissement scolaire.....  
.....
10. Décrire brièvement le programme de primes que vous recevez dans le traitement de votre solde.....  
.....
11. Ce programme vise-t-il : a. Les cadres seulement  b. L'ensemble du personnel
12. S'articule-t-il sur: a. Les performances individuelles  b. Celles de l'équipe
13. Constatez-vous un quelconque impact du programme de primes sur vos conditions de travail ou sur celles de vos collègues de travail a : Oui  b : Non
14. Si oui justifiez votre réponse.....  
.....

**THEME 2 : REMUNERATION ET PERFORMANCE**

15. Quel est l'impact du programme de primes sur votre motivation au travail, notamment en ce qui concerne la régularité au travail et la recherche de bons résultats scolaires.....

16. Quel est l'impact du programme de primes sur la motivation au travail de vos collègues ?.....

17. Pour vous quels autres types d'incitations pourraient contribuer à renforcer la performance au travail des enseignants ?.....

18. Ceux-ci sont-ils : a : Plus importants  b : Moins importants comme source de motivation par rapport au programme de primes de votre établissement scolaire

19. Quels sont les critères d'évaluation des performances adoptés par votre établissement scolaire.....

20. Êtes-vous satisfaits des critères utilisés pour évaluer votre performance dans le cadre du programme de primes au rendement : a : Oui  b : Non

21. Ces critères sont choisis par :  
a : L'administration  b : La négociation entre les enseignants et l'administration

22. Que pensez-vous de la manière dont sont choisis ces critères ? .....

**V. THEME 3 : LIEN ENTRE EFFET ETABLISSEMENT ET PERFORMANCE**

23. Que pensez-vous du travail en commun entre enseignants ?  
a  Pratiques éducatives ; b.  Climat scolaire ; c.  Problèmes sociaux et scolaire

24. Ceux-ci ont-ils plus ou moins d'impact sur votre performance que le programme de primes que vous recevez : a : Oui  b : Non

25. Justifiez votre réponse : .....

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration

**Annexe 3 : Plan d'action des différentes approches de l'amélioration de la performance du personnel enseignant**

Nature de la mesure	A N 1	A N 2	A N 3	A N 4	A N 5	Parties prenantes (responsable et personne impliquée)	Ressources	Lieu
<b>1. Mesures salariales et assimilées</b>								
<b>Résultat attendu. 1</b> : la satisfaction au travail augmente et les départs volontaires des enseignants diminuent								
<b>Activité 1</b> : Payer les primes ou indemnités de risques (pour les enseignants affectés dans des zones comportant des risques spécifiques)						L'administration centrale Le chef d'établissement	Equipe interministérielle (MINFI, MINESEC) Budget MINESEC	DRH (MINESEC) Etablissement scolaire
<b>Activité 2</b> : valoriser la prime de documentation et de recherche, indispensable pour qui doit dispenser des enseignements de qualité et compte tenu du déploiement de l'internet ;						L'administration centrale MINFI Le DRH (MINESEC)	Budget MINESEC Equipe interministérielle (MINFI, MINESEC)	DRH (MINESEC)
<b>Activité 3</b> : parler des palmes académiques avec incidence financière						L'administration centrale Le DRH (MINESEC)	Equipes ministérielles (MINFI, MINESEC) Budget MINESEC	Ministère des Finances
<b>Résultat attendu.2</b> : la reconnaissance et le statut social de l'enseignant sont améliorés								
<b>Activité 1</b> : Réviser les indices des salaires à la hausse						L'administration centrale	Equipe de travail ministérielle	Ministère des Finances

						(MINFI et MINESEC)	
						Budget MINESEC	
<b>2. Mesures d'accompagnement au plan professionnel (formation continue)</b>							
<b>Résultat attendu.1</b> : des enseignants mieux formés, et mieux encadrés pour des actes professionnels de meilleure qualité							
<b>Activité 1</b> : Mettre en place des dispositifs d'encadrement de proximité					Le chef d'établissement L'enseignant	Budget du MINESEC	Etablissement scolaire  La Direction des Ressources Humaines
<b>Activité 2</b> : Organisation à l'intention des enseignants des visites-conseil régulières					Le chef d'établissement Les enseignants	Budget de l'établissement scolaire	Etablissements scolaires
<b>Activité 3</b> : Augmenter le temps consacré à la formation continue					L'administration centrale Le chef d'établissement, l'enseignant	Budget de l'établissement scolaire	La Direction des Ressources Humaines
<b>Activité 4</b> : Mettre en place de dispositifs d'évaluation par les pairs et les adultes de l'école (les parents d'élèves), de travail en équipes					L'administration centrale, le chef d'établissement  Les enseignants, les inspecteurs et les parents d'élèves	Budget MINESEC	Etablissement scolaire
<b>Activité 5</b> : Inscrire les évaluations dans la durée					Le chef d'établissement  Les inspecteurs		Etablissement scolaire

						Les parents d'élèves		
<b>Activité 6</b> : Dégager un investissement de minimal de 1% de la masse salariale à consacrer à la formation continue des enseignants						L'administration centrale (MINFI et MINESEC)  -		
<b>Résultat attendu. 2</b> : la qualité des interventions d'enseignement et des outils d'apprentissages est rehaussée								
<b>Activité 1</b> : Mettre à la disposition des enseignants des plans de leçons, des guides et fiches pédagogiques, des fiches d'évaluation						L'administration centrale  Le chef d'établissement	Budget de l'établissement scolaire	Etablissement scolaire
<b>Activité 2</b> : Organiser des animations pédagogiques régulières, des formations donnant lieu à des crédits capitalisables						L'administration centrale et les chefs d'établissement  L'enseignant	Budget MINESEC	Etablissement scolaire  Les entreprises
<b>Activité 3</b> : Mettre en place un projet participatif et collaboratif, évaluée par des indicateurs de suivi des plans d'action						Le chef d'établissement  Les enseignants	Budget établissement scolaire	Etablissement scolaire
<b>3. Mesures portant sur l'amélioration de l'environnement immédiat</b>								
<b>Résultat attendu. 1</b> : les cadres de vie et de travail des enseignants sont améliorés								
<b>Activité 1</b> : Améliorer le cadre de vie de l'enseignant (logement, forage,						L'administration centrale	Budget	Lieu d'affectation

adduction d'eau, dispositif d'éclairage					Le chef d'établissement		
<b>Activité 2</b> : Facilités de branchements ou connexions aux NTIC					L'administration centrale	Budget MINESEC	L'établissement scolaire
					Le chef d'établissement	Budget établissement scolaire	La DRH (MINESEC)
<b>Activité 3</b> : Equiper les bureaux et salles de classes					L'administration centrale		L'établissement scolaire
<b>Activité 4</b> : mettre en place des cadres d'échanges, d'études, de réflexion et de recherche					Le chef d'établissement	Budget	L'établissement scolaire
					L'enseignant	Equipe de travail d'enseignants	Universités
<b>Résultat attendu. 2</b> : le système éducatif est plus intégré							
<b>Activité 1</b> : Réorganiser le travail rendant les enseignants autonomes dans le travail					Le chef d'établissement		L'établissement scolaire
					L'enseignant		
<b>Activité 2</b> : Responsabiliser et impliquer les enseignants dans la gestion de l'établissement scolaire					Le chef d'établissement		L'établissement scolaire
					L'enseignant		
<b>Activité 3</b> : Aménager l'environnement de travail de l'enseignant					Le chef d'établissement		L'établissement scolaire
					L'enseignant		
<b>Activité 4</b> : Reconnaître le travail et le mérite des enseignants					L'administration centrale et le chef d'établissement		La DRH (

					L'enseignant		
<b>Activité 5 :</b> Communiquer et informer les enseignants autour des aspects positifs et des avantages liés à la fonction d'enseignante					L'administration centrale et Le chef d'établissement  L'enseignant		L'établissement scolaire  La DRH (MINESEC)
<b>4. Mesures liées à la déconcentration de la gestion des personnels et de la solde</b>							
<b>Résultat attendu 1 :</b> L'enseignant est mieux encadré et géré dans le développement professionnel							
<b>Activité 1 :</b> Autonomiser le traitement des actes de carrière					L'administration centrale : le MINFOPRA  La DRH (MINESEC)	Equipe de travail pluridisciplinaire (MINFOPRA, MINESEC)	La DRH (MINESEC)
<b>Activité 2 :</b> Octroyer les prérogatives de validation des actes de carrière					Le MINFI  La DRH (MINESEC)	Equipe de travail pluridisciplinaire (MINFI et MINESEC)	La DRH (MINESEC)
<b>Résultat attendu.2</b> cohérence dans la gestion du personnel enseignant par le MINESEC							
<b>Activité 1 :</b> Mettre en place un système de veille					L'administration centrale  La DRH (MINESEC)	Equipe pluridisciplinaire (Techniciens du MINESEC, MINFOPRA)	La DRH (MINESEC)
<b>Activité 2 :</b> Rendre disponible les équipements techniques					L'administration centrale  La DRH (MINESEC)	Techniciens en maintenance des équipements techniques	La DRH (MINESEC)

#### Annexe 4 : Approches thématiques

Nature de la mesure	Implications/conséquences des différentes approches
---------------------	---

<b>1. Mesures salariales et assimilées</b>	
<b>Résultat attendu. 1</b> : la satisfaction au travail augmente et les départs volontaires des enseignants diminuent	
<b>Activité 1</b> : Payer les primes ou indemnités de risques (pour les enseignants affectés dans des zones comportant des risques spécifiques)	Diminution de l'insatisfaction du personnel enseignant.
<b>Activité 2</b> : valoriser la prime de documentation et de recherche, indispensable pour qui doit dispenser des enseignements de qualité et compte tenu du déploiement de l'internet	Rétention des enseignants qui conduit à la motivation extrinsèque
<b>Activité 3</b> : parler des palmes académiques avec incidence financière	Reconnaissance du personnel enseignant
<b>Résultat attendu.2</b> : la reconnaissance et le statut social de l'enseignant sont améliorés	
<b>Activité 1</b> : Réviser les indices des salaires à la hausse	Fidélisation du personnel enseignant qui vise la satisfaction.
<b>2. Mesures d'accompagnement au plan professionnel (formation continue)</b>	
<b>Résultat attendu.1</b> : des enseignants mieux formés, et mieux encadrés pour des actes professionnels de meilleure qualité	
<b>Activité 1</b> : Mettre en place des dispositifs d'encadrement de proximité	Motivation à travers le style de gestion qui passe par la capacité d'adaptation du management du responsable à chaque enseignant soit soutien, accompagnement, encouragement
<b>Activité 2</b> : Organisation à l'intention des enseignants	Mobilisation dans le cas où les dirigeants doivent dire la stratégie aux employés

des visites-conseil régulières	
<b>Activité 3</b> : Augmenter le temps consacré à la formation continue	Renforcement des capacités qui contribue à la motivation extrinsèque
<b>Activité 4</b> : Mettre en place de dispositifs d'évaluation par les pairs et les adultes de l'école (les parents d'élèves), de travail en équipes	Développement du potentiel de chaque enseignant afin de renforcer le capital humain
<b>Activité 5</b> : Inscrire les évaluations dans la durée	Trop gérées annuellement, donc pas assez quantitatives afin d'améliorer leur qualité
<b>Activité 6</b> : Dégager un investissement de minimal de 1% de la masse salariale à consacrer à la formation continue des enseignants	Motivation
<b>Résultat attendu. 2</b> : la qualité des interventions d'enseignement et des outils d'apprentissages est rehaussée	
<b>Activité 1</b> : Mettre à la disposition des enseignants des plans de leçons, des guides et fiches pédagogiques, des fiches d'évaluation	Implication afin de participer à la mise en œuvre de l'apprentissage et de s'aligner dans le travail.
<b>Activité 2</b> : Organiser des animations pédagogiques régulières, des formations donnant lieu à des crédits capitalisables	Implication des enseignants qui vise la mobilisation
<b>Activité 3</b> : Mettre en place un projet participatif et collaboratif, évaluée par des indicateurs de suivi des plans d'action	Mobilisation du personnel enseignant pour dire où aller.

<b>3. Mesures portant sur l'amélioration de l'environnement immédiat</b>	
<b>Résultat attendu. 1 :</b> les cadres de vie et de travail des enseignants sont améliorés	
<b>Activité 1 :</b> Améliorer le cadre de vie de l'enseignant (logement, forage, adduction d'eau, dispositif d'éclairage)	Motivation : Rétention des enseignants donc motivation extrinsèque
<b>Activité 2 :</b> Facilités de branchements ou connections aux NTIC	Engagement des enseignants qui vise la motivation intrinsèque Satisfaction du personnel enseignant dans le milieu de travail parce que intégré dans le projet fondamental du MINESEC
<b>Activité 3 :</b> Equiper les bureaux et salles de classes	
<b>Activité 4 :</b> mettre en place des cadres d'échanges, d'études, de réflexion et de recherche	Amélioration de la qualité de l'enseignement et des apprentissages
<b>Résultat attendu. 2 :</b> le système éducatif est plus intégré	
<b>Activité 1 :</b> Réorganiser le travail rendant les enseignants autonomes dans le travail	Renforcement des attitudes positives du personnel enseignant : manifestation de la confiance vis-à-vis de l'enseignant Accroissement du niveau de potentiel du personnel enseignant
<b>Activité 2 :</b> Responsabiliser et impliquer les enseignants dans la gestion de l'établissement scolaire	
<b>Activité 3 :</b> Aménager l'environnement de travail de l'enseignant	Contribution à l'atteinte de l'objectif commun qui améliore la motivation
<b>Activité 4 :</b> Reconnaître le travail et le mérite des enseignants	Equité pour ce qui concerne le mérite, la proportion entre la contribution et la rétribution

<p><b>Activité 5</b> : Communiquer et informer les enseignants autour des aspects positifs et des avantages liés à la fonction d'enseignante</p>	<p>Attrait de l'enseignant à la fonction enseignante et donc valorisation de la fonction qui conduit à la satisfaction.</p>
<p><b>4. Mesures liées à la déconcentration de la gestion des personnels et de la solde</b></p>	
<p><b>Résultat attendu 1</b> : L'enseignant est mieux encadré et géré dans le développement professionnel</p>	
<p><b>Activité 1</b> : Autonomiser le traitement des actes de carrière</p>	<p>Réduction de certaines lenteurs administratives qui débouchent sur le développement de l'employabilité de l'enseignant par le MINESEC et la présence effective et disponibilité des enseignants à leurs postes de travail, et sont motivés.</p>
<p><b>Activité 2</b> : Octroyer les prérogatives de validation des actes de carrière</p>	
<p><b>Résultat attendu.2</b> : cohérence dans la gestion du personnel enseignant par le MINESEC</p>	
<p><b>Activité 1</b> : Mettre en place un système de veille</p>	<p>Meilleure évaluation des enseignants à travers le benchmarking, et qui entraîne la satisfaction</p>
<p><b>Activité 2</b> : Rendre disponible les équipements techniques</p>	<p>Gestion efficace et efficiente de la profession enseignante au MINESEC.</p>

**Annexe 5 : Attestation de stage**

REPUBLICQUE DU CAMEROUN <i>Paix – Travail – Patrie</i>	REPUBLIC OF CAMEROON <i>Peace – Work – Fatherland</i>
MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES	MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION
SECRETARIAT GENERAL	SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

N 62416 MINESEC/SG/DRH Yaoundé, le 17 SEPT 2014

**ATTESTATION DE STAGE**

**Le Directeur des Ressources Humaines,**

Soussigné,

Atteste que Madame **LEKOUA NDZIE Sonia Grace**, née le 11 Novembre 1985 à Yaoundé (Cameroun), camerounaise, étudiante du Département « Administration-Gestion » de l'Université Senghor (promotion 2013-2015), a effectué un stage de mise en situation professionnelle, dans le cadre du cursus de sa formation pour la période allant du 12 Mai au 13 Août 2014 au Ministère des Enseignements Secondaires, Yaoundé, Cameroun.

À l'issue de ce stage, elle a produit un rapport sous le thème : *« Système de rémunération incitative et performance du personnel enseignant au Cameroun : cas du Ministère des Enseignements Secondaires »*.

Cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

**Le Directeur des Ressources Humaines**  
*Adams Daniel*