



SCHEMES DES ACTES DE GESTION ET APPLICABILITE DES PROCEDURES EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES SUR LA DEPERDITION DES ENSEIGNANTS DU PRIMAIRE AU CAMEROUNⁱ

Oyono Adams Daniel¹,

Chaffi Cyrille Ivan²ⁱⁱ

¹Doctorant en Management de l'Education,
Faculté des Sciences de l'Education,
Université de Yaoundé 1,
Yaoundé, Cameroun

²Maitre de Conférences,
Faculté des Sciences de l'Education,
Université de Yaoundé I,
Yaoundé, Cameroun

Résumé :

Une question fondamentale dans la performance du système éducatif au Cameroun consiste à analyser ses pratiques de gouvernance administrative des ressources humaines, notamment à travers les actes de gestion et l'applicabilité des procédures au Ministère de l'Education de Base, site de l'étude. L'objectif de cette étude est d'étudier l'effet de l'applicabilité des procédures et des actes de gestion des ressources humaines au MINEDUB sur la déperdition des enseignants du primaire. Les résultats obtenus après enquête auprès de 901 participants de la chaîne éducative du Ministère de l'Education de Base, indiquent que les déperditions des enseignants se justifient par le non-respect des procédures de nomination et de mutation, un chevauchement dans la signature des actes de gestion, les difficultés d'accès à la première solde et d'actualisation du profil de carrière, mais aussi le faible accompagnement médico-sanitaire du personnel enseignant. Pour améliorer cette situation, il est essentiel que les responsables des ressources humaines mettent en œuvre les procédures existantes et cherchent continuellement à améliorer les pratiques dans ce domaine. Une meilleure gestion des ressources humaines est cruciale pour un système éducatif plus résilient et performant.

Mots clés : actes de gestion, déperdition des enseignants, ressources humaines, schèmes

ⁱ SCHEMES OF MANAGEMENT ACTIONS AND APPLICABILITY OF HUMAN RESOURCES PROCEDURES ON PRIMARY SCHOOL TEACHERS ATTRITION IN CAMEROON

ⁱⁱ Correspondence: email oyonadams@gmail.com, cyrille.chaffi@univ-yaounde1.cm

Abstract:

A fundamental question in the performance of Cameroon's education system is to analyze its human resources administrative governance practices, particularly through management acts and the applicability of procedures at the Ministry of Basic Education, the study site. This study aims to investigate the factorial weight of the applicability of procedures and acts of human resources management on the wastage of primary school teachers, a dysfunction that has been continuously observed for decades. The results obtained from a survey of 901 participants in the Ministry of Basic Education's educational chain indicate that teacher attrition is due to non-compliance with appointment and transfer procedures, overlapping in the signing of management acts, difficulties in accessing initial pay and updating career profiles, as well as poor medical and health support for teaching staff. To improve this situation, it is essential that human resources managers implement existing procedures and continually seek to improve practices in this area. Better management of human resources is crucial for a more resilient, high-performance education system.

Keywords: human resources, management actions, schema, teachers' attrition

1. Introduction

La gouvernance de l'éducation est un enjeu important pour les gouvernements et la communauté internationale. Elle se compose d'un réseau complexe d'institutions, de règles et de normes qui sont essentielles pour développer, mettre en œuvre et suivre les politiques éducatives. Il est donc nécessaire d'étudier à la fois les systèmes formels de gestion et d'administration, ainsi que les processus informels de partage du pouvoir qui influencent la prise de décision à tous les niveaux. Dans un contexte où chaque ressource est précieuse, il est essentiel d'évaluer comment le modèle de gouvernance à l'éducation de base contribue à atteindre les objectifs de performance et d'efficacité du système éducatif camerounais. Au cours des dernières décennies, des efforts considérables ont été déployés pour développer l'éducation en Afrique (UNESCO, 2013/2014), malheureusement, l'attrition des enseignants est un problème qui compromet ces objectifs.

Les enseignants au Cameroun font face à un rythme soutenu de grèves depuis 2012, avec environ 18 grèves en 10 ans. Les problèmes auxquels ils sont confrontés semblent rester les mêmes depuis longtemps. Déjà en 2012, Cameroun 24 faisait l'état du malaise des enseignants depuis 12 en soulignant que, les promesses du gouvernement ne sont pas tenues, et les appels à la grève ont eu peu d'impact. L'une des formes de grève utilisées est de se rendre en classe, mais de refuser d'enseigner pendant les trois premiers jours de la semaine. Cette attitude est devenue une forme silencieuse de manifestation pour exprimer leurs inquiétudes. Les récentes grèves de 2022 ont rappelé que plus d'une de ces politiques semblent être restées à l'état de principe. Les enseignants se plaignent davantage des mauvaises conditions de travail, des salaires bas, de la mobilité arbitraire,

du non-respect des profils de carrière et de la lenteur du traitement de leurs dossiers de carrière et de rémunération, qu'ils sont parfois obligés de « suivre » ou d'« accélérer ».

Toutefois, Christon (2022) articule la gestion administrative comme l'ensemble des tâches quotidiennes qui permettent à une organisation de fonctionner et d'atteindre ses objectifs, avec pour ossature l'applicabilité des procédures. Ces tâches comprennent le respect des exigences légales et le contrôle des actions de gestion. Et donc, la gestion administrative est matérialisée comme support rationalisant les actions de l'administration ou de ses représentants. Bien qu'elle puisse atteindre la légalité, elle peut être dissociée des actes législatifs et réglementaires. Ceux-ci constituent néanmoins l'ensemble des actes de gestion, comprenant les lois, les décrets, les arrêtés, les décisions, les instructions, les circulaires, les notes de service, les lettres, etc. auxquels les gestionnaires se doivent de respecter en tant que procédures. Ainsi, l'applicabilité procédurale concerne le respect des règlements, des principes, des normes et des règles établis lors de l'exercice des pouvoirs délégués et de la création d'actes administratifs. Cet état de chose fait correspondre que le but ultime des actes de gestion et de l'applicabilité des procédures est la performance des organisations éducatives, en l'occurrence, à l'effet d'optimiser à une échelle durable les résultats. C'est ce contraste qui empêche de comprendre pourquoi, malgré la mise en œuvre de toutes ces stratégies, on ne parvient pas à endiguer le flux d'enseignants qui se caractérise de plus en plus par une grande déperdition.

Le phénomène d'attrition est depuis longtemps au centre des préoccupations des chercheurs, des gestionnaires du système éducatif, des organisations non gouvernementales et des organisations des Nations Unies telles que l'UNESCO et l'UNICEF. Pourtant les systèmes éducatifs ont toujours été confrontés à un défi majeur : attirer et retenir des enseignants compétents et motivés. Unesco (2015), démontre qu'un certain nombre d'enseignants quittent fréquemment la profession. Ce qui a un impact négatif sur la qualité de l'éducation. Il est donc important de comprendre les raisons de cette attrition des enseignants au Cameroun et de prendre des mesures pour y remédier. Le départ volontaire ou la sortie de carrière des enseignants a été identifié comme un problème critique, relatif à la gestion des ressources humaines (Holtom, Mitchell, Lee et al., 2008). Cette déperdition d'enseignants qualifiés dans les pays en développement de l'Afrique subsaharienne est l'un des principaux défis à relever pour améliorer l'éducation. L'UNESCO (2015) fait état de ce que, environ 25% du temps d'apprentissage/enseignement est perdu en raison de l'absentéisme des enseignants. Dans de nombreux pays en développement, les taux d'absence des enseignants varient de 3% à 27%.

L'ADEA (2017) souligne que, le secteur de l'éducation en Afrique doit faire face à de nombreux défis majeurs, dont la pénurie de ressources humaines. Cette pénurie d'enseignants qualifiés entrave le progrès de l'éducation dans la région. Pour atteindre les objectifs universels et continentaux en matière d'éducation, il est nécessaire de résoudre ce problème de pénurie d'enseignants. Ces résultats de L'ADEA (2017) fournissent des indications précises sur les multiples facettes du décrochage

professionnel et soulignent la nécessité de stratégies globales pour traiter ces facteurs et prévenir cet abandon. L'objectif général est d'étudier l'effet de l'applicabilité des procédures et des actes de gestion des ressources humaines au MINEDUB sur la déperdition des enseignants du primaire, par l'entremise des enquêtes de terrain auprès des acteurs impliqués dans la gestion des fonctionnaires des services extérieurs, suivant le Décret portant Statut Général de la fonction publique.

L'analyse stratégique de Crozier et Frieberg (1977) formule l'idée que les acteurs sociaux ont une certaine liberté, malgré les contraintes auxquelles ils sont soumis. Leur comportement n'est pas simplement le résultat de pressions extérieures, mais relève de leur propre responsabilité. Bien qu'ils fassent partie d'une organisation, ils poursuivent leurs propres objectifs, qui peuvent différer de ceux de l'organisation. Ainsi, ils utilisent les moyens de l'organisation pour les atteindre. ce qui implique les concepts de pouvoir et de stratégie. L'analyse stratégique identifie quatre sources de pouvoir : les normes, la compétence, l'information et l'interface. La stratégie, quant à elle, est un ensemble cohérent de comportements adoptés par les acteurs pour défendre leurs intérêts. Elle est guidée par les enjeux et les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs sociaux, et est perçue comme rationnelle par ceux qui l'utilisent.

De plus, l'analyse stratégique met en évidence la dynamique de pouvoir entre le MINEDUB et les enseignants, et par conséquent, la question du gaspillage. En effet, les principaux acteurs de la hiérarchie administrative doivent prendre des décisions appropriées alignées sur les politiques et les règlements établis, afin de prévenir les situations susceptibles d'entraîner une rotation des enseignants, voire des déperditions. En outre, la théorie de l'engagement organisationnel rend également compte de cette posture dans la mesure où elle exige la reconnaissance, la gestion de carrière, la rémunération équitable, les pratiques de développement des compétences et la communication sont des éléments importants pour les professionnels, y compris les enseignants (Gutiérrez-Martinez, 2009). La reconnaissance dans une organisation implique de signaler l'appréciation des personnes, généralement par le biais de récompenses non monétaires. Le Ministère de l'Education de Base est donc responsable de la création de conditions favorables à une gestion efficace des ressources humaines dans la profession enseignante. Ainsi, l'objectif de cette étude est d'étudier l'effet de l'applicabilité des procédures et des actes de gestion des ressources humaines au MINEDUB sur la déperdition des enseignants du primaire.

2. Méthodologie

L'annuaire statistique du MINEDUB (2023) affiche un chiffre de 47774 personnels enseignants du primaire public (EnseiPP), des deux sexes, dont 30211 en zone rurale et 17563 en zone urbaine. A ce personnel incluant les Directeurs d'Ecoles Primaires Publiques (DirEPP), l'on ajoute les personnels des Délégations Régionales de l'Education de Base (DREB), Délégations Départementales de l'Education de Base (DDEB), et Inspections d'Arrondissement de l'Education de Base (IAEB) qui sont pour la plupart des

enseignants. Suivant le critère d'inclusion à l'enquête, six régions des dix que compte le Cameroun ont été retenues en raison de la stabilité du personnel, au moment du déroulement des investigations. Le critère d'exclusion des quatre autres régions étant l'instabilité sociopolitique qui y régnait, ce qui peut considérablement biaiser l'enquête en raison des déplacements multiformes des populations.

La population cible est alors de 35950 enseignant(e)s des Ecoles Primaires Publiques, répartie sur les six régions notamment l'Adamaoua, Centre, Est, Littoral, Ouest et Sud, associée aux personnels des autres strates de la structure administrative du MINEDUB. Avec une population d'étude hiérarchisée, des DREB aux enseignants, les chercheurs ont choisi d'utiliser un échantillonnage stratifié avec proportionnalité à la taille. Il s'est agi de diviser la population en groupes homogènes (appelés strates) qui s'excluent mutuellement, puis de sélectionner des échantillons indépendants dans chaque strate. Dans ce cas, l'on s'est assuré que les six régions sélectionnées sont représentatives de la population cible, tout en veillant à ce que chaque strate contienne un échantillon proportionnel à la taille de la population cible telle que définie ci-dessus. Les zones « urbaines » et « rurales » ont également été isolées. Une fois les strates, la Région, le Département et l'Arrondissement attribués, les unités d'enquête sont tirées au sort.

Enfin, en tenant compte de la représentativité des structures de coordination, des zones de travail du personnel (urbain/rural) et du genre, et après avoir calculé la proportion de données de terrain, l'échantillon retenu est de 901 avec 6 (délégués régionaux, 27 Délégués Départementaux, 93 Inspecteurs d'Arrondissements, 171 Directeurs d'Ecole et 604 enseignants chargés de classe). En ayant recours à une approche quantitative, l'instrument formulé a été le questionnaire administré aux différentes strates énoncées ci-dessus. Afin de recueillir des informations sur l'applicabilité des procédures et actes de gestion des ressources humaines et la déperdition des enseignants au MINEDUB, des questionnaires à échelle de Likert à cinq niveaux ont été distribués aux enseignants du primaire, aux Directeurs des Ecoles Primaires Publiques, aux Inspecteurs d'Arrondissements de l'Education de Base, aux Délégués Départementaux de l'Education de Base et aux Délégués Régionaux de l'Education de Base, car ces personnels sont des acteurs cibles dans les processus de GRH au MINEDUB et sont capables de fournir des informations fiables pour cette étude. Les questionnaires visaient à comprendre leurs attitudes et perceptions à l'égard de l'efficacité des procédures et actions de GRH. Ce qui expliquerait la déperdition des enseignants du MINEDUB. Les réponses reçues des répondants permettront d'obtenir une meilleure compréhension des défis et des opportunités présents dans la gestion des ressources humaines et qui expliqueraient l'attrition des enseignants au sein du MINEDUB.

3. Résultats

3.1 Chevauchement d'autorité dans les actes de gestion et applicabilité des procédures

Selon les résultats de l'enquête, il y a un chevauchement d'autorité dans les actes de gestion et l'applicabilité des procédures dans le domaine de l'éducation de Base au Cameroun. Il est constaté que 50% des Délégués Régionaux de l'Education de Base (DREB) ont déclaré que d'autres autorités signent les actes de transfert et de nomination au Ministère de l'Education de Base (MINEDUB). De plus, les Directeurs des Ecoles Publiques Primaires (DirEPP) ont signalé que leurs nominations sont signées à la fois par le Ministre, les DREB et d'autres parties. Les enseignants ont également révélé que la signature des actes d'affectation/mouvement est assurée par différents responsables, tels que le Ministre, les gouverneurs de région et les DREB. De plus, malgré les pouvoirs qui leur sont accordés, 40% des DREB ne nomment pas tous les directeurs d'école dans leur zone de compétence. Ces problèmes d'autorité multiple dans les actes de gestion peuvent entraîner une inefficacité dans le système éducatif. En outre, la gestion du nombre d'élèves constitue un défi majeur. Il est important de noter que selon les réglementations en vigueur, les DREB sont responsables de la nomination des directeurs d'écoles primaires et maternelles, avec l'approbation du Ministre de l'Education de Base.

3.2 Respect des procédures en matière de nomination et mutation du personnel

Selon les normes réglementaires établies, un pourcentage significatif de directeurs d'école, de Délégués Régionaux d'Education de Base (DREB) et d'Inspecteurs d'Arrondissements de l'Education de Base (IAEB) ont déclaré que leurs propositions de nomination pour le poste de directeur d'école étaient inefficaces. De plus, une proportion importante de DREB indique que leurs résumés de propositions pour ce poste étaient inutilisés, et un tiers des IAEB interrogés ont admis que leurs listes d'aptitudes ne contribuaient pas à la sélection des enseignants. Ce non-respect des normes réglementaires pourrait entraîner des iniquités et des insatisfactions, ce qui peut être préjudiciable au système éducatif. Le fait que certains gestionnaires ne soutiennent pas les propositions réglementaires soulève des préoccupations quant à la gouvernance des ressources humaines. De plus, de nombreux directeurs d'école, IAEB et DREB estiment que leur profil de carrière n'est pas valorisé. Il semble donc y avoir un défi important en matière de gouvernance administrative, notamment en ce qui concerne les nominations aux postes de direction.

Pour la mise en œuvre de la politique de transfert de personnel, 11,1% des répondants de la strate DREB ont indiqué avoir passé plus de 10 ans au même poste. 51,6% des répondants de la strate IAEB ont déclaré avoir passé entre 5 et 10 ans, et 31,2% plus de 10 ans. De même, 35,1% des DirEPP interrogés déclarent avoir passé entre 5 et 10 ans dans la même fonction, et 37,4% plus de 10 ans. 30,7% des EnseiCC ont déclaré avoir passé entre 5 et 10 ans, et 18,3% plus de 10 ans. Parallèlement, 44,4% des répondants de la strate DREB, 61,3% des répondants de la strate IAEB, 43,9% des DirEPP et 49,2% des EnseiCC déclarent avoir fait une demande de mutation qui n'a pas abouti. Ainsi, pour

près de la moitié des enseignants, l'accès aux mutations n'est pas respecté au cours de la période de référence de trois ans, sauf pour ceux qui sont embauchés dans le cadre de programmes spéciaux. Dans certains cas, la longévité dans un poste pourrait conduire au non-transfert.

De même, l'enquête a révélé que la prise en compte des critères d'ancienneté lors des mutations du personnel pose problème dans certaines strates. En effet, plus de la moitié des répondants de la strate DDEB et près de 30% des répondants de la strate IAEB estiment que les conditions d'ancienneté ne sont pas toujours prises en compte. Des pourcentages similaires ont été observés chez les DirEPP et les EnseiCC. Ces résultats remettent en question la qualité des pratiques de gestion et leur conformité aux réglementations en vigueur. De plus, de nombreux répondants ont signalé avoir eu connaissance de mutations de collègues occupant simultanément deux postes. Cette incohérence dans les pratiques de gestion pourrait entraîner une baisse de l'efficacité du personnel et une répartition inégale des enseignants. En conséquence, un pourcentage important de répondants estime que la répartition des enseignants dans leur district n'est pas équitable. Ces résultats soulignent l'importance d'établir des pratiques de gestion cohérentes et équitables pour prévenir la déperdition du personnel et garantir une répartition adéquate des enseignants.

3.3 Justificatifs d'absence énoncés et déperdition des enseignants

Selon les résultats de cette étude, la rémunération tardive des enseignants est un facteur contribuant à leur déperdition. Plus de 59% des personnes interrogées ont déclaré avoir reçu leur premier salaire plus d'un an après leur recrutement. Cela pose la question de l'efficacité du mécanisme administratif du paiement des salaires dans le MINEDUB. De plus, le respect des règles en matière de santé est également une source de rotation des enseignants. La majorité des enquêtés interrogés ont déclaré que les absences pour raison de santé n'étaient pas dûment justifiées par un arrêt de travail signé par l'autorité compétente. Il existe donc une faiblesse dans l'application de la procédure. De plus, certaines personnes interrogées déclarent disposer de plus de 30 jours de congés par an, ce qui soulève des questions quant au respect des règles relatives aux congés annuels. Ces différents problèmes contribuent à l'absentéisme dans le système éducatif. Repartis sur l'ensemble des enseignants, on dégage un volume horaire de travail important, qui pourrait être utile pour la mise en œuvre des politiques publiques en éducation, mais qui est malheureusement inexploité.

Environ un tiers des Délégués Régionaux (33,3%) et plus de deux tiers des Délégués Départementaux (70,4%) ne prennent pas systématiquement des congés en cas d'absence du personnel sous leur responsabilité. De plus, la plupart des enseignants (92,6%) demandent leurs congés à leur directeur plutôt qu'à l'autorité administrative compétente. Les gestionnaires interrogés déclarent également ne pas recevoir de justificatifs signés par le MINFOPRA, des enseignants qui poursuivent leurs études, avec seulement 16,7% des répondants de la strate des délégués régionaux, 14,8% des délégués départementaux, 17,2% des inspecteurs et 25,7% des directeurs d'écoles relatant avoir

reçu de tels documents. De plus, les responsables semblent ne pas prendre de mesures appropriées pour préserver les fonds de l'État en termes de précaution. Il est donc nécessaire de prendre des mesures pour remédier à cette situation et protéger les ressources financières de l'État.

3.4 Gestion des carrières des enseignants

Selon les données recueillies, il apparaît que de nombreux agents du gouvernement n'ont pas leur statut de carrière et leur rémunération à jour. Un pourcentage élevé d'agents enquêtés dans différentes strates déclarent que leur dernier relevé de carrière ne correspond pas à leur grade et leur échelon réels. Cette situation montre un retard dans le traitement des dossiers des enseignants, qui concerne même les services centraux du MINEDUB. Un exemple concret est cité où le dossier de promotion d'un cadre a pris plus de huit mois pour être approuvé, malgré le dépôt initial en novembre 2021. Cette situation soulève des questions sur les délais de traitement des dossiers des enseignants qui se trouvent loin de l'unité chargée de leur traitement. Cette inefficacité administrative peut avoir des conséquences négatives sur la carrière et la rémunération des agents. Ce qui nécessite une amélioration dans la gestion des dossiers et le suivi de carrière.

Dans cette étude, il est constaté que de nombreux agents des secteurs de la DDEB, de l'IAEB, de la DirEPP et de l'EnseiCC estiment que leur salaire ne couvre pas toutes leurs primes et indemnités. Cette situation est principalement due à l'absence de responsables chargés de préparer les éléments de rémunération, en violation de l'article 91(1). De plus, il est fréquent que les agents aient un indice de rémunération supérieur à leur indice de carrière, ce qui entraîne une stagnation de leur rémunération et de leur progression. Cela conduit à une perte de ressources humaines, car les agents doivent se déplacer pour suivre leurs dossiers. Cette situation remet en question l'applicabilité des procédures et actes de gestion des ressources humaines au sein du MINEDUB. De plus, de nombreux DirEPP et EnseiCC indiquent que l'État ne participe pas à leurs frais médicaux, ce qui les pousse à prendre des mesures alternatives en contradiction avec le droit aux soins de santé.

4. Discussion et conclusion

Le non-respect des normes réglementaires peut induire des avatars susceptibles d'iniquité et de frustrations dont la conséquence immédiate est la déperdition. La proportion des responsables enquêtés qui ne croient pas à leurs propositions réglementaires questionne ici sur la gouvernance des RH. Si l'on y ajoute qu'à l'observation, il advient que des nominations peuvent être obtenues, suite à une simple demande, qui plus est manuscrite, introduite auprès d'un autre acteur faisant office « d'interface », l'on peut considérer que l'on est en face d'un défi important de gouvernance administrative. De même, la longévité au poste peut construire, dans certains cas, le non-engagement chez certains personnels du fait de la routine professionnelle. En tout état de cause, tout ceci questionne outre, la qualité des actes de

gestion dans leur contenu et donc leur alignement aux normes réglementaires, mais aussi un déficit de cohérence interne et externe de certains actes de gestion.

De même, en matière de mutation, l'observation renseigne que l'usage ici réside en des dossiers sans avis préalable, constitués d'une demande manuscrite, en lieu et place de la fiche instituée. Pourtant, ces dossiers reçoivent un traitement favorable dans les instances hiérarchiques. Ceci reste symptomatique du non-respect de la procédure de mutation. Ces résultats montrent que le cadre législatif et réglementaire peine à être respecté scrupuleusement. D'aucun peuvent y voir un management du laisser-faire à la Blake et Mouton (1964). Que non ! Menye Nga (2014), indique que l'organisation du travail inscrite dans un contexte socioculturel marqué par l'iniquité a un impact défavorable sur son fonctionnement. En réalité, il s'agit ici des effets de la relation dynamique entre l'acteur et le système. Certains agents du MINEDUB du fait de leur position de pouvoir, usent de stratégies pour atteindre leurs objectifs (Crozier et Friedberg, 1977) qui sont aux antipodes de ceux du Ministère. Ce comportement de l'acteur, affecte la mobilité de carrière, l'accès à la rémunération et bien d'autres, qui selon Noah (2017) affectent l'engagement organisationnel. En effet, les personnels finissent par avoir un sentiment d'injustice.

Müller et Djuatio (2011) rappellent que la justice organisationnelle est aussi de nature à améliorer l'engagement organisationnel. Dans ce sens, les caractéristiques qui influencent positivement la perception de justice sont entre autres la cohérence (égalité de traitement de tous les agents du MINEDUB en toutes situations), l'impartialité (les intérêts personnels du décideur et les idées préconçues ne doivent pas avoir un effet sur les décisions prises), la précision (pour plus de rationalité), l'adaptabilité (pour mieux s'ajuster) et l'éthique qui se rapporte au respect des règles de moralité.

Il est toutefois à relever que l'organisation n'est pas exempte de toute responsabilité, car au sens de Crozier et Friedberg (1977), l'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne. A cet égard, l'administration doit prendre ses responsabilités. Noah (2017) nous renseigne que, lorsque l'organisation prend en compte le bien-être de son personnel et valorise sa contribution, elle évite l'apparition d'une sensation de blocage et des attitudes négatives.

En outre, Kutche Tamghe et Essomme (2019) sur les effets des pratiques de développement des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des enseignants du secondaire public au Cameroun, indique qu'une gestion plus efficace de la formation continue des enseignants améliorerait considérablement leur engagement organisationnel. Dans le même ordre d'idée, selon les recherches d'Arcand (2000), et Kutche (2019a), un système de formation amélioré peut effectivement stimuler l'engagement, la satisfaction des employés et les taux de fréquentation. Contrairement à l'argument de Kutche Tamghe et Essomme (2019), les résultats de Lakhdar et al. (1992) et de Gensing-Pophal (2003) ne soutiennent pas l'idée que la formation du personnel a un impact positif sur la performance des employés. De même, Delery et Doty (1996) n'ont découvert aucune relation entre les investissements des banques dans la formation et le développement. De même, Gosselin (2009) n'a trouvé aucune corrélation entre les

pratiques d'enrichissement des tâches et la satisfaction des employés ou l'engagement organisationnel.

Par ailleurs, dans son analyse organisationnelle, Noah (2017) constate que le plafonnement de la carrière a un impact négatif sur l'engagement émotionnel et normatif des employés, mais exerce un effet positif sur l'engagement basé sur des calculs. En revanche, le plafonnement des objectifs montre des relations positives avec différentes formes d'engagement organisationnel. De plus, l'effet du plafonnement structurel sur l'engagement émotionnel est modéré par le soutien perçu de l'organisation, tandis que la relation entre le plafonnement du contenu et l'engagement basé sur des calculs est également influencée par ce soutien. Il est donc crucial pour les gestionnaires de développer des relations personnalisées avec les membres de leur équipe, en les encourageant, en reconnaissant leurs difficultés et en reconnaissant leur adhésion aux objectifs de l'organisation. De tels efforts peuvent réduire, voire éliminer, les situations de plafonnement subjectif.

L'objectif de cette étude était d'étudier l'effet de l'applicabilité des procédures et des actes de gestion des ressources humaines au MINEDUB sur la déperdition des enseignants du primaire. Les résultats montrent que l'applicabilité des procédures de gestion des ressources humaines au Ministère de l'Education de Base du Cameroun induit la déperdition de ses enseignant-e-s. En somme, l'applicabilité des procédures ici affecte l'engagement organisationnel dans ses dimensions affective, normative et calculée, elle est par ailleurs imbibée de rationalité limitée, doublée de l'influence importante du rôle des acteurs dans l'organisation qui peine à contrôler et à contenir son action. Les résultats montrent en outre un pouvoir prédictif parfois limité de l'applicabilité des procédures sur l'engagement organisationnel des parties prenantes.

Conflict of Interest Statement

The authors declare no conflicts of interest.

About the Author(s)

Oyono Adams Daniel, Doctorant en Management de l'Education, Faculté des Sciences de l'Education, Administration scolaire, Université de Yaoundé 1, Yaoundé, Cameroun, oyonadams@gmail.com.

Chaffi Cyrille Ivan, Maitre de Conférences, Faculté des Sciences de l'Education, Psychologie de l'Education, Université de Yaoundé I, Yaoundé, Cameroun, cyrille.chaffi@univ-yaounde1.cm.

References

Buchanan, J. (2010). May I be excused? Why teachers leave the profession. *Asia Pacific Journal of Education*, 30(2), 199–211.

- Cattonar, B. (2008). L'entrée dans le métier d'enseignant : un moment important d'élaboration identitaire. In Portelance, L. Mukamurera, J. Martineau, S. & Gervais, C. (dir.), *L'insertion dans le milieu scolaire. Une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant* (pp. 87–103). Presses de l'Université Laval.
- Chaplain, R. P. (2008). Stress and psychological distress among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology*, 28(2), 195–209.
- Christon, V. (2022). *Gestion-administrative-fini-la-corrée*. [Dunod](#).
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Daubier, M. & Daubier, S. (2022). Outil 2. Grille managériale de Blake et Mouton. Dans : M. Daubier & S. Daubier (Dir), *Pro en Agilité : 66 outils 10 plans d'action 12 ressources numériques* (pp. 12-13). Vuibert.
- De Ketele, J.-M., & Gerard, F.-M. (2007). La qualité et le pilotage du système éducatif. in M. Behrens (Éd.). *La Qualité en éducation. Pour réfléchir à la formation de demain*. Presses de l'Université du Québec, collection Éducation-Recherche. 19-38.
- Essomme et Kutche (2019). *Le développement des compétences dans l'enseignement secondaire au Cameroun : pilier de l'engagement organisationnel des enseignants ?*
- Holtom, C., Mitchell, T. Lee, T., & al. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*. *Journal of Applied Psychology*
- Kada, N. (2014). *Procédure*. *Dictionnaire d'administration publique*. Presses universitaires de Grenoble.
- Karsenti, T., Collin, S. et Dumouchel, G. (2013). *Le décrochage enseignant : état des connaissances*. *International Review of Education / Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft / Revue Internationale de l'Éducation*, 59(5), 549-568. <http://www.jstor.org/stable/24637106>
- Kutche Tamghe, C-D. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun*. *Gestion et management*. Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement. Français. ffNNT : ff. fftel-02530397
- Menye Nga, G. (2014). Les représentations sociales en milieu organisationnel camerounais. Dans : *penser les représentations*. L'Harmattan.
- Mpokosa, C. & Ndaruhutse, S. (2008). *Managing teachers. The centrality of teacher management to quality education. Lessons from developing countries*. Londres/Reading, VSO International/CfBT
- Müller, J. & Djuatio, E. (2011). *Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés*. *Revue de gestion des ressources humaines*.

- Noah, C. (2017). *Plafonnement de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public au Cameroun*. [Thèse de doctorat], Université de Dschang.
- Ratovondrahona, P. & Normandeau, S. (2013). *Attrition et besoins en enseignants au primaire en Afrique subsaharienne*. Observatoire démographique et statistique de l'espace francophone.
- UNESCO (2015). *Enseigner et apprendre : atteindre la qualité pour tous ; Rapport mondial de suivi sur l'EPT*.

Creative Commons licensing terms

Author(s) will retain the copyright of their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Education Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflicts of interest, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated into the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).