



VISION GLOBALE DES RESSOURCES HUMAINES : FACTEUR DÉTERMINANT POUR ENDIGUER LA DÉPERDITION DES ENSEIGNANTS AU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE BASE DU CAMEROUN (MINEDUB)

Oyono Adams Danielⁱ

PhD, Management de l'Éducation,
Faculté des Sciences de l'Éducation,
Cameroon

Résumé :

Cette étude s'intéresse à l'impact de la vision globale des ressources humaines au Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB) sur la déperdition des enseignants. À partir d'une approche mixte et d'un échantillon stratifié de 911 personnels, elle met en évidence une liaison significative entre ces deux variables, confortée par les théories de l'engagement organisationnel et de la rationalité limitée. L'opacité des procédures, l'exclusion des enseignants chargés de classe des décisions et le décalage entre politiques et pratiques sont autant de facteurs déterminants pour la déperdition des enseignants. En effet, l'impact varie fortement selon les strates hiérarchiques. Il est maximal au niveau des DREB ($r=0,822$) et minimal chez les enseignants de terrain ($r=0,105$), soulignant l'influence substantielle de la gouvernance décisionnelle du MINEDUB sur cette déperdition. Ces constats plaident pour la nécessité d'une réforme de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) axée sur une vision claire, inclusive et participative, la formation aux métiers de GRH, une décentralisation effective et des mécanismes de redevabilité rigoureux. L'étude enrichit ainsi la compréhension des dynamiques de rétention dans les systèmes éducatifs africains. Elle propose des actions concrètes pour le Cameroun.

Mots-clés : déperdition des enseignants, gouvernance, ressources humaines, vision globale

Abstract:

This study explores the impact of the overall vision of human resources at Cameroon's Ministry of Basic Education (MINEDUB) on teacher attrition. Using a mixed-methods approach and a stratified sample of 911 staff members, the research highlights a significant relationship between these two variables, supported by theories of

ⁱ Correspondance : email : daniel.oyono@univ-yaounde1.cm

organizational commitment and bounded rationality. Key contributing factors include procedural opacity, the exclusion of frontline teachers from decision-making, and the gap between policy and practice. The impact varies significantly across hierarchical levels, being highest among Regional Delegates (DREB) ($r = 0.822$) and lowest among classroom teachers ($r = 0.105$), underscoring the substantial influence of governance on attrition. These findings call for HR reforms based on a clear, inclusive, and participatory vision, training for Human Resources Management professions, effective decentralization, and robust accountability mechanisms. The study thus contributes to a better understanding of retention dynamics in African education systems and offers concrete recommendations for Cameroon.

Keywords: teacher attrition, governance, human resources, overall vision

1. Introduction

Un examen transversal des documents de planification du Cameroun révèle que les ressources humaines sont postulées comme un levier essentiel pour l'atteinte de l'objectif d'émergence à l'horizon 2035 (SND30, 2020). En effet, la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 du Cameroun consacre l'un de ses quatre piliers au développement du capital humain et du bien-être, tandis que la Stratégie du Secteur de l'éducation et de la formation 2023-2030 en balise les actions.

Seulement, malgré ces cadres prometteurs, un déficit permanent d'enseignants est observé d'années en années dans les écoles primaires publiques. Au-delà de l'absentéisme, qualifié de chronique chez certains fonctionnaires (lettre n° B 2120/SGPR du 9 mars 2021 du Secrétaire Général de la Présidence de la République), bon nombre d'enseignants n'exercent pas leur travail ou quittent leur position, créant une crise silencieuse mais persistante : la déperdition des enseignants. Cette situation entrave la mise en œuvre des politiques publiques d'éducation. C'est dans ce contexte que le Cameroun s'est doté d'un Pacte de Partenariat pour l'Éducation (2024), visant à répondre aux défis liés aux ressources humaines dans le cadre de la transformation de l'éducation impulsée par le Sommet des Nations Unies sur la Transformation de l'Éducation, tenu à New York en septembre 2022.

Dès lors, les ressources humaines doivent être appréhendées par les responsables du secteur éducatif non plus comme un simple facteur administratif, mais comme le principal moteur d'une éducation inclusive, équitable et de qualité. Comme le souligne Essomme et Kutche Tamghe (2020), l'enseignant est à la fois un vecteur et un facteur déterminant de la performance du système éducatif. Cependant, l'efficacité des systèmes éducatifs en matière de rétention des enseignants est faible au Cameroun, à l'image de nombreux pays d'Afrique Subsaharienne (UNESCO, 2013-2014). Oyono (2024) suggère que la gouvernance administrative joue un rôle significatif dans cette déperdition. Les grèves des enseignants de 2022 ont d'ailleurs mis en lumière la persistance des difficultés

et le fait que de nombreuses politiques restent à la phase de principes et de projets, sans mise en œuvre effective (Oyono et Chaffi, 2023).

Cette préoccupation d'autant plus pertinente que la résurgence et la permanence des revendications d'enseignants est souvent perçue négativement dans le contexte de la gouvernance des ressources humaines. Des recherches antérieures (Oyono et Chaffi, 2023) ont déjà souligné l'importance de la qualité des actes de gestion et de leur applicabilité pour optimiser cette gouvernance. La vision globale des ressources humaines, encore peu explorée dans la littérature, représente un champ d'intérêt prometteur pour analyser les dynamiques de déperdition desdites ressources dans le secteur de l'éducation au Cameroun.

Les nombreuses actions déployées par les pouvoirs publics pour juguler le fléau de déperdition (SND30, DSSEF 2023-2030, Pacte de Partenariat pour l'Éducation), s'inspirent des travaux de chercheurs africains (Bennell, 2003 ; Moleni et Ndalama (2004) ; Akyeampong (2007) ; Mpkosa et Ndaruhutse (2008) ; Mulkeen, Crowe-Taft et al. (2010), Mulkeen et al., 2010 ; Ratovondrahona et Normandeau, 2013, entre autres). Il en ressort que les facteurs de décrochage sont multiples et variés (Karsenti, Collin et Dumouchel, 2013). Ils sont très souvent liés à la tâche ou à la personne enseignantes, à l'environnement social, mais aussi à des causes externes à ladite profession, donc hors de portée des politiques éducatives. Toutefois, les questions de gouvernance, et spécifiquement la vision globale des ressources humaines, ne sont pas toujours clairement mises en exergue comme piste de solution.

Dans cette optique, quel pourrait être l'apport d'une meilleure maîtrise de la vision globale des ressources humaines sur la rétention des enseignants ? La présente étude se propose d'examiner la relation entre le niveau d'appropriation de la vision globale des ressources humaines au Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB) et la déperdition des Enseignants. Elle s'appuie sur une démarche méthodologique axée sur une enquête auprès des enseignants en situation de déperdition et des acteurs impliqués dans la gouvernance administrative des ressources humaines au MINEDUB.

L'hypothèse de recherche formulée pour cette étude est la suivante : une vision globale déficiente des RH au MINEDUB favorise la déperdition des enseignants. D'une part, cette hypothèse appelle à explorer des questions liées à l'appropriation et la mise en œuvre effective de la stratégie des Ressources humaines du MINEDUB telle que définie par les textes stratégiques, législatifs et réglementaires. D'autre part, elle questionne l'existence d'une relation mesurable entre les pratiques RH et l'attrition chez les enseignants. Après opérationnalisation de la Variable indépendante, l'hypothèse générale a été éclatée en une hypothèse de travail à savoir :

Ht : La vision globale des ressources humaines de la strate des personnels du MINEDUB favorise la déperdition des enseignants.

L'étude planche sur la relation entre la vision globale des ressources humaines et la déperdition des enseignants au MINEDUB. A cet effet, deux théories sont mises en exergue : la théorie de la rationalité limitée et la celle de l'engagement organisationnel. Ces deux théories offrent des perspectives complémentaires pour analyser les

comportements organisationnels. La première met en lumière les trois dimensions psychologiques qui lient l'individu à son organisation, tandis que la seconde explique comment les décisions des acteurs sont prises dans un contexte d'information incomplète et de capacités cognitives restreintes.

Méthodologiquement, cette recherche est descriptive, compréhensive avec des perspectives sociologiques, un raisonnement déductif et une approche mixte.

Au vu de la faisabilité et selon les critères d'inclusion définis pour l'enquête, six régions sur dix que compte le Cameroun ont été sélectionnées (Adamaoua, Centre, Est, Littoral, Ouest et Sud). Les quatre autres régions ont été exclues en raison de leur instabilité sociopolitique, susceptible d'influer sur les résultats de l'enquête. La population cible comprend 35 950 enseignants des écoles primaires publiques, associés aux personnels des différentes strates administratives MINEDUB : les Délégués Régionaux (DREB), les Délégués Départementaux (DDEB), les Inspecteurs d'Arrondissement (IAEB), les Directeurs d'Ecole (DirEPP) et les Enseignants de champs (EnseiCC).

Un échantillonnage stratifié a été appliqué pour assurer une représentativité proportionnelle à la taille de la population. Celle-ci a été divisée en strates homogènes (DREB, DDEB, IAEB, DirEPP et EnsCC), avec une sélection aléatoire dans chaque groupe. Les critères de représentativité incluaient la structure hiérarchique (coordination régionale à l'échelle locale), la répartition géographique (urbain/rural) et le genre. Outre les guides d'entretiens, les données ont été aussi recueillies via un questionnaire semi directif à échelle de Likert (5 niveaux de réponse). L'échantillon final retenu se compose de 911 participants, dont 901 participants pour l'approche quantitative, à savoir : 6 DREB, 27 DDEB, 93 IAEB, 171 Directeurs d'Ecole Primaire Publiques et 604 enseignants Chargés de classe, et 10 interviewés pour l'approche qualitative définie suivant le seuil de saturation obtenu.

En termes de résultats, l'analyse des données relatifs au lien entre la vision globale en matière de ressources humaines et la déperdition des enseignants porte sur le tri à plat et l'analyse des contenus thématiques sur la perception du métier d'enseignant, l'accès aux postes de responsabilités, l'implication du personnel dans la gestion de la RH et les politiques publiques en GRH, d'une part (III.1). D'autre part sur l'analyse de corrélation entre les deux variables sur chacune des strates (III.2).

2. Résultats du tri à plat et l'analyse des contenus thématiques

2.1 Perception du métier d'enseignant et déperdition des enseignants

Les résultats du tri à plat indiquent que 37 % des enquêtés de la strate des DDEB, 43 % de ceux des IAEB, 27,5 % des DirEPP et 26,6 % des EnseiCC disent avoir opté pour le métier d'enseignant parce qu'il leur fallait un emploi sécurisé. Il apparaît ainsi que le métier d'enseignant a un caractère double. Il est à la fois considéré comme une vocation et comme une profession, avec un objectif clairement défini.

Cependant, il est également affecté par un certain nombre d'embarras. « *Malgré les dysfonctionnements observés, on est engagé dans l'éducation de la jeunesse à travers ce métier*

noble » (IDR1). La rémunération des enseignants du primaire est généralement jugée insuffisante. Ce qui oblitère le prestige de cette profession. C'est d'ailleurs ce que souligne l'interviewé IE5 : « *On ne peut pas respecter ce métier noble si les salaires sont bas.* » Parallèlement, le métier d'enseignant est un sacerdoce et un moyen d'obtenir un revenu financier socialement utile. IDE4 explique ainsi que « *le métier d'enseignant est un sacerdoce, mais aussi une profession à vocation d'insertion sociale* ». On comprend dès lors que le métier d'enseignant est diversement apprécié par l'ensemble du personnel enseignant.

La perception du métier est une construction cognitive influencée par des informations incomplètes et des biais. Lorsque la réalité du terrain (surcharge, manque de moyens) diffère trop des représentations initiales (vocation, impact social), il y a une propension à ne faire son service convenablement. Par ailleurs, la réalité vécue par les personnes enquêtées est révélatrice d'un dysfonctionnement qui pourrait affecter l'engagement organisationnel des enseignants.

2.2 Accès aux postes de responsabilités et déperdition des enseignants

En ce qui concerne l'interprétation de la promotion aux postes de responsabilité, les données recueillies révèlent que 33,3 % des DREB, 25,9 % des DDEB, 39,8 % des IAEB et 42,7 % des DirEPP estiment que la nomination reste une reconnaissance de la hiérarchie. 27,5 % des DirEPP la perçoivent comme un accès au bien-être. En réalité, la promotion à un poste de responsabilité au MINEDUB est davantage une opportunité de contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques en éducation, qu'une simple reconnaissance de la hiérarchie. On devrait y accéder après une longue expérience, conformément à l'instruction n° 007/CAB/PM du 5 septembre 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité. On y perçoit l'exigence que les plénipotentiaires aient domestiqué la vision du secteur et tiré les leçons de leur parcours. La réalité vécue par les personnes enquêtées est révélatrice d'un dysfonctionnement qui pourrait affecter l'engagement.

Les prévisions et dispositions concernant l'applicabilité des textes relatifs à l'accès aux postes ne sont pas respectées. D'autres pratiques sont privilégiées à cet effet. Selon IE5i, « *les prévisions en matière d'accès aux postes de responsabilité ne sont pas respectées ; on note des pratiques de monnayage de postes* » et même de placement politique. Ces dispositions encadrant l'ascension aux postes de responsabilité ne sont pas toujours respectées.

2.3 Implication du personnel dans la gestion de la RH et déperdition des enseignants

Quantitativement, il ressort des données de terrain que 37 % des DDEB, 24,7 % des IAEB et 27,5 % des DirEPP enquêtés disent ne pas avoir de compte à rendre à leurs collaborateurs. Environ un responsable sur trois ne trouve donc pas la nécessité d'impliquer ses collaborateurs dans la gestion de l'organisation. Or, le management participatif est un facteur favorisant l'engagement. L'implication des enseignants dans les RH diminue la déperdition en renforçant leur pouvoir d'action et leur engagement.

Cette théorie explique pourquoi certaines strates (DREB, IAEB) montrent une corrélation significative, alors que d'autres (enseignants chargés de classe) ont un impact marginal. Pourtant, il est observé que la gestion du personnel ici est typiquement horizontale et relève de la responsabilité des cadres supérieurs, qui prennent les décisions en toute liberté. IDE4i estime ainsi que « *en la matière, la gestion du personnel est généralement horizontale et incombe à la haute hiérarchie, chargée de prendre les décisions selon sa volonté* ». La théorie de la rationalité limitée souligne que les enseignants ne prennent pas des décisions purement rationnelles, mais sous contraintes d'informations et de temps. Une des gestion RH participative réduit les biais décisionnels et favorise la rétention.

2.4 Politiques publiques de GRH en éducation et déperdition des enseignants

La politique de gestion des ressources humaines est un cadre tourné vers l'avenir qui aborde les quatre programmes obligatoires, prescrits par ces dispositions : le recrutement et la dotation en personnels, l'accueil et l'intégration de nouveaux personnels, l'évaluation des personnels et le développement professionnel. Mais l'on constate que les politiques publiques de GRH peinent à être respectées. Le discrétionnaire est évoqué dans la plupart des cas dans les pratiques de GRH. Pourtant, selon IDD2ⁱ, « *pour les affectations, le récent texte du ministre précise les conditions de 5 ans et l'avis de la hiérarchie. Mais, des pressions de plusieurs ordres sont fortes. Y sont associés le trafic d'influence des hommes politiques et surtout, le népotisme qui fragilisent considérablement le processus* ». L'efficacité des politiques publiques de GRH est malheureusement impactée par des interventions diverses.

Par ailleurs, leur mise en œuvre se fait avec pleines de contradictions, et reste très souvent aux antipodes des orientations de la SND30. Ce que laisse percevoir les propos de IDE4 selon lesquels, « *au regard des prescriptions de la SND 30, la politique publique en GRH au ministère de l'éducation de base est truffée d'interventions de plusieurs ordres* ». Au passage, notons que ce sous-thème a fait l'unanimité des points de vue des différents interviewés, soit 100%. Concernant la détermination du contenu de la responsabilité en matière des RH, 50% des DREB enquêtés écartent la réduction des disparités régionales en termes de personnel de leur champ de responsabilités. Ce qui reste une confusion des enjeux pouvant constituer un inconvénient pour l'optimisation de l'utilisation des RH. Les politiques de GRH sont perçues et mises en œuvre dans un contexte d'information imparfaite et de capacités cognitives contraintes. Les procédures opaques de mutation/avancement génèrent des abandons par découragement.

3. Analyse inférentielle

Se référant à l'analyse faite sous SPSS, les résultats se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau 1 : Synthèse des résultats des vérifications des hypothèses sur toutes les strates

	Test de Corrélation		ANOVA ^a				
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ² ajusté	ddl	F de Fisher		Coefficient standard (Bêta)
					F Cal	Fo lu	
HtDREB	,822*	,05	,594	1 - 4	8,308	7,71	,822
HtDDEB	-,247	,05	,170	1 - 25	7,041	4,24	,449
HtIAEB	-,115	,05	,494	1 - 91	6,432	3,95	,922
HtDirEPP	,285	,01	,134	1-169	6,457	3,90	,722
HrEnseiCC	,105	,05	,090	1-604	6,671	3,86	,105

L'analyse statistique révèle une corrélation positive forte ($r = 0,822$; $p < 0,05$) entre la « vision globale des ressources humaines de la strate des DREB » et la « déperdition des enseignants ». Cette relation, confirmée par un r^2 ajusté de 0,594, demeure significative même en présence d'autres variables. Le test de Fisher ($F = 8,308 > F = 7,71$; $p = 0,045$) confirme la validité de l'hypothèse alternative, indiquant une influence significative de la variable indépendante sur la variable dépendante. Le coefficient Bêta standardisé (0,822) montre que la vision globale des RH au niveau des DREB contribue fortement à expliquer la déperdition des enseignants, validant ainsi l'hypothèse de recherche selon laquelle cette variable représente un facteur clé de la déperdition.

Elle révèle par ailleurs une corrélation négative et faible ($r = -0,247$; $p = 0,05$) entre « la vision globale des ressources humaines de la strate des DDEB » et la déperdition des enseignants, indiquant une relation inverse mais peu marquée entre les deux variables. Le coefficient de détermination ajusté (r^2 ajusté = 0,170) confirme la faiblesse de cette liaison en présence d'autres variables indépendantes. Toutefois, le test de Fisher ($F = 7,041 > F = 4,24$; $ddl = 1, 25$) permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de l'hypothèse alternative. Le coefficient Bêta (0,449) indique que la variable « vision globale des ressources humaines de la strate des DDEB » contribue à hauteur de 44,9 % à la déperdition des enseignants dans le modèle étudié, validant ainsi l'hypothèse, bien que la corrélation reste modérée.

Le tableau 1 indique une faible corrélation négative ($r = -0,115$; $p = 0,5$) entre la « vision globale des ressources humaines des IAEB » et la « déperdition des enseignants », suggérant une relation inverse mais non significative. Le r^2 ajusté (0,494) révèle une liaison moyennement faible en présence d'autres variables. Cependant, le test de Fisher ($F = 6,432 > F = 3,94$) conduit au rejet de l'hypothèse nulle, validant l'hypothèse alternative. Malgré la faible corrélation initiale, le coefficient standardisé (Bêta = 0,922) indique une contribution majeure de cette variable, expliquant 92,20 % de la déperdition dans le modèle de régression multiple. Ainsi, bien que la relation linéaire directe soit faible, la variable influence fortement la déperdition des enseignants en interaction avec d'autres facteurs.

Le même tableau révèle pour les DirEPP une faible corrélation positive ($r = 0,285$; $p = 0,1$) entre la « vision globale des ressources humaines » et la « déperdition des enseignants », indiquant une relation directe mais peu marquée. Le r^2 ajusté (0,494) confirme une liaison moyennement faible en présence d'autres variables. Néanmoins, le

test de Fisher ($F = 6,457 > F = 3,90$) conduit au rejet de l'hypothèse nulle, validant l'hypothèse alternative. Le coefficient standardisé ($B\grave{e}ta = 0,722$) démontre que cette variable contribue de manière significative au modèle, expliquant 72,20 % de la déperdition des enseignants dans le cadre de la régression multiple.

Chez les Enseignants chargés de classe le tableau montre une très faible corrélation positive ($r = 0,105$; $p = 0,5$) entre la « vision globale des ressources humaines » et la « déperdition des enseignants », révélant une relation directe mais non significative. Le r^2 ajusté (0,090) confirme l'extrême faiblesse de cette liaison, même en présence d'autres variables. Cependant, le test de Fisher ($F = 6,671 > F = 3,86$) permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%. Le coefficient standardisé ($B\grave{e}ta = 0,105$) indique que cette variable n'explique que 10,50% de la déperdition dans le modèle de régression multiple, suggérant une influence marginale comparée aux autres strates analysées. Bien que statistiquement significative, la contribution de cette variable apparaît comme négligeable en termes d'impact réel sur le phénomène étudié. La faible corrélation chez les Enseignants de base ($r=0.105$) reflète leur difficulté à appréhender des politiques conçues "d'en haut" et pourrait refléter une perception brouillée par le manque d'information sur les perspectives de carrière.

Au demeurant, il ressort que la vision globale des ressources humaines des enseignants en services dans les postes de gestion RH au MINEDUB contribuent plus à l'attrition des personnels dans ce secteur (Coef β IAEB=,922 ; Coef β DREB=,822 ; Coef β DirEPP=,722 : Coef β DDEB=,449 ; Coef β EnseiCC=,105.

4. Discussion des résultats

Les résultats de l'analyse inférentielle, associés aux analyses de contenu, montrent que la vision globale des ressources humaines au MINEDUB explique la déperdition des enseignants. Ce résultat corrobore les conclusions de certains chercheurs, pour qui l'absence de vision favorise une gestion approximative et inappropriée des ressources humaines et entraîne la déperdition. En effet, l'engagement organisationnel se caractérise également par une croyance et une adhésion aux objectifs et valeurs de l'organisation (Mowday et al., 1979, p. 226). Il est donc impératif de sensibiliser les acteurs des ressources humaines et les bénéficiaires à ces dimensions afin d'agir efficacement sur l'engagement professionnel, souvent corrélé à la vision.

Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Gordon (1980) qui montrent que la vision partagée est une composante essentielle du leadership transformationnel. Ce leadership transforme pour attirer et fidéliser les enseignants. Morin (1996, p. 272) indique à cet effet que les actes d'engagement doivent être dirigés vers quelque chose de subliminal pour qu'ils créent l'effet souhaité. De même, Georgelet (2012) affirme que la définition des missions, des valeurs, des principes et des chartes contribue notamment à la fidélisation des salariés dans l'entreprise et donc à réduire les départs volontaires. Par ailleurs, Marion, Asquin, et al. (2012) insistent sur le fait que l'absence d'un minimum d'accord sur les objectifs est assurément une source d'inefficacité collective et donc de

dépérdition. Justement, Arnaud et Caruso Cahn (2019) se situent dans ce continuum, car pour eux, une vision partagée offre un sens et une direction. Elle sert de référence commune. Démocratiser cette vision auprès des enseignants sans s'en écarter est l'un des procédés efficaces pour améliorer leur engagement. En définitive, ce résultat corrobore les prévisions concernant l'enseignement primaire au Canada, comme l'indique l'étude de Duchesne et Savoie-Zajc (2005) sur l'engagement professionnel des enseignantes du primaire. Cet engagement est perçu comme une identification forte de l'enseignante à la vision, aux buts et aux valeurs de l'école et donc de l'organisation, à la profession, aux activités et aux tâches associées. Comprendre l'utilité sociale de l'organisation est un facteur important pour donner du sens au travail.

Ainsi, le résultat obtenu est corroboré par la théorie de l'engagement organisationnel, dans sa dimension affective, qui postule que l'existence d'un but, d'un objectif ou d'une cause a une influence majeure sur la motivation (Frank, 1969 ; Yalom, 1980 et Morin, 2008). On peut également évoquer la théorie de la rationalité limitée. En effet, une appropriation incomplète de la vision peut s'apparenter à une information incomplète. Dans ce contexte, les décisions prises sont alors inappropriées. Comme dans l'approche de Simon (1978), en l'absence d'une maîtrise confortable de la vision, l'acteur est limité dans sa capacité d'absorption et d'analyse de l'information. Ce qui influence la dépérdition.

Ce résultat interroge le niveau des compétences des enseignants du MINEDUB et tend à questionner leur formation et même l'existence, sous une forme simplifiée, de la vision du MINEDUB en matière de GRH et, le cas échéant, sa vulgarisation et son appropriation. En tout état de cause, il semble encore nécessaire que les responsables stratégiques en charge de l'élaboration de la vision globale du MINEDUB en matière des RH reviennent sur ces opérations qui consistent à codifier, de manière accessible et claire, la vision globale des ressources humaines du MINEDUB. Puis, procéder à sa démocratisation auprès des personnels des services centraux et de ceux des structures opérationnelles. Cette démocratisation peut être assise sur la formation, le recyclage et la communication. Une réflexion doit ainsi être menée dans la perspective de la mise en place d'un dispositif pertinent de formation continue des personnels, avec en perspective un alignement de ce développement des compétences à l'évolution de la carrière. Au-delà, il semble nécessaire de faire de la gestion des RH un métier dans les systèmes éducatifs. Les responsables de gestion des RH doivent être issus d'une formation initiale et continue spécifique à ce domaine.

5. Conclusion

Cette étude démontre que la dépérdition des enseignants au MINEDUB s'explique, entre autres, par une vision globale déficiente des ressources humaines, confirmant ainsi l'hypothèse centrale de recherche. L'analyse révèle une corrélation significative entre la qualité de la gouvernance RH et la dépérdition du personnel enseignant, avec des variations notables selon les strates hiérarchiques. Les DREB ($r=0,822$) montrant l'impact

le plus marqué, contrairement aux Enseignants Chargé de de Classe ($r=0,105$) marginalisés. Ces résultats, éclairés par les théories de l'engagement organisationnel et de la rationalité limitée, mettent en évidence un double défi : la désagrégation de l'engagement affectif des enseignants face à des politiques des RH opaques, et les limites cognitives qui entravent une prise de décision éclairée dans le système actuel. Pour inverser cette tendance, quatre axes d'intervention prioritaires se dégagent : (1) la formation aux métiers de Gestion des Ressources Humaines, (2) la formalisation et la vulgarisation d'une vision RH claire et accessible à tous les niveaux, (3) la décentralisation effective des processus décisionnels pour une plus grande inclusion des enseignants de base, et (4) l'instauration de mécanismes de redevabilité transparents. Ces recommandations, alignées sur les objectifs de la SND30 et du Pacte pour l'Éducation 2024, appellent à une réforme profonde des pratiques de GRH, condition essentielle pour stabiliser le corps enseignant et atteindre les ambitions d'une éducation équitable, inclusive et de qualité du Cameroun. De toute évidence, la présente recherche ouvre des perspectives scientifiques prometteuses, notamment l'extension de l'étude aux régions en crise et l'évaluation des solutions numériques de gestion des carrières, tout en posant les bases d'un nouveau paradigme de gestion des ressources humaines dans les systèmes éducatifs africains.

Déclaration de conflit d'intérêts

L'auteur déclare avoir été employé par le Ministère de l'Éducation de Base du Cameroun (MINEDUB) de l'an 2020 à date. Cette situation est portée à la connaissance des lecteurs afin d'assurer la transparence du processus scientifique. Néanmoins, toutes les analyses et conclusions de cet article ont été rédigées en toute indépendance, selon des principes rigoureux de recherche scientifique.

À propos des auteurs

Dr. Oyono Adams Daniel est enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I (Cameroun). Spécialiste en management de l'éducation, ses travaux portent principalement sur la gouvernance administrative et la gestion des ressources humaines dans les organisations éducatives. Il s'intéresse particulièrement aux dynamiques institutionnelles et aux politiques de gestion du personnel au sein des systèmes éducatifs

Références

- Akoulouze, R. (1980). *L'influence de l'organisation scolaire primaire sur l'engagement des maîtres : le cas des maîtres de la province du centre-sud (Cameroun)*. [Mémoire de Maîtrise, Université Laval]. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/28737>
- Bennell, P. and Akyeampong, K. 2007. *Teacher motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia*. Researching the issues: The UK Department of International Development

- (DFID).
<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08be640f0b652dd000f9a/ResearchingtheIssuesNo71.pdf>
- Bentein K., Vandenberghe C. & Dulac T (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004bentein-vandenberghe-tanguy014.pdf>
- Duchesne, C., Savoie-Zajc, L., & St-Germain, M. (2005). La raison d'être de l'engagement professionnel chez les enseignants du primaire selon une perspective existentielle. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(3), 497–518. <https://doi.org/10.7202/013907ar>
- Essomme, I., & Kutche Tamghe, C. D. (2019). *Le développement des compétences dans l'enseignement secondaire au Cameroun : pilier de l'engagement organisationnel des enseignants*. Communication à la Journée de Recherche de L'ENS de Bertoua. Le métier d'enseignant, aujourd'hui et demain : Défis et opportunités. <https://hal.science/hal-02559901>
- Meyer. J. P., Allen N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: theory, research, and application (Series: Advanced Topics in Organizational Behavior)*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Moleni Catherine et Ndalama Lexon, 2004, *Absence et déperdition d'effectifs des enseignants dans les écoles primaires du Malawi : étude de cas de quatre districts*, Ministère de l'Éducation.
- Mouafo Djontu, R. H. (2017). *Territorialisation du droit à l'éducation à partir d'une analyse des dynamiques de pouvoir : le cas de la région de l'extrême nord du Cameroun*. [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-01682849>
- Ngo Binam Bikoï I., (2009). *Représentation sociale de l'administration publique camerounaise et faible implication organisationnelle des fonctionnaires* [Mémoire de DEA, Université de Yaoundé II]. https://www.memoireonline.com/10/09/2827/m_Representation-sociale-de-ladministration-publique-camerounaise-et-faible-implication-orga1.html
- Nji Mfout, A. F. (2010). *L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail : cas des enseignants de quelques établissements de Yaoundé*. [Mémoire de Master, Université de Yaoundé II]. https://www.memoireonline.com/03/15/8943/m_Lepanouissement-de-lenseignant-et-son-engagement-au-travail-cas-des-enseignants-de-quelques-e64.html
- Oyono, A. (2024). *Gouvernance administrative des ressources humaines et déperdition des enseignants au ministère de l'éducation de base* [Thèse de doctorat Ph.D en Management de l'Education, Faculté des Sciences de l'Education, Université de Yaoundé II]. https://dicames.online/jspui/bitstream/20.500.12177/12462/1/FSE_THESE_BC_24_%200024.PDF

- Oyono, A. (2024). Human Resource Management and Teacher Attrition in Secondary Education in Cameroon. *American Journal of Educational Research*, 12(1), 28–34. <https://doi.org/10.12691/education-12-1-4>
- Oyono, A. D., & Chaffi, C. I. (2023). Schemes of management actions and applicability of human resources procedures on primary school teachers' attrition in Cameroon. *European Journal of Education Studies*, 10(12). <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i12.5121>
- Ratovondrahona, P. & Normandeau, S. (2013). *Attrition et besoin en enseignants au primaire en Afrique subsaharienne*. Collection Note de recherche de l'Observatoire démographique et statistique de l'espace francophone. Université Laval, Québec. https://www.odsef.fss.ulaval.ca/sites/odsef.fss.ulaval.ca/files/odsef_nr_attrition_finalweb.pdf

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/).