



Paie, environnement socioéducatif et performance dans l'administration publique camerounaise : le cas du Ministère des Enseignements Secondaires

Sonia LEKOUA

Résumé

La performance du personnel est l'un des défis auxquels sont confrontés les gestionnaires des Ressources Humaines dans le secteur éducatif. Cette situation est aussi perceptible dans le contexte camerounais. Nonobstant l'existence des cadres réglementaire et institutionnel 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 qui sont reliées à la gestion de la solde et de son personnel. Prenant appui sur la théorie de Herzberg, cette recherche se propose d'étudier les différents liens d'une part entre la paie et la performance et d'autre part entre l'environnement socioéducatif et la performance considérant leurs structure et organisation actuelles.

L'échantillonnage aléatoire simple est la technique qui nous a permis de constituer un échantillon de 80 sujets (tous des agents publics). 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 de gestion intégrée qui prend en compte les facteurs environnementaux, comportementaux et la compétence pour la mise en œuvre de la performance du personnel enseignant.

Mots clés : Paie, environnement socioéducatif, performance, enseignant, MINESEC, Cameroun.

Abstract

Staff performance is one of the challenges faced by Human Resources managers in the education sector. This situation is also perceptible in the Cameroonian context. Notwithstanding the existence of the regulatory and institutional frameworks that are linked to the implementation of teacher performance, the HRD at the Ministry of Secondary Education has not yet been able to mitigate the shortcomings related to the management of And its staff. Based on Herzberg's theory, this research proposes to study the different links between pay and performance and, on the other hand, between the socio-educational environment and performance, considering their current structure and organization.

Simple random sampling is the technique that allowed us to form a sample of 80 subjects (all public officials). The results show that teachers want easy access to pay in both quantity and time combined with the operability of the socio-educational environment. This involves alignment with an integrated management mechanism that takes into account environmental, behavioral and competency factors for the implementation of teacher performance

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



Africa & Science

Afrique & Science

Afrika & Wissenschaft

Pour la promotion de l'esprit scientifique en Afrique

Weekly Newspaper devoted to Science & Technology in Africa

Introduction

En général la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a pour rôle de contribuer à la mise sur pied d'un climat stimulant et motivant, à la mobilisation du personnel pour l'atteinte des objectifs, l'accroissement de l'engagement et l'adhésion des employés à l'organisation. Cependant, les ressources humaines sont mises au second plan et les priorités sont mises sur les ressources financières, matérielles et techniques. 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. Selon Hddigui (2006), la gestion administrative des personnels du secteur éducatif reste lourde et complexe, du fait de la multiplicité des intervenants dans la GRH, 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. Les responsables de gestion des ressources humaines dans le secteur éducatif se doivent d'accorder de l'intérêt à la GRH.

La GRH dans la fonction publique au Cameroun est régie par plusieurs textes. Notamment le décret n° 94/199 du 09 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'État, en ses articles 27 dispose que « *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 diverses* » jusqu'à l'article 30 à propos du Paragraphe II qui traite « *du droit à la rémunération* ». Cependant certaines de ses dispositions ayant certaines limites, il fut modifié et complété par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 qui régit les avancements qui sont 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). Également, la mise en place d'un guichet unique de GRH de l'Administration Publique afin d'apporter un pan de clarté sur la gouvernance des fonctionnaires de l'État. À cet effet, la déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'État 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) et



Africa & Science

Afrique & Science

Afrika & Wissenschaft

Pour la promotion de l'esprit scientifique en Afrique

Weekly Newspaper devoted to Science & Technology in Africa

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.

Les enseignants du secondaire sont des fonctionnaires publics de l'État¹, ils sont gérés selon les règles du droit de la fonction publique, dès lors 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 de ces derniers. 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. Précisément à la Direction des Ressources Humaines (DRH) plusieurs pratiques spécifiques de GRH susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance des enseignants sont mises en œuvre. La performance des enseignants du secondaire est conditionnée par la nature du 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.

D'une part l'intégration des compléments de salaire (primes diverses), la détermination des montants et modalités de paiement des primes allouées au personnel des corps de l'Éducation Nationale (décret n° 2002/040 du 04 février 2002²), 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. D'autre part l'aménagement du cadre de vie et de travail du personnel enseignant régi par le décret n° 94/199 du 09 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique, le régime de la formation permanente des fonctionnaires gouverné par le décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000, la réglementation de la formation des fonctionnaires en général y compris le corps des enseignants (décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000) et la mise en place du statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation nationale (décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000).

Cependant, on observe des insuffisances dans la gestion de la solde et du personnel du MINESEC caractérisées par la limitation des prérogatives dans le cadre du traitement des dossiers pour l'utilisation du SIGIPES dans l'optique d'un meilleur suivi de carrière du personnel enseignant, et d'ANTILOPE, l'absence d'autonomie dans le traitement des dossiers de carrière, la lourdeur administrative dans le traitement des dossiers de carrière, la faible permanence du réseau Antilope et de l'application SIGIPES, le traitement non simultané des actes de carrière numériques et physiques.

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

² Fixant les modalités et montants de paiement des primes allouées aux personnels des corps de l'Éducation nationale



Africa & Science

Afrique & Science

Afrika & Wissenschaft

Pour la promotion de l'esprit scientifique en Afrique

Weekly Newspaper devoted to Science & Technology in Africa

Toute chose qui entraîne le paiement partiel et irrégulier des Etats de Sommes Dues (ESD) et Prise en Charge (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. Par exemple, pour 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, aussi la validation des éléments de la solde est effectuée par le Ministère des Finances (MINFI) au détriment de la Sous-direction de la solde de la DRH du MINESEC, le traitement non simultané crée des blocages des dossiers tout le long de de la chaîne de traitement par les responsables habilités.

Pour ce qui concerne la perception de l'environnement socioéducatif, plusieurs biais sont constatés tels que le non-respect des délais impartis pour le traitement des dossiers, l'inégale répartition de la carte scolaire et de l'affectation du personnel enseignant et d'appui, l'absence criarde des moyens techniques (tests psychotechniques, bureaux, documentation...), l'absence ou le non-accès au plan de formation du personnel enseignant ou encore des formations continues du personnel enseignant non assurées ou assurées par affinités, la faible collaboration et même très souvent l'absence de collaboration entre les acteurs de l'établissement scolaire,

Ce qui conduit au favoritisme, au clientélisme et au relationnisme dans les recrutements du personnel enseignant, leurs nominations et affectations, les promotions en général au détriment des textes prévus, l'absence ou la faible implication des enseignants dans le processus décisionnel, parfois des situations qui entraînent une préférence d'investissement dans les établissements privés.

Tout d'abord 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. Ensuite 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. Dès lors Herzberg (1971) dans sa théorie des deux facteurs, distingue deux sortes de facteurs qui concourent à la motivation de l'homme au travail. D'une part les facteurs d'insatisfaction ou d'ambiance qui ne sont pas liés au poste de travail, mais plutôt au contexte du travail à l'instar de la paie. Dans l'enseignement, secteur d'activités qui repose essentiellement sur les Ressources Humaines qui y sont employées, le salaire des enseignants détermine la qualité de service éducatif dispensé (Pôle de Dakar 2009). En effet la rémunération est identifiée en Afrique subsaharienne comme l'un des principaux objets d'insatisfaction des enseignants selon la région concernée. Ainsi la démotivation du



personnel enseignant proviendrait du versement insuffisant et irrégulier de leur rémunération (Traoré, 1996), aussi le niveau de rémunération exerce une influence indéniable sur la performance des enseignants (Mingat, 2004).

D'autre part, les facteurs de satisfaction qui sont liés au poste de travail ou le contenu des tâches 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 de relever d'autres éléments des facteurs d'ambiance dont les relations interpersonnelles, l'encadrement, l'organisation et la sécurité de l'emploi, les conditions matérielles qui forment l'environnement socioéducatif. 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, Georges, et Parent, 1998) et aurait une influence importante sur la conduite des individus (Janosz, Thiebaud, Bouthillier et Brunet, 2005). Suite aux études dans cinq pays d'Afrique subsaharienne (Michaelowa, 2002 ; PASEC 2004), la performance du Personnel Enseignant (PE) s'explique par les conditions d'enseignement et relationnelles professionnelles. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les démissions des enseignants sont dues au manque de soutien de l'administration, les problèmes de discipline des élèves, le manque d'influence des enseignants sur la prise de décision (Hanushek et Rikvin, 2006). Aussi 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 mentorat, le changement dans la préparation, plus d'autonomie, plus de responsabilités (Hanushek, 2011).

Notre article se propose d'étudier les leviers de performance des enseignants, performance basée en majeure sur l'implication rationnelle entre l'enseignant et son organisation. Il est question de déterminer les causes ou facteurs de sous performance du personnel enseignant et de proposer une approche de gestion intégrée de la performance du PE pour une meilleure performance.

1. Méthodologie

Dans le cadre du présent travail, nous avons mené une recherche de type analytique et descriptif il a été question de mesurer le lien de causalité qui existe d'une part entre la paie et la performance, et



d'autre part entre l'environnement socioéducatif et la performance des enseignants. Nous avons effectué notre étude dans l'environnement naturel du phénomène observé, la DRH du MINESEC.

L'échantillon de la présente étude a été obtenu à travers l'échantillonnage aléatoire stratifié, variante de l'échantillonnage aléatoire simple. Un échantillon occasionnel a été tiré parmi les différentes catégories d'enseignants représentant la cohorte qui a fait l'objet de l'étude de la rémunération et le contexte scolaire, notamment la population accessible composée d'enseignants administrateurs et travailleurs, soit respectivement 44 et 36 personnes, ce qui fait un échantillon de 80 sujets.

En ce qui concerne la collecte de données, il a été privilégié l'analyse documentaire et le questionnaire. L'analyse documentaire s'est faite à partir d'ouvrages généraux portant sur la gestion de la performance des ressources humaines dans le secteur éducatif, il s'est agi également de faire un voyage parmi les textes règlementaires régissant le personnel de la fonction publique au Cameroun. Le questionnaire a été bâti de manière à susciter l'expression des enseignants sur le lien entre la rémunération et l'environnement socioéducatif vis-à-vis de la performance.

2. Résultats

Notre échantillon d'étude à forte domination masculine 73,3% et à faible proportion des femmes pourrait s'expliquer par le fait que ces dernières supportent mal les contraintes du métier notamment les déplacements réguliers pour le suivi des dossiers à la recherche de l'information financière, l'absence de feedback sur la situation du personnel enseignant, l'acquisition indirecte et non instantanée des avancements par les enseignants.

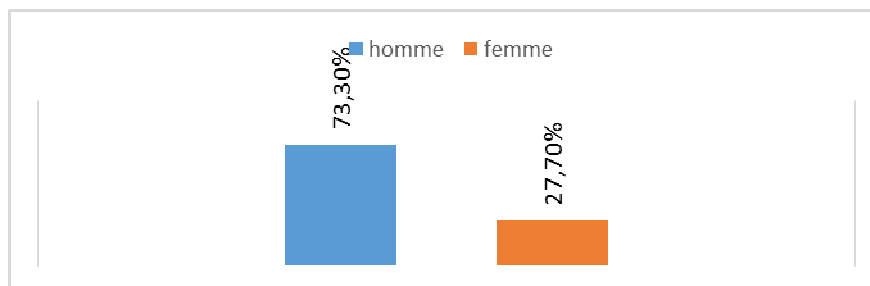


Figure 1: Effectif des enseignants selon le genre
Sources : Données d'enquête



Il ressort également de cette recherche que parmi les enseignants ayant été interrogés 80% ont moins de 40 ans. Cette jeunesse d'âge des répondants laisse penser que de plus en plus de jeunes sont attirés par la fonction d'enseignante soit pour des raisons économiques et sociales soit par amour du métier malgré les péripéties que celle-ci occasionne.

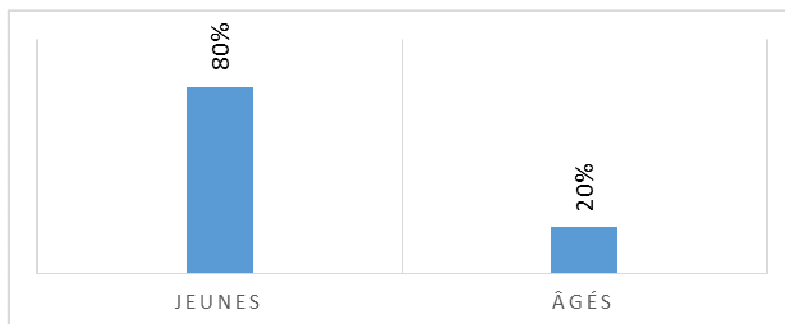


Figure 2: Tranche d'âge des enseignants
Sources : Données d'enquête

Notre enquête révèle que les enseignants représentés à 46,7% des enquêtés sont les « administrateurs » c'est-à-dire les gestionnaires du personnel enseignant et exerçant au sein du MINESEC plus précisément à la DRH étaient plus proches de nous, a contrario des enseignants dits « travailleurs » notamment ceux qui exercent dans les établissements scolaires mieux encore qui tiennent la craie (53,3%).

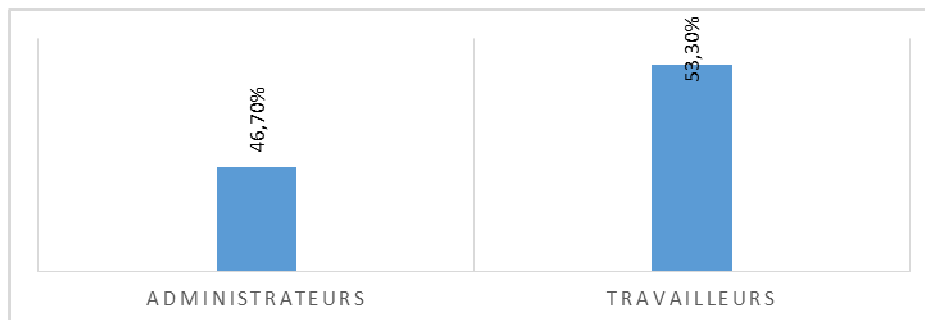


Figure 2: Répartition des enseignants
Sources : Données d'enquête

Avec cependant une ancienneté professionnelle inférieure à 5 ans pour la majorité des répondants représentés à 86,7%, qui s'explique par l'engouement certain qui caractérise ces nouveaux enseignants dès les premières années d'exercice de la fonction

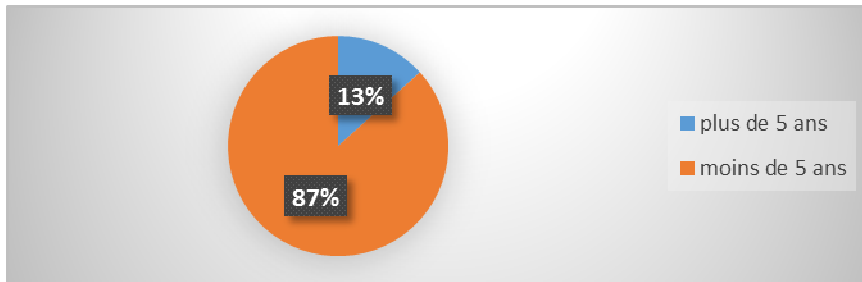


Figure 3: Ancienneté professionnelle des enseignants
Sources : Données d'enquête

2.1. Maitrise du programme de primes :

Les primes en général constituent des compléments de salaire de base non négligeables et qui revêtent une importance selon qu'elles sont obligatoires ou non, selon qu'elles sont liées à l'exécution du travail. Notre étude nous a permis d'avoir les différents avis des enseignants du MINESEC vis-à-vis de celles-ci.

✓ Au sein de l'établissement scolaire

En ce qui concerne le programme de primes au sein de l'école, 60% des répondants ont laissé entrevoir maîtriser les différents aspects bien mieux que le reste représenté à 20%. Pour ces derniers les informations sur les primes octroyées au sein de l'établissement ne sont pas pertinentes, et le contenu n'est pas spécifié. Les autres (20 %) ignorent l'existence du programme de primes au sein de l'établissement scolaire, ceci est dû au fait qu'il y a absence d'informations à propos.

✓ Dans la solde

Les enquêtés à 40% maîtrisent les aspects du programme de primes de la solde bien mieux que le reste réparti à 26,67% et 33,40%. Cette maîtrise s'explique par le fait que ces derniers détiennent effectivement les informations relatives à son contenu qui découlent soit du bulletin de solde qu'ils font éditer toutes les fins de mois à la Cellule SIGIPES, soit des textes réglementaires relatifs à la solde des fonctionnaires de l'État et ceux relatifs au corps du personnel enseignant, qui sont à la portée de tous.

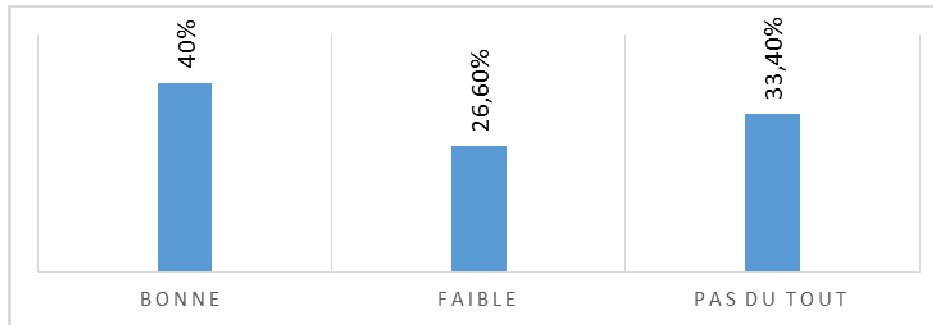


Figure 4: Maîtrise du programme de primes
Sources : Données d'enquête

Cependant, 53,3% des répondants pensent que le montant des primes a une influence négative sur la performance des enseignants considérant leurs conditions de travail et celles de leurs collègues. C'est dire que le montant des primes allouées 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. Plus la valeur des primes est subjective et insignifiante, moins les enseignants sont performants. Quelque 13,33% des répondants s'expriment en faveur d'une influence positive de la valeur des primes due aux modalités de paiement.

2.2. Influence du programme de primes sur la performance

✓ Sur l'enseignant lui-même.

Concernant l'influence des primes sur la performance du PE suivant la régularité au travail et la recherche de bons résultats, la majorité des enseignants répondent que la valeur des primes n'avait aucune influence sur leur performance au travail. Cependant 13,33% des répondants pensent que les primes influencent positivement la motivation au travail s'il faut bien que l'enseignant soit régulier au travail et recherche de bons résultats, et 33,33% ne s'inscrivent pas dans cette logique-là et dont le programme de primes n'a aucune influence sur ces points au travail. En effet, les enseignants doivent s'absenter durant des heures et même plusieurs jours pour ceux qui proviennent des zones situées hors de la capitale, pour pouvoir suivre le traitement de ces primes-là au niveau de l'administration centrale. Aussi 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 irrégulière et non intégrale. 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.

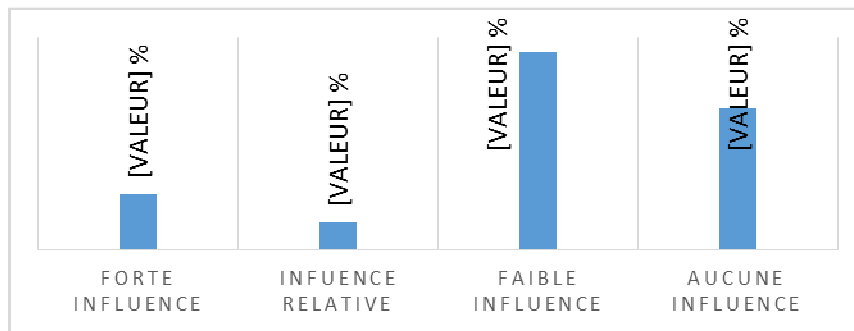


Figure 5: Influence du programme de primes sur la motivation au travail sur l'enseignant lui-même

Source : Données d'enquête

✓ Sur ses collègues

Les enquêtés se sont exprimés sur l'influence du programme des primes sur leurs collègues. Ici seulement 20% répondants s'expriment en faveur d'une influence positive, au détriment de 40% qui sont totalement en désaccord avec une influence positive quelconque du programme de primes sur leurs collègues, tandis que 33% soulignent une minime incidence du programme de primes sur leurs collègues. En effet, les enseignants ainsi que leurs collègues partagent les mêmes cadres de vie et de travail, donc ils sont soumis aux mêmes aléas, les absences dans les établissements ou bureaux pour suivre des dossiers ayant effet financier. Et quand bien même la prestation est acquise, l'on relève un paiement partiel et irrégulier qui entraîne un cumul de dette de la part de l'État envers l'enseignant.

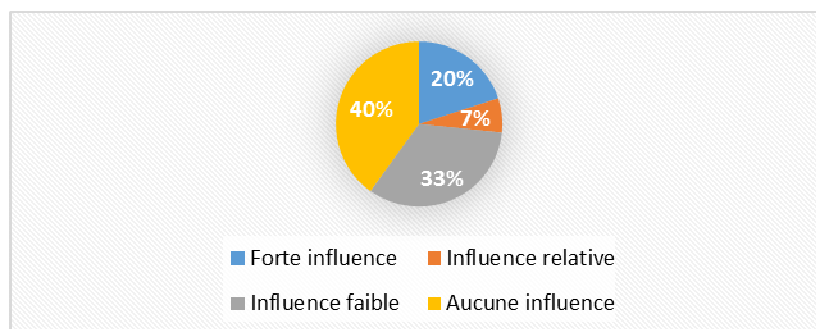


Figure 6: Et sur ses collègues

Sources : données d'enquête

✓ **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, pour 26,67% des répondants 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 effet en sus du programme des primes qui composent la rémunération, les enseignants mentionnent d'autres aspects dont l'importance est indéniable entre autres les cadres de vie et de travail des enseignants, l'aspect financier n'est pas le seul qui concourt à l'amélioration de la performance au travail des enseignants.

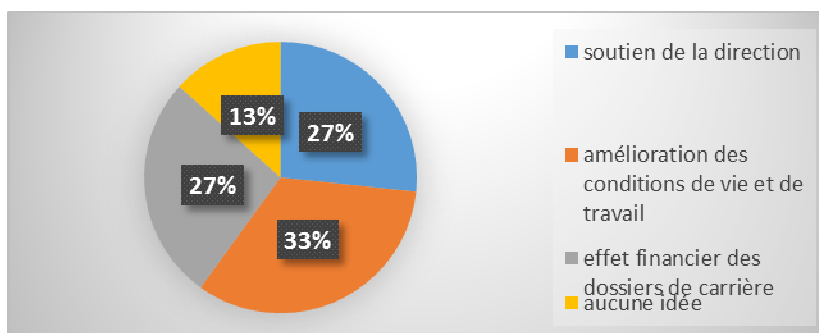


Figure 7 : Autres facteurs d'incitation
Sources : Données de l'enquête

Pour ce qui concerne les différents critères d'évaluation de la performance, 7% des enquêtés se sont prononcés sur ceux qui ont trait aux conditions de travail, 60% au contenu dudit travail tandis que 13% n'ont pas trouvé de critère concret dans les deux cas et 20% n'ont même aucune idée de ces critères. Les critères d'évaluation semblent totalement méconnus des enseignants et donc flous, réducteurs et peu explicites, 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 d'autant plus que ces critères sont choisis unilatéralement par l'administration, et dans une certaine mesure la qualité de choix de ces critères est mauvaise parce que pleine de subjectivité et aléatoire.



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

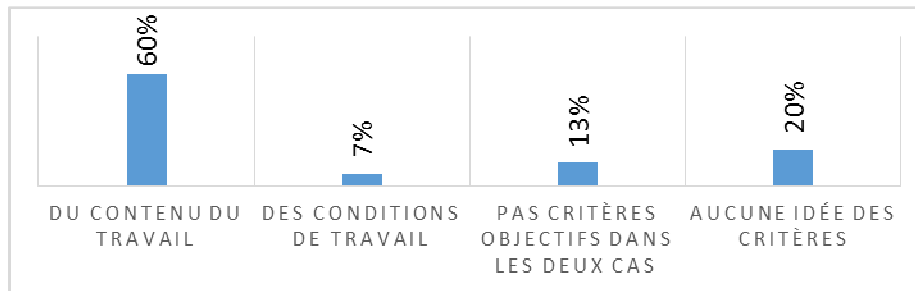


Figure 8 : Critère d'évaluation de la performance

Sources : Données d'enquête

2.3. Influence de l'effet établissement sur la performance

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

Les pratiques éducatives et le climat scolaire ont été retenus par 46,7% des enquêtés 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 (20 %) privilégie les problèmes sociaux et éducatifs. 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. Il faudrait déjà faire connaître au personnel enseignant l'importance de l'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.

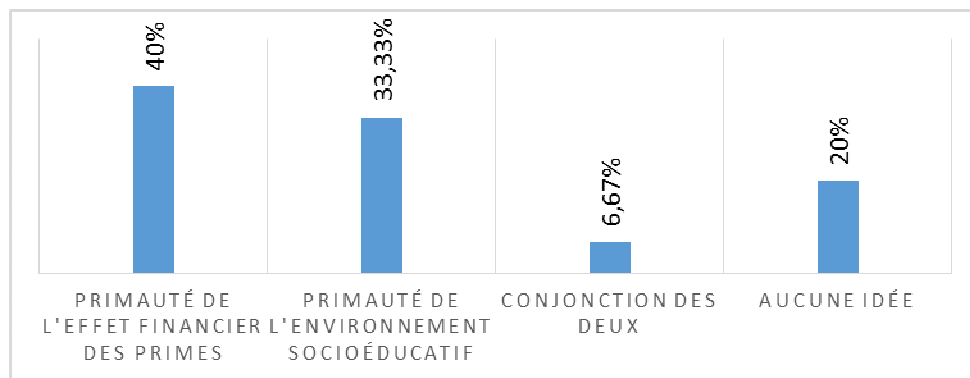


Figure 3: Justification du niveau d'importance de l'environnement socioéducatif sur le programme de primes

Sources : Données d'enquête

3. Discussion

La présente étude avait pour objectif général d'étudier les leviers de performance des enseignants, performance basée en majeure sur l'implication rationnelle entre l'enseignant et son organisation. En clair déterminer le modèle adapté à la gestion de la performance du personnel enseignant dans les pratiques de GRH, de travail et de relations professionnelles en milieu de travail se justifie par l'inapplication effective du décret du 09 mars 2012 (3.1) et la négligence de l'environnement socioéducatif (3.2)

3.1. L'inapplication effective du décret du 09 mars 2012



Selon Herzberg (1971), lorsque le facteur d'hygiène, notamment la rémunération caractérisée dans le contexte camerounais par le salaire, les diverses primes est faiblement pris en compte, cela engendre des insatisfactions et par conséquent de faibles performances des travailleurs. Au MINESEC, le respect des facteurs d'hygiène est assujéti à l'application du décret du 09 mars 2012. Et pourtant dans la réalité, selon nos résultats, cette institution 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 aboutit la plupart du temps à de paiement non intégral des sommes dues, de paiement irrégulier, des montants de primes dévalorisés.

Aussi, les absences dans les établissements ou bureaux pour suivre des dossiers ayant effet financier relevé par les enquêtés trouvent leurs sources dans les multiples revendications exprimées par les enseignants. En effet l'État du Cameroun, représenté par le MINESEC, ne paie pas tous les dus des enseignants, on constate des insuffisances du fait de nombreux frais de relève impayés notamment pour différencier l'enseignant qui est à Maroua³ de celui qui se trouve à Yaoundé⁴. 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.

3.2. L'environnement socioéducatif, levier négligé de la performance du PE.

Herzberg cite parmi les facteurs de motivation les facteurs de satisfaction qui sont liés au poste de travail ou le contenu des tâches qui 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

³ Chef-lieu de la région de l'Extrême-Nord

⁴ Chef-lieu de la région du Centre



Africa & Science

Afrique & Science

Afrika & Wissenschaft

Pour la promotion de l'esprit scientifique en Afrique

Weekly Newspaper devoted to Science & Technology in Africa

interpersonnelles, l'encadrement, l'organisation et la sécurité de l'emploi, les conditions matérielles. Nos résultats confortent l'idée selon laquelle, l'environnement socioéducatif est faiblement valorisé. En effet les pratiques éducatives (leadership éducatif de la direction et style de gestion), se manifestent en réalité par les chefs d'établissement qui dirigent en vrai chef, 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. La plupart des enseignants avouent ne pas savoir les valeurs véhiculées et même les objectifs visés par l'établissement dans lequel ils officient.

Quant au climat scolaire d'une part composé du climat relationnel qui 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. Ce résultat 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. C'est un manque d'objectivité au mépris des textes en vigueur qui ne sont pas parfois connus de ces responsables, à des évaluations administratives arbitraires, le travail en commun entre enseignants n'est pas promu, chacun s'occupe de ses élèves, de sa classe. D'autre part du climat éducatif dégradé au plus haut degré par certains enseignants qui capitulent face à leurs fonctions et boycottent les établissements scolaires publics en préférant faire des vacances dans le privé, laïc et surtout confessionnel parce que le leadership de la direction n'y est pas contesté parce qu'il est clairement défini.

Parmi les déterminants de l'environnement socioéducatif du personnel enseignant, notons d'abord que la formation du PE des collèges et lycées au Cameroun est essentiellement assurée par les Écoles Normales Supérieures de Yaoundé, Bamenda et Maroua. Toutefois, l'on relève des insuffisances telles que la non-intégration de 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. C'est le PE qui initie des mises en stage, des autorisations de concourir, et si initiées par l'État, c'est par pure affinité ou monnayage toute chose tributaire d'un abandon de la formation par l'État. Dans le document Stratégie du secteur de l'éducation (Gouvernement du Cameroun, 2000), on note que 50 % des enseignants au Cameroun sont sous-qualifiés. Le cloisonnement de chaque enseignant dans sa spécialité comme si elle était la seule. La 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'Éducation⁵ 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 partis politiques. Très souvent les personnes nommées s'avèrent incompetentes, ce qui débouche sur des abandons de poste, l'impunité de certains faits, la non-déclaration des incidents survenus. Quant aux affectations et mutations 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.

À ceci s'ajoute le mauvais état des infrastructures et des ressources matérielles. Le langage est le même entre les syndicats et le PE notamment l'accès à certain confort non existant 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 travailleurs comme administrateurs 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 issus 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) élèves⁶ rendant de fait difficile la tâche d'enseignement, de suivi et d'évaluation des élèves par les enseignants, il n'y a donc pas de suivi aussi bien 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. Le facteur d'ambiance qui est les conditions de travail d'Herzberg s'explique aisément ici. Les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction sont indissociables et influencent la performance du salarié au travail .

⁵ République du Cameroun, ministère de l'Éducation nationale, Rapport des États généraux de l'éducation, mai 1995

⁶ Ibidem



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).

La présente recherche a permis de mettre en exergue les impacts de la paie, les conditions de travail et la reconnaissance sur les performances du corps enseignant. Un axe encore faiblement abordé dans la littérature. Dans la même optique, 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

Notre étude a toutefois été confrontée à des limites sur plusieurs plans, d'une part spatio-temporel en ce que le travail s'est limité à la région du Centre dans les villes de Yaoundé et Obala durant la période de vacances du personnel enseignant. Et d'autre part sur le plan de l'échantillonnage. En effet, nous n'avons pas pu avoir des données des établissements scolaires relevant du privé confessionnel et laïc, du fait de leur scepticisme et de leur hostilité. Ce qui nous a amené à réduire notre recherche uniquement sur les établissements publics qui ont bien voulu travailler avec nous.

4. Modèle de gestion intégrée 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. L'approche de gestion intégrée y afférente quant à l'amélioration de la performance des enseignants, est représentée suivant un plan d'action adéquat:

Tableau : Modèle de gestion intégrée de la performance du PE

Objectif visé	Choix des indicateurs	Actions proposées	Échéance
Mobilisation	Qualité des rapports entre agent et hiérarchie	Mise sur pied d'un style de gestion ou de relation managériale adéquate pour maîtriser lesdits rapports Détermination d'un style de leadership adapté au niveau de développement de la personne	Court terme/Moyen terme Moyen terme
Reconnaissance	Fréquence de validation des prestations la nature et de la forme de reconnaissance	Octroi des prérogatives de validation desdites prestations Détermination des Pratiques de reconnaissance	Long terme Court terme – Moyen terme
Satisfaction	Turn-over Taux de démissions	Mise en place de procédures d'entretien suite à une démission, Rédiger des descriptions de postes en termes de compétences, Enrichir les tâches et/ou missions des agents.	Court terme Court terme Court terme – Moyen terme
Motivation	Taux d'accès au renforcement des capacités	Mise en place d'un milieu de travail positif Élaboration d'un plan de formation Mise en place des dispositifs d'encadrement de proximité	Long terme Court terme Court terme – Moyen terme
Implication	Régularité des réunions ou rencontres Niveau de participation	Mise en place d'un projet participatif et collaboratif, Responsabilisation des agents Autonomisation des agents	Court terme. Moyen terme Court terme



Africa & Science

Afrique & Science

Afrika & Wissenschaft

Pour la promotion de l'esprit scientifique en Afrique

Weekly Newspaper devoted to Science & Technology in Africa

Dans une autre optique, le modèle de fonctionnement des leviers proposé est inspiré de celui de Baldrige Excellence Framework Education 2015 et adapté au contexte 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 de ses défis, une sorte d'autoévaluation. S'il n'est pas adéquat, l'organisation se concentre sur la définition de ce pour quoi elle existe et ce qu'elle veut accomplir avant d'avancer. Puis les valeurs et concepts de base (croyances et comportements adoptés par tous). Enfin les différentes zones à évaluer sont constituées de sept éléments :

- ✓ 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'action, 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.

Conclusion

À 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 confirmation de notre première hypothèse intitulée 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'État. 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.

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 Questionnaire de l'Environnement Socioéducatif, outil qui analyse les composantes de l'environnement scolaire du personnel enseignant. Notre deuxième hypothèse intitulée l'opérationnalité des composantes de l'environnement socioéducatif affecte positivement la performance du personnel enseignant est acceptée. 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 constituent 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. Qu'en est-il de la mise en place d'une politique de valorisation du personnel enseignant? Valorisation qui sera générée par la signature du projet de loi portant statut particulier du personnel enseignant du Cameroun, qui est toujours en souffrance à l'Assemblée Nationale.

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.
- Boisvert, H. (2010). La rémunération incitative : un mécanisme important du contrôle de gestion ». *Cahier de recherche*.
- Bourguignon (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269.
- Gerard, F.-M. (2013). L'évaluation, un levier pour la réussite. Bureau d'Ingénierie en Education et en Formation (BIEF). Louvain-la-Neuve.
- 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. (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., 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
- 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
- Lafortune, L., Deaudelin, C., Doudin, P.-A. (2001). [La formation continue](#) : De la réflexion à l'action. Québec, [Presses de l'Université du Québec](#).



Africa & Science

Afrique & Science
Afrika & Wissenschaft

Pour la promotion de l'esprit scientifique en Afrique
Weekly Newspaper devoted to Science & Technology in Africa

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'État et de la solde. Tanger, Maroc.

[Moisset, J-J. \(2003\) La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », Presses de l'Université du Québec.](#)

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). Évaluation 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

Roman, B. (2010). Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance. 2e édition. Paris, Dunod.

Auteure

Sonia LEKOUA est spécialiste en Gouvernance et Management Public, en Administration de la Sécurité Sociale et en Gestion des Ressources Humaines. Elle exerce comme consultante auprès de plusieurs organisations au Cameroun. Ses thématiques de recherche portent sur les enjeux des réformes administratives liés aux orientations en matière de gestion, la rémunération des ressources humaines et le comportement au travail
Courriel : ndziesoniagrace13042013@gmail.com