



## CONDITIONS DE TRAVAIL, VULNÉRABILITÉ PROFESSIONNELLE ET PERFORMANCE DES ENSEIGNANTS DANS LES ÉTABLISSEMENTS SECONDAIRES PUBLICS À L'EXTRÊME-NORD CAMEROUN

## WORKING CONDITIONS, VULNERABILITY AND PERFORMANCE OF TEACHERS IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN FAR-NORTH CAMEROON

<sup>1</sup> NYET Paul Basile Odilon.

<sup>1</sup> Chargé de Cours, Université de Maroua (Cameroun),  
nyetpaul@gmail.com

NYET Paul Basile Odilon, Conditions de travail, vulnérabilité professionnelle et performance des enseignants dans les établissements secondaires publics à l'Extrême-Nord Cameroun, Territoires, Sociétés et Santé 4 (7), 197-210, [En ligne] 2021, mis en ligne le , consulté le 2021-08-06 23:58:39, URL: <https://retssa-ci.com/index.php?page=detail&k=184>

### Résumé

Cet article essaye de montrer que la précarité des conditions de travail du personnel enseignant les expose à une forte vulnérabilité professionnelle, entraînant inéluctablement des conséquences sur leurs niveaux de rendement individuel au travail. L'accent est mis sur le traitement salarial, le cadre physique de travail et la gestion des profils de carrière des enseignants évoluant dans les établissements secondaires publics d'enseignement secondaire général et technique basés dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun. Le cadre théorique repose sur la théorie de la régulation sociale, la théorie de la précarisation professionnelle et la théorie bifactorielle. La méthode de recherche est qualitative. Les résultats montrent une baisse généralisée de la motivation au travail et une

régression considérable de la conscience professionnelle, conséquence d'une précarisation de la condition salariale et matérielle de l'enseignant, mais également d'un système de gestion des carrières défaillant, fortement incriminé par ces acteurs.

**Mots clés:** Conditions de travail ; Précarité ; Vulnérabilité ; Performance ; Enseignant ; Carrière.

### Abstract

This research attempts to show that the precarious working conditions of teaching staff expose them to high professional vulnerability, inevitably having consequences on their individual performance levels at work. The emphasis is on salary treatment, the physical working environment and the management of the career profiles of teachers working in public secondary schools for general and technical secondary education based in the Far North region of Cameroon. The theoretical framework is based on the theory of social regulation, the theory of professional insecurity and the two-factor theory. The research method is qualitative. The results show a general decline motivation at work and a considerable decline in

professionalism, consequence of a precariousness in the salary and material condition of the teacher; it show also a failing career management system, strongly criticized by these actors.

**Keywords:** Working conditions; precariousness; vulnerability; Performance; Teacher; Career.

---

## INTRODUCTION

---

La problématique de la gestion des ressources humaines se pose avec acuité dans les organisations scolaires. Elle engage concomitamment les institutions publiques et privées diversement investies dans le marché de l'éducation. Le secteur éducatif a toujours été considéré partout à travers le monde comme étant le véritable moteur de développement (INS, 2014, p. 5). De plus en plus, la précarité se fait sentir dans ce secteur avec des conséquences non négligeables sur la condition sociale et professionnelle du personnel enseignant. Depuis la dévaluation du franc CFA en 1993 et les effets conjugués des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), les conditions de vie et de travail se sont considérablement dégradées au Cameroun (ECAM 3, 2007, p. 3). Les revenus des travailleurs, et surtout ceux des fonctionnaires, ne se sont pas beaucoup améliorés depuis la relance économique. L'amélioration du cadre de travail, la qualité de vie au travail et la politique de rémunération qui en découle sont aujourd'hui l'une des clés de la performance des organisations (J-M. Peretti et P. Roussel, 2000, pp. 2-3). Les conditions de travail jouent un grand rôle dans le rendement ou dans l'amélioration de la qualité de services rendus. C'est à ce titre que J. Murengezi (2009, p. 4) pense que la performance de l'organisation repose essentiellement sur la performance des employés. Dans le même sens, la vulnérabilité professionnelle traduit la probabilité d'entrer ou de se maintenir dans la précarité du travail (protection, régularité, carrière, autonomie), dans le sous-emploi visible ou invisible ou dans le

chômage, en termes de « capacités de réaction face au risque encouru » (A. Sen, 2000).

Cette étude s'intéresse aux conditions d'activité des enseignants intervenant dans le secteur public, plus particulièrement dans les établissements d'enseignement secondaire général et technique basés dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun. Cette région est une zone d'éducation prioritaire, et se révèle en même temps comme étant la plus pauvre du pays. Selon l'Institut National de Statistique (INS, 2015, p. 108), elle enregistre, depuis 2010, le taux d'emploi vulnérable le plus élevé du Cameroun (92,2%). Sur le plan scolaire, elle compte 379 établissements d'enseignement secondaire général et technique, et plus de 200 mille élèves. Comme en 2019, les résultats globaux aux examens et concours de l'année 2020 l'ont encore classé au dernier rang parmi les dix régions que compte le Cameroun (OBC, 2021).

A l'observation, le cadre de travail des enseignants est très peu propice à leur épanouissement. Les effectifs à leur charge sont au-dessus de la norme autorisée ; le nombre d'heures de travail est souvent démesuré, tandis que les locaux sont en très mauvais état et parfois inexistant dans certaines localités. Certains établissements n'ont pas de salle des professeurs, pas de bureau ; de nombreuses salles de classe sont en matériau provisoire, et l'accès y est difficile, voire impossible à certaines saisons de l'année. Le système d'hygiène et d'assainissement est parfois défaillant. La prise en solde des enseignants nouvellement sortis des écoles normales est problématique ; leurs dossiers d'intégration aboutissent péniblement à la Fonction Publique. Les frais de relève ne sont pas payés, autant que les congés annuels et les frais de transport, etc. Des cas de désertion et/ou

d'abandon de poste sont légion<sup>1</sup>. Les taux de couverture des programmes et des enseignements sont en deçà des taux acceptables (moins de 30% en 2019 et 2020).

A partir du moment où l'emploi est laborieux et menacé dans son existence ou dans sa structure, les représentations individuelles sur la protection de l'emploi affectent la vie socio-professionnelle des travailleurs (S. Paugam, 2009, pp. 100-101). Pour ce faire, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la précarité des conditions de travail entraîne la montée de la vulnérabilité professionnelle et crée des incidences sur le rendement individuel au travail. Et s'agissant des organisations scolaires plus précisément, la question qui se pose est celle de savoir si les enseignants peuvent être performants dans l'exécution de leur travail dans un contexte de précarité et de vulnérabilité aggravée ? En nous fondant sur trois grandes postures théoriques inhérentes à l'analyse des relations professionnelles et à la performance organisationnelle, nous allons privilégier dans notre analyse respectivement le traitement salarial, le cadre physique de travail et la gestion des profils de carrière des enseignants. Après avoir fait un aperçu général des réalités endogènes de l'enseignement secondaire public dans cette zone semi-désertique du Cameroun, nous présenterons par la suite le cadre théorique et la démarche méthodologique, avant les résultats et la discussion.

#### ✓ **Aperçu général et réalités endogènes dans l'enseignement secondaire public à l'Extrême-Nord du Cameroun**

Le secteur éducatif est formellement encadré par trois entités ministérielles au Cameroun : le Ministère de l'Éducation de Base ; le Ministère des Enseignements Secondaires et le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Ces structures emploient un nombre important des ressources

humaines chargées d'encadrer respectivement les écoliers, les élèves et les étudiants. La demande d'éducation est de plus en plus forte à chaque niveau. Les données de l'Institut National de la Statistique indiquent qu'entre 2010 et 2015, la population scolarisable s'est accrue de 11,5% dans le primaire, de 13,72% dans le secondaire et enfin, de 12,47% dans le supérieur. Depuis 2018, les effectifs sont respectivement de l'ordre de 4,16 millions dans le primaire, 4,02 millions dans le secondaire et 2,27 millions dans le supérieur. Les ressources humaines, matérielles et infrastructurelles pour assurer l'encadrement de cette population sont insuffisantes, au regard des standards internationaux. Des disparités importantes existent entre les régions (SND30, 2020, p. 83). Qu'ils soient nets ou bruts, les taux de fréquentation scolaire sont beaucoup plus faibles dans les régions septentrionales, plus particulièrement à l'Extrême-Nord du pays où ils sont respectivement de l'ordre de 28,9% et de 39,7% dans le secondaire (EDS, 2020, p. 47).

En effet, en 2015 on comptait 96 304 enseignants repartis dans les établissements secondaires général et technique francophones et anglophones. Ce personnel est en principe formé dans les écoles normales supérieures et mis ensuite à la disposition du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC). Cependant leur croissance reste faible par rapport à celle des effectifs des élèves en constante progression ; d'où l'emploi massif des contractuels et des vacataires pour pallier l'insuffisance du personnel enseignant qualifié. Le ratio d'encadrement se situe en moyenne à 44 élèves pour un enseignant.

Les régions septentrionales (Adamaoua, Nord et Extrême-Nord) sont encore moins développées sur le plan scolaire. La région de l'Extrême-Nord est particulièrement affectée par ce retard. A l'échelle nationale, elle a le taux de sous-scolarisation le plus élevé. Elle occupe

enseignants à leurs postes de service depuis 2013 dans cette région.

<sup>1</sup> La Délégation Régionale des Enseignements Secondaires a constaté l'absence de 172

Conditions de travail, vulnérabilité professionnelle et performance des enseignants dans les établissements secondaires publics à l'Extrême-Nord Cameroun régulièrement le dernier rang dans le classement des régions aux examens nationaux. Sa carte scolaire présente moins de 400 établissements publics et privés dans le secondaire (cf. tableau

1). Elle compte actuellement 379 établissements d'enseignement secondaire général et technique sur un total de 2 465 établissements dénombrés en 2018, et plus de 200 mille élèves.

**Tableau n°1 : Carte scolaire de la région de l'Extrême-Nord Cameroun**

| Départements          | Lycées (Ens. général) | Lycées (Ens. technique) | CES <sup>2</sup> | CETIC <sup>3</sup> | ENIEG <sup>4</sup> | ENIET <sup>5</sup> | Collèges privés | Total      |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|------------|
| Diamaré               | 27                    | 5                       | 15               | 10                 | 2                  | 1                  | 13              | 73         |
| Mayo-Danay            | 49                    | 6                       | 34               | 14                 | 2                  | 1                  | 0               | 106        |
| Mayo-khani            | 34                    | 2                       | 19               | 13                 | 1                  | 0                  | 0               | 69         |
| Mayo-Sava             | 12                    | 2                       | 10               | 4                  | 1                  | 0                  | 2               | 31         |
| Mayo-Tsanaga          | 30                    | 2                       | 23               | 12                 | 2                  | 0                  | 4               | 73         |
| Logone-et-Chari       | 11                    | 1                       | 8                | 3                  | 1                  | 0                  | 3               | 27         |
| <b>Total régional</b> | <b>163</b>            | <b>18</b>               | <b>109</b>       | <b>56</b>          | <b>9</b>           | <b>2</b>           | <b>22</b>       | <b>379</b> |

Source : Délégation régionale MINESEC (Extrême-Nord), avril 2021

Les conditions générales d'activités y sont difficiles à cause des réalités climatiques et géographiques particulièrement éprouvantes. Sa situation en zone soudano-sahélienne lui impose des températures dépassant parfois 45° Celsius. Les zones rurales sont très enclavées et les voies de communication sont peu praticables. Les descentes effectuées sur le terrain, notamment dans les différentes unités administratives, nous ont permis de constater la réalité endogène des conditions dans lesquelles exercent les enseignants du secondaire public.

Le concept de « conditions de travail » a vu le jour à la suite des mauvaises conditions de vie dans l'entreprise. Celles-ci ont provoqué différentes révoltes, de grandes grèves des ouvriers, l'absentéisme croissant et les dérives manifestes face au travail industriel dans les entreprises. Face à ces inquiétudes, les entreprises se donnèrent l'obligation de réagir pour améliorer les conditions de travail. Ce concept désigne de façon générale l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérisent un environnement de travail pour le salarié. J-P. Denis, A. C. Martinet et A. Silem (2016, p. 142) diront que les conditions de travail désignent :

*« L'ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail. [...] La durée du travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire du travail (horaire souple ou à la carte, horaire fixe... ».*

## 1. Cadre théorique et Méthodologique

### 1.1. Cadre théorique

Le cadre théorique s'appuie sur la théorie de la régulation sociale, la théorie de la précarisation professionnelle et la théorie bi-factorielle. Les méthodes mixtes sont utilisées dans la collecte et l'analyse des données.

- ✓ **Grille théorique d'analyse sur les conditions de travail et la performance dans les organisations scolaires**

<sup>2</sup> Collège d'Enseignement Secondaire.

<sup>3</sup> Collège d'Enseignement technique, industriel et commercial.

<sup>4</sup> Ecole Normale d'instituteurs de l'enseignement général.

<sup>5</sup> Ecole normale d'instituteurs de l'enseignement technique.

Suivant cette analyse, C. Louche (2015, p. 176) pense que l'analyse des conditions de travail devrait d'un diagnostic qui s'opère à trois niveaux. Il s'agit d'abord des conditions résultant du travail lui-même. Elles concernent la conception du poste ; le contenu du travail ; les dépenses physiques et mentales, l'hygiène et la sécurité. Le second niveau se rapporte aux conditions liées à l'environnement immédiat du poste : l'environnement physique, l'environnement psychosocial et le mode de rémunération. La dernière dimension porte sur les conditions résultant de l'insertion de l'entreprise dans son milieu ; elles retiennent précisément les horaires et le trajet.

De son côté, M. Montemolin (1961, cité par J. P. Citeau, 1997, p. 131) considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs. Dans ce sens, on peut distinguer d'abord les « conditions physiques » ; elles prennent en compte les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage...). On a ensuite les « conditions organisationnelles » qui portent notamment sur les horaires et les temporalités professionnelles, les procédures prescrites. Enfin, on retient les « conditions sociales » dans lesquelles on retrouve en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie.

De ce qui précède, trois grandes postures théoriques sont privilégiées dans cette recherche. La première est la théorie de la régulation sociale. Elle explique sociologiquement le processus de production des règles et d'orientation des conduites des acteurs. En d'autres termes, elle se rapporte à « la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles » (J-D. Reynaud, 1997, p. 19) mais aussi à « l'appropriation située et contingente de ces règles et leur transformation par des acteurs dotés d'une marge d'action plus ou moins grande, en fonction des contextes locaux. » (Y.

Dutercq et A. Van Zanten, 2001, p. 6). Dans la problématique qui est la nôtre, nous essayons d'analyser les conditions de travail dans les organisations scolaires publiques dans la perspective de la régulation de contrôle formelle qui confère à l'Etat le pouvoir régalien d'organiser et de structurer le fonctionnement du « marché éducatif » par l'élaboration et le contrôle des règles formelles. L'affaiblissement de cette régulation a entraîné « une division anémique du marché du travail » (E. Durkheim, 1967, p. 11) qui se traduit par la précarisation et la clochardisation du personnel enseignant.

La seconde posture théorique est la théorie de la précarisation professionnelle. Ce courant rend compte du processus de précarisation du salariat depuis la fin du mode de régulation tayloro-fordien. Dans ce courant, il existe une forte corrélation entre la notion de précarité et celle de l'emploi puisque « la précarité de l'emploi est encore aujourd'hui le premier sens que l'on donne à la précarité. » (S. Paugam, 2009, p. 15). On distingue d'abord la précarité de statut et la précarité de revenu. Le premier concept désigne les situations professionnelles qui dérogent à la stabilité de l'emploi, mais aussi aux droits sociaux qui confère cette stabilité. Le second concept caractérise des situations professionnelles dans lesquelles les revenus salariaux sont faibles ou menacés (à cause de la flexibilité des rémunérations) indépendamment du statut d'emploi proprement dit.

En étudiant les nouvelles formes de vulnérabilité sociale dans le monde du travail, M. de Nanteuil-Miribel (2002, p. 9) propose ensuite deux autres notions subsidiaires : la précarisation extensive et la précarisation intensive. La première notion traduit un processus cumulatif au cours duquel la fragilisation des positions d'emploi s'accompagne des conditions de travail pénibles, du fait des stratégies informelles de transfert des situations à risque vers des salaires précaires. Par contre, la précarisation intensive exprime une évolution plus contrastée des variables de travail et d'emploi au cours duquel la dégradation de la

relation salariale semble à la fois limitée et intense. S. Paugam (2009, p. 16-17) va plus loin dans l'analyse de la précarité professionnelle en appréhendant distinctement le rapport à l'emploi et le rapport au travail. Il évoque l'affaiblissement du lien de participation organique dans les sociétés contemporaines. Ce lien repose en fait sur deux fondements majeurs que sont la protection et la reconnaissance. La protection renvoie à la dimension statutaire du lien, le lien étant encadré par un ensemble de règles juridiques ou conventionnelles visant à assurer à l'individu une intégration sociale. La reconnaissance pour sa part, renvoie à la dimension affective ou émotionnelle du lien ; c'est selon S. Paugam (2009, p. XVIII), « le fait de compter pour autrui ». Il en découle alors un double sens de la précarité issu des analyses de P. Bourdieu (1993) et de R. Castel (2007). Le premier rapproche cette notion de la « misère de position » qu'il décrit en mettant en relief les conditions dans lesquelles les rapports sociaux de travail se construisent, ainsi que les formes de domination qui les singularisent (dénier de reconnaissance, souffrances quotidiennes, infériorité sociale, angoisse existentielle, etc.). La seconde remonte plutôt jusqu'au premier fondement du lien de participation organique qui dévoile l'absence ou l'affaiblissement des protections face aux principaux risques sociaux que sont le chômage et la pauvreté.

La dernière posture théorique est la théorie bifactorielle formulée par F. Herzberg (1971) dans la mouvance de l'École des Relations Humaines. Il distingue deux types de facteurs : d'une part, les facteurs de satisfaction et, d'autre part, les facteurs d'insatisfaction au travail ou facteurs d'hygiène. Les premiers portent sur l'accomplissement, la reconnaissance par autrui des résultats obtenus, la nature et l'intérêt du travail, la responsabilité, la promotion. Les seconds portent sur la politique de l'organisation, les rapports hiérarchiques, la rémunération, les relations entre les personnes, les conditions de travail. En effet, les uns ne provoquent pas de

démotivation s'ils ne sont pas satisfaits mais engendrent une grande motivation lorsqu'ils sont satisfaits. Les autres types de facteurs, lorsqu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. En somme, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un « enrichissement des tâches » rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié. Sous ce rapport, la gestion des profils de carrière des enseignants s'inscrit parmi les facteurs de satisfaction qui provoqueraient une grande motivation s'ils venaient à être satisfaits, alors que le traitement salarial et le cadre de travail s'inscrivent parmi les facteurs d'hygiène qui, dans le sens de F. Herzberg (1971), réduisent l'insatisfaction et augmente par conséquent la motivation lorsqu'ils sont satisfaits.

## 1.2. La méthodologie utilisée

Cette étude concerne uniquement les enseignants évoluant dans les établissements secondaires publics situés dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun. Depuis le troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH), cette région est la plus peuplée (environ 20% de la population totale), mais demeure paradoxalement la plus pauvre et la plus sous-scolarisée (INS, 2015, p. 45). Elle constitue encore une zone d'éducation prioritaire. D'une superficie de 34 246 km<sup>2</sup>, elle compte six départements : le Diamaré, le Mayo-Sava, le Mayo-Danay, le Mayo-Khani, le Mayo-Tsanaga et le Logone-et-Chari.

Au regard de la problématique et des objectifs de cette étude, nous avons utilisé la méthode mixte (J. W. Creswell, 1994 ; 2003), en convoquant des techniques de collecte des données et d'analyse inhérentes aux approches qualitatives et quantitatives. En privilégiant le format séquentiel de la méthode mixte, les établissements retenus dans la collecte des

données empiriques sont uniquement les lycées et les collèges d'enseignement secondaire général et technique. L'enquête par questionnaire, dans la dimension explicative et causale, s'est faite auprès d'un échantillon aléatoire de 420 individus sélectionnés dans une population globale d'environ 4 500 enseignants exerçant dans le secondaire à l'Extrême-Nord du Cameroun. Cet échantillon est constitué d'enseignants permanents titulaires ou d'enseignants en cours d'intégration (ECI), mais aussi de vacataires ayant au moins deux années d'expérience professionnelle. Ils ont été interrogés sur le traitement salarial (mode de rémunération, prime et indemnité diverses, effet financier des avancements d'échelon, frais de déplacement, etc.) ; le cadre de travail (la qualité des infrastructures, les ressources pédagogiques et numériques, l'accessibilité, les conditions d'hygiène et sécurité, etc.) ; la qualité de la gestion des carrières (le statut d'emploi, la gestion des avancements, les critères de nomination et de promotion, les affectations, l'intégration après la sortie des écoles normales, les reclassements, etc.) et le rendement professionnel (résultats scolaires, couverture des programmes, couverture horaire, etc.).

Dans le même sens, l'enquête qualitative s'est faite avec un échantillon à choix raisonné de dix animateurs pédagogiques ; trois inspecteurs pédagogiques et cinq chefs d'établissements. Des entretiens semi-directifs ont été effectués avec ces personnes (entre septembre 2020 et avril 2021) sur le système éducatif camerounais, la carte scolaire régionale, les résultats scolaires, la motivation des enseignants, les conditions de vie et travail des enseignants dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun.

D'autre part, dans le cadre de l'observation directe, des descentes sur le terrain effectué au début de la rentrée scolaire de l'année 2020, ont permis de toucher du doigt la réalité empirique et endogène des conditions dans lesquelles travaillent les enseignants dans les six départements. Enfin, de nombreuses données

documentaires et statistiques ont été obtenues à la délégation régionale des enseignements secondaires et à la cellule d'appui à l'action pédagogique de la région de l'Extrême-Nord.

Les données issues de l'enquête quantitative ont été traitées dans le logiciel d'analyse des données SPSS V. 20 ; ce programme a permis d'effectuer des analyses univariées et bivariées. La méthode d'analyse de contenu thématique a été principalement retenue dans le cas des données qualitatives.

## **2. RESULTATS ET DISCUSSION**

Les résultats mettent respectivement en exergue les pratiques salariales, le cadre du travail et la gestion des carrières, corrélés au rendement professionnel des enseignants dans cette partie du Cameroun.

### **2.1. Les pratiques salariales : entre segmentation et traitement différentiel**

La segmentation de la main-d'œuvre permet de distinguer plusieurs statuts d'emploi. Il y a d'abord le personnel permanent statutaire, constitué d'enseignants titulaires ayant un Diplôme de Professeur d'Enseignement Secondaire général ou technique (DIPES/DIPET 1 ou 2), pleinement intégrés dans la Fonction Publique. Ils disposent d'un matricule solde qui leur permet d'émarger dans le budget de l'Etat au même titre que les autres fonctionnaires. L'écart salarial varie en fonction du grade et des niveaux de responsabilité des uns et des autres. La question posée sur la satisfaction salariale a révélé que ces enseignants sont globalement insatisfaits de leur niveau de rémunération compte tenu de la charge de travail et des contraintes spécifiques de chaque localité (éloignement, enclavement, climat, insécurité, etc.).

Pour percevoir leurs soldes, plus de trois quarts de ces travailleurs sont obligés de parcourir des dizaines de kilomètres pour atteindre les banques

commerciales dans la ville de Maroua. Ceux qui exercent dans des zones périphériques telles que Gobo, Mogodé, Zina, Fotokol, etc. prennent parfois deux jours pour obtenir leurs salaires. Dans le système de rémunération globale dévolue aux enseignants du secondaire au Cameroun, se trouve un élément principalement incriminé : la prime trimestrielle de rendement. Sa valeur nominale dépend de l'effectif de chaque établissement ; elle est calculée sous forme de points d'indice sur la base de plusieurs critères<sup>6</sup>. La quasi-totalité des enseignants potentiellement bénéficiaires dénonce vertement la subjectivité et l'arbitraire qui entourent sa détermination et le paiement par les différents chefs d'établissement. Beaucoup d'enseignants la perçoivent comme « un instrument de règlement des comptes et de chantage entre les mains de l'administration scolaire ». Selon un animateur pédagogique interrogé au lycée de Daban-Lara (Mayo-Khani) :

*« Aucun enseignant n'a jamais perçu plus de 15 000 F CFA de prime de rendement dans la région de l'Extrême-Nord (...). Le calcul est totalement subjectif et affinitaire ; très souvent, le censeur décide autoritairement de vous attribuer 1000 F CFA sans même vous expliquer ce qu'il vous reproche. Certains collègues ont refusé de la toucher l'année passée parce qu'ils avaient trouvé 700 F CFA ; ils l'ont tout simplement abandonné à l'agent financier<sup>7</sup> ».*

Dans la même veine, plus de deux tiers d'entre eux trouvent la prime de documentation et de recherche très insignifiante. Elle est payée mensuellement le MINESEC. Sa valeur est de 15 000 F CFA pour toutes les catégories. Pour beaucoup, les contraintes associées à la recherche et à la documentation ne sont pas

identiques dans toutes les régions ; elles sont plus importantes dans les zones d'éducation prioritaire, et plus particulièrement dans la partie septentrionale du Cameroun.

Les enseignants en cours d'intégration (ECI) forment une seconde catégorie. Leur prise en solde dure plusieurs mois, voire des années du fait de la lenteur administrative dans le traitement des dossiers d'intégration au ministère à Yaoundé. Ils sont temporairement pris en charge par les associations des parents d'élèves et enseignants (APEE). Ils perçoivent un montant forfaitaire qui varie selon la zone (urbaine ou rurale) et selon l'effectif des élèves. Ce traitement est certes général à tous les ECI du Cameroun, mais l'enquête a révélé d'autres complexités dans leur condition salariale. En effet, la moyenne de la rétribution mensuelle dans la ville de Maroua et plus particulièrement dans le département du Diamaré est de 20 000 F CFA ; elle est de 18 000 F CFA dans les autres chefs-lieux de département (Kaélé, Mokolo, Kousseri, Mora, Yagoua).

Dans les campagnes et autres zones périphériques particulièrement comme Gobo, Doukoula, Zina, Waza, etc., les ECI perçoivent en moyenne 10 000 F CFA à la fin du mois. D'après les propos d'un inspecteur pédagogique, ce traitement pousse de nombreux ECI à déserter leur poste de travail quelques semaines après la prise de service. En attendant la prise en solde effective par l'Etat, certains négocient des cours de vacation dans des collèges privés<sup>8</sup>, tandis que d'autres s'investissent tout simplement dans des activités parallèles informelles (moto-taxi, vente de carburant frelaté, téléphonie mobile, transfert d'argent mobile, petit élevage, etc.) pour survivre. Pour cette raison et bien d'autres, les

<sup>6</sup> Les différents critères sont : l'assiduité et la ponctualité, la couverture des programmes, la remise des pièces périodiques, la responsabilité dans l'établissement et dans la salle de classe, le respect du code éthique et déontologique, la participation à l'amicale.

<sup>7</sup> Hamadou, PLEG de français et animateur pédagogique, lycée de Daban-Lara, Mayo-Khani, (entretien réalisé le 10/11/20).

<sup>8</sup> L'enquête a révélé que le coût horaire varie entre 300 et 1200 F CFA. Le capital social du vacataire et le lien affinitaire avec le responsable de l'établissement ou son fondateur, influencent la fixation du montant de l'heure de cours dans cette intervalle.



vacataires sont massivement recrutés pour pallier l'absence ou l'insuffisance des fonctionnaires.

Les vacataires appartiennent à la catégorie des enseignants non permanents ; dans la théorie dualiste, ils relèvent du segment périphérique du marché du travail que M. Piore et P. Doeringer (1971) qualifient d'« outsiders ». Contrairement aux catégories précédentes, ils ont un contrat temporaire, renouvelable au début de chaque année scolaire auprès du chef d'établissement. Leur rémunération est assurée par l'APEE au taux forfaitaire ou au taux horaire suivant les clauses négociatoires. Leur effectif est en constante progression. Au cours des trois dernières années académiques, la Délégation régionale des enseignements secondaires de l'Extrême-Nord a enregistré 2654 vacataires en 2016, soit 34,4% du personnel enseignant dans la région ; 37,7% en 2017 et environ 40% en 2018. Leur charge horaire est au-delà la moyenne

autorisée de 18 heures par semaine. Aucun lycée ou collège ne leur assure 12 mois continus de salaire ; certains établissements payent jusqu'à neuf mois (de septembre à juin) et d'autres seulement huit mois (de septembre à mai). Les périodes de paie sont incertaines et les montants variables. Ceux qui sont rémunérés au taux forfaitaire perçoivent en moyenne 50 000 F CFA le mois, à condition d'effectuer au moins 15 heures de cours par semaine. Les taux forfaitaires varient entre 30 000 et 60 000 F CFA. Dans les zones rurales, ces montants sont diminués d'un tiers. Au lycée de Daban-lara, par exemple, les vacataires perçoivent 35 000 F CFA le mois. Le cumul de ces situations a incontestablement des incidences sur les résultats scolaires (cf. tableau n°2). Les statistiques des résultats de l'examen du probatoire de l'enseignement général de 2019 et de 2020, par exemple, illustrent à suffisance la réalité socio-éducative dans cette région sahélienne du Cameroun.

**Tableau n°2 : Statistiques brutes des résultats de l'examen du probatoire de l'enseignement général**

| SESSION 2020        |                |              |                |               |                  |                       | SESSION 2019     |                       |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|---------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Région              | Inscrits       | Absents      | Présents       | Admis         | Taux de réussite | Rang                  | Taux de réussite | Rang                  |
| Adamaoua            | 7 552          | 116          | 74 56          | 2 611         | 35,11%           | 5 <sup>e</sup>        | 38,59%           | 9 <sup>e</sup>        |
| Centre              | 61 602         | 971          | 6 031          | 21 961        | 36,22%           | 3 <sup>e</sup>        | 48,19%           | 2 <sup>e</sup>        |
| Est                 | 8 019          | 117          | 7 902          | 2 342         | 29,63%           | 7 <sup>e</sup>        | 41,06%           | 3 <sup>e</sup>        |
| <b>Extrême-Nord</b> | <b>23 667</b>  | <b>285</b>   | <b>23 382</b>  | <b>4 662</b>  | <b>19,94%</b>    | <b>10<sup>e</sup></b> | <b>33,27%</b>    | <b>10<sup>e</sup></b> |
| Littoral            | 45 054         | 646          | 44 408         | 15 616        | 35,16%           | 4 <sup>e</sup>        | 46,30%           | 4 <sup>e</sup>        |
| Nord                | 13 507         | 136          | 13 371         | 3 663         | 27,39%           | 8 <sup>e</sup>        | 38,65%           | 8 <sup>e</sup>        |
| Nord-Ouest          | 154            | 9            | 145            | 68            | 46,99%           | 2 <sup>e</sup>        | 54,45%           | 1 <sup>er</sup>       |
| Ouest               | 33 046         | 296          | 32 750         | 8 095         | 24,72%           | 9 <sup>e</sup>        | 44,41%           | 5 <sup>e</sup>        |
| Sud                 | 9 291          | 150          | 9 141          | 3 063         | 33,51%           | 6 <sup>e</sup>        | 43,43%           | 6 <sup>e</sup>        |
| Sud-Ouest           | 403            | 12           | 391            | 216           | 55,24%           | 1 <sup>er</sup>       | 47,55%           | 3 <sup>e</sup>        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>202 295</b> | <b>2 738</b> | <b>199 557</b> | <b>62 300</b> | <b>31,22%</b>    | <b>/</b>              | <b>43,82%</b>    | <b>/</b>              |

Source : Office du Baccalauréat Cameroun

En considérant les taux de réussite à l'examen du probatoire, on s'aperçoit que la région de l'Extrême-Nord a occupé le dernier rang en 2019 et en 2020. La situation a même subi une aggravation en 2020 avec seulement 19,94% de taux de réussite.

## 2.2. Le cadre physique de travail

Les observations effectuées sur le terrain indiquent que le cadre de travail des enseignants est très peu propice à l'épanouissement des enseignants. En effet, les effectifs à leur charge

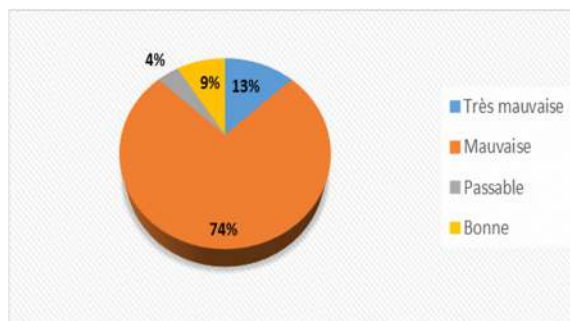
sont souvent au-dessus de la norme, le nombre d'heures de travail est souvent démesuré ; les locaux sont inappropriés et en très mauvais état. La loi demande de limiter les effectifs à 60 élèves par classe ; à défaut, il faudrait envisager la création d'un nouvel établissement scolaire plutôt que de surcharger les classes. On rencontre curieusement des salles de classe avec plus de 120 élèves. En plus, l'accès dans certains établissements est difficile, voire impossible à certaines saisons de l'année. C'est ainsi qu'un chef d'établissement nous a déclaré :

*« Beaucoup de mes collaborateurs résident à Yagoua, c'est-à-dire à 28 km de Domo ; d'autres à Dana, à 18 km. Ils partent de là pour venir travailler au lycée parce qu'il n'y a pas de logement confortable, ni eau potable, ni électricité (...). On s'arrange à ne pas venir tous les jours. Personnellement, je dépense 50 000 F CFA chaque mois pour le transport. Les jeunes collèves en cours d'intégration supportent difficilement la situation (...) beaucoup prennent service et disparaissent aussitôt »<sup>9</sup>.*

Cette difficulté concerne pratiquement tous les établissements situés dans le Mayo-Danay et dans le Logone-et-Chari. Ce qui impacte sur la reprise des classes. D'après les normes de l'UNESCO applicables au Cameroun, un établissement scolaire devrait comprendre au minimum six salles de classe équipées, un bloc administratif, un bloc de latrines et un point d'eau. Cependant la réalité est toute autre. Beaucoup de collèges implantés dans les villages disposent à peine de deux salles de classe ; les autres salles sont construites en matériaux provisoires. Il n'existe guère de bloc administratif ; l'ombre des arbres sert de bureau aux surveillants qu'ils partagent avec les enseignants. Les points d'eau sont invisibles, et

les élèves sont parfois obligés de transporter des quantités d'eau de leur domicile jusqu'au collège. Au lycée de Gurvidik, par exemple, c'est un contre-plaque qui sépare le bureau du proviseur de la classe de terminale. L'établissement n'est pas clôturé, ce qui permet au petit bétail (chèvre, moutons, etc.) de divaguer librement dans l'enceinte du lycée. Les toilettes sont insalubres et presque inutilisables. Globalement, environ trois quarts d'enseignants trouvent les infrastructures scolaires mauvaises (graphique n°1). Même dans les zones urbaines, la plupart des structures sont délabrées et inadéquates.

### Graphique n°1 : Evaluation de la qualité des infrastructures scolaires



Source : notre analyse ; données d'enquête, avril 2021

Ces réalités ont été relativement observées au lycée bilingue de Maroua et au lycée de Domayo pourtant situés dans le Diamaré, siège des institutions de la capitale régionale.

### 2.3. La gestion des carrières des enseignants

Le système de gestion des carrières des enseignants est fortement critiqué par les enquêtés. Suivant leurs propos, après la sortie des écoles de formation, il faut attendre en moyenne

<sup>9</sup> Jean-Pierre, PLEG d'informatique et chef d'établissement dans le Mayo-Danay (entretien réalisé le 15/11/20).

deux ans pour se voir attribuer un numéro matricule qui garantit l'intégration dans la Fonction Publique. La gestion des avancements d'échelon est globalement dénoncée. Pour 56,2% d'enseignants, ils ne sont pas conformes aux textes réglementaires en vigueur (cf. tableau

n°3). Les notifications ne leur parviennent presque jamais, affirment-ils. De plus, les effets financiers sur le salaire ne sont pas effectifs. Beaucoup déclarent qu'il faut obligatoirement intégrer les réseaux de corruption pour faire passer les avancements automatiques.

**Tableau n°3 : Appréciation de la conformité des avancements d'échelon selon le sexe**

|       |          | Avancements conformes aux textes |          |         |          | Total |
|-------|----------|----------------------------------|----------|---------|----------|-------|
|       |          | Jamais                           | Rarement | Parfois | Toujours |       |
| Sexe  | Masculin | 142                              | 58       | 75      | 0        | 275   |
|       |          | 51,6%                            | 21,1%    | 27,3%   | 0%       | 100%  |
|       | Féminin  | 94                               | 21       | 20      | 10       | 145   |
|       |          | 64,8%                            | 14,5%    | 13,8%   | 6,9%     | 100%  |
| Total |          | 236                              | 79       | 95      | 10       | 420   |
|       |          | 56,2%                            | 18,8%    | 22,6%   | 2,4%     | 100%  |

Source : notre analyse ; données d'enquête, avril 2021

D'après certains chefs d'établissements, de nombreux enseignants abandonnent volontairement leurs postes en période de classe pour aller suivre leurs dossiers à Yaoundé. Et par conséquent, les programmes ne sont pas entièrement couverts. Au lycée de Maroua-Domayo par exemple, sur un effectif de 56 enseignants fonctionnaires, un seul personnel cadre administratif connaît un traitement complet de ses avancements grâce à ses réseaux relationnels. De même, les reclassements de ceux qui ont fait des retours sur titre prennent beaucoup de temps pour être véritablement effectifs.

Par ailleurs, beaucoup d'enseignants estiment que les nominations et les promotions sont aléatoires et largement discriminatoires. L'ancienneté n'est pas du tout respectée ; les plus jeunes sont promus à des postes de responsabilité (surveillant général, censeur, directeur, proviseur, inspecteur pédagogique, etc.) au détriment des plus anciens qui accumulent parfois plus de 15 ans au même poste..

### 3. DISCUSSION

Le rendement d'un salarié renvoie à la différence entre ce qu'il produit et ce qu'il devrait produire, en fonction des moyens mis à sa disposition. Ces moyens constituent ce que nous avons convenu d'appeler « conditions de travail ». Le rendement est donc fonction des conditions de travail. En effet, le cadre, les moyens, l'organisation du travail, les exigences des salariés, l'environnement de l'organisation et du travail ainsi que les relations professionnelles ont une incidence considérable sur le rendement ou sur l'efficacité du travailleur. Allant dans le même sens, C. Levy-Leboyer (2001, pp. 4-5) pense que la motivation est un levier important d'une compétition devenue mondiale car la productivité et la qualité des services sont fonction de la motivation du personnel et par conséquent des éléments décisifs à la performance de l'entreprise.

La précarité des conditions de travail affecte négativement la performance individuelle et collective dans les organisations. Les données statistiques publiées par l'Office du Baccalauréat (OBC) sur une période de cinq ans, indiquent la région de l'Extrême-Nord toujours en dessous de

la moyenne avec des faibles taux de réussite aux examens nationaux. En effet, pour ce qui est du probatoire et du baccalauréat, le taux de réussite est de 44,69% en 2013 ; 40,01% en 2014 ; 43,19% en 2015 ; 40,99% en 2016 et 42,08 en 2017. De même, au BEPC, les taux sont de 58,15% en 2013 ; 50,19% en 2014 ; 40,96% en 2015 ; 38,14% en 2016 et 46,16% en 2017. Les objectifs pédagogiques ne sont pas atteints, et dans beaucoup d'établissements, les programmes ne sont pas entièrement couverts lorsque les réalités professionnelles sont difficilement supportables.

Dans cette perspective, C. Helou et F. Lantheaume (2008, pp. 65-67) ont démontré dans leurs analyses que les difficultés professionnelles des enseignants ont une incidence négative sur le rendement scolaire. En allant dans le même sens, C. I. Chaffi et P. Kengué (2019, p. 381) notent aussi que le mauvais traitement des enseignants entraîne rapidement une démotivation des acteurs dans les zones d'éducation prioritaire et fait émerger des comportements pédagogiques lacunaires. Le véritable enjeu dans les zones d'éducation prioritaire (ZEP) réside, à notre avis, dans la réduction des disparités régionales en matière d'infrastructures scolaires et de personnel enseignant. Cette disparité est criarde entre les zones urbaines et les zones rurales, entre le Nord et le Sud du Cameroun. Très difficilement, on retrouve dans les ZEP des établissements équipés en latrines, point d'eau, cantines scolaire, laboratoire, bibliothèque, aire de jeu, etc. En sus, la construction des logements d'astreinte et la mise sur pied des primes spéciales contribuerait certainement à la motivation et à la fidélisation des enseignants dans les zones rurales.

En ce qui concerne les enseignants eux-mêmes, l'action syndicale devrait être encouragée, même si on observe jusque-là une faible représentation de l'action collective dans le milieu scolaire, et plus particulièrement dans la partie septentrionale du Cameroun. Cette dynamique collective contribuerait aussi à une prise de

conscience et à la réduction de la vulnérabilité professionnelle.

L'inscription de la précarité dans le fonctionnement des organisations scolaires entraîne de nombreuses conséquences. L'analyse des évolutions structurelles du rapport au travail et du rapport à l'emploi dans ces milieux montre la bigarrure de l'intégration professionnelle, traversée par l'insécurité sociale et l'insatisfaction au travail. La tendance structurante du rapport salarial va beaucoup plus vers la précarité, que du côté de la « reconnaissance » et de la « protection ». Cette précarité se traduit, de manière générale, par l'affaiblissement du lien statutaire (S. Paugam, 2009, p. XVIII) provoquant nécessairement une régression de la conscience professionnelle, mais également une émergence du sentiment d'abandon ou de désertion, surtout chez des enseignants affectés dans les zones rurales ou périphériques.

---

## CONCLUSION

---

L'Etat est la principale institution organisatrice du système éducatif (R. S. Foueka Tagne, 2016, p. 88) Son action est déterminante dans le cadre de la régulation de contrôle formelle, non seulement par l'élaboration des textes de lois sur le statut de l'enseignant, mais surtout leur application par l'administration scolaire. L'ambition de départ était de se limiter au secteur public et à un seul ordre d'enseignement, notamment le niveau secondaire qui emploie un nombre très important de fonctionnaires. La précarisation des conditions de vie et de travail porte nécessairement des incidences sur la performance des travailleurs dans les organisations scolaires. Le traitement salarial, le cadre de travail et la gestion des profils de carrières influencent le rendement des enseignants. Ces facteurs agissent directement non seulement sur leur travail proprement dit, mais aussi et surtout, sur leur motivation au travail. L'amélioration du rendement des

enseignants passe indéniablement par l'amélioration de leurs conditions de travail. Globalement, c'est l'ensemble du système de gestion des ressources humaines du Ministère des Enseignements Secondaires qui doit être interrogé. Les réalités observées dans la région de l'Extrême-Nord sont visibles à des proportions variables dans d'autres régions du Cameroun. Le sentiment de démotivation et l'érosion de la conscience professionnelle émergent fortement dans le corps enseignant. Et cette dégradation ne concerne pas uniquement le secteur des enseignements secondaires. Par conséquent, le fait de n'avoir pas inclus dans notre cadre d'analyse l'enseignement de base et l'enseignement supérieur, et même le secteur privé, constitue sans doute une limite à cette étude. Ces milieux professionnels sont également affectés par la précarité et la vulnérabilité professionnelle, non moins sans conséquence sur la motivation des acteurs au travail, la performance individuelle et collective, la qualité de la formation et les résultats annuels. Ces aspects constituent des pistes pour des recherches ultérieures dans ces organisations.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOURDIEU Pierre, 1993, *La misère du monde*, Paris, Seuil.

CASTEL Robert, 2007, « Au-delà du précaire et deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire », in PAUGAM Serge (Ed.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, PUF, p. 415-433.

CHAFFI W Cyrille Ivan et KENGUE Philippe, 2019, « Conditions de travail et comportement pédagogique des instituteurs contractuels dans les zones d'éducation prioritaire : Etude menée dans l'arrondissement de Moutourwa », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 27, 1, p. 377-389.

CRESWELL John William, 1994, *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, Sage Publications.

CRESWELL John William, 2003, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

DOERINGER Peter et PIORE Michael, 1971, *Internal labour markets and Manpower analysis*, New-york, Heath Lexington Book.

Denis Jean-Philippe, MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, 2016, *Lexique de Gestion et de Management*, 9ème édition, Paris, Dunod.

DURKHEIM Emile, 1967, *De la division du travail social*, 8ème édition, Paris, PUF. (1ère éd. 1893)

DUTERCQ Yves et ZANTEN Van Agnès, 2002, « L'évolution des modes de régulations dans l'action publique en éducation », *Education et société*, 8, p. 5-10.

FOUEKA TAGNE Romuald Sostaine, 2016, *Dépenses publiques d'éducation et développement humain au Cameroun*. Thèse de doctorat en sciences économiques, Université François-Rabelais De Tours.

HELOU Christophe et LANTHEAUME Françoise, 2008, « Les difficultés au travail des enseignants », *Recherche et formation* [En ligne], 57, URL: <http://journals.openedition.org/rechercheformation/833>; DOI : 10.4000/rechercheformation.833

HERZBERG Frederick, 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.

Conditions de travail, vulnérabilité professionnelle et performance des enseignants dans les établissements secondaires publics à l'Extrême-Nord Cameroun

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INS), 2008, Conditions de vie des populations et Profil de Pauvreté au Cameroun en 2007. Rapport principal l'ECAM 3, Yaoundé.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INS), 2014, Annuaire statistique du Cameroun, Yaoundé.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INS), 2011, Deuxième Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel au Cameroun (EESI2), Yaoundé.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INS), 2015, Quatrième Enquête Camerounaise auprès des Ménages (ECAM4), Yaoundé.

LEVY-LEBOYER Claude, 2001, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Paris, Editions d'Organisations.

LOUCHE Claude, 2015, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, 3ème édition, Paris, Armand Colin.

MONTMOLLIN Maurice de, 1961, Nouvelles perspectives dans l'étude du travail, Paris, Dunod.

MURENGEZI Josué, 2009, Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural, Mémoire de licence, Université Libre de Kigali.

NANTEUIL-MIRIBEL Marie de, 2002, Les dilemmes de l'entreprise flexible, Louvain, UCL ; Paris, LSCI.

PAUGAM Serges, 2009, Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle, Paris, Quadrige/PUF.

PERETTI Jean Michel et ROUSSEL Patrice, 2000, Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000, Paris, Vuibert Entreprises.

République du Cameroun, 2000, Décret N° 2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation Nationale, Yaoundé.

République du Cameroun, 2020, Enquête Démographique et de Santé 2018 (EDS), Yaoundé, INS, MINSANTE.

République du Cameroun, 2020, Stratégie Nationale de développement 2020-2030 (SND30), Yaoundé, MINEPAT.

REYNAUD Jean-Daniel, 1997, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin.

SEN Amartia, 2000, Repenser l'inégalité, Paris, Seuil. [www.obc.cm/statistiques](http://www.obc.cm/statistiques) (consulté le 20 février 2021).