

Entre contrôle administratif et amélioration de la gouvernance: politique escomptée du recensement biométrique sur la gestion des personnels de l'enseignement secondaire public au Cameroun

Onana Bebene Gervais Patrick *PhD* & NKunké Ngouaba Emmanuel (Doctorant)

Université de Ngaoundéré-Cameroun

Abstract

Cet article analyse les effets du recensement biométrique sur la gestion des personnels de l'enseignement secondaire au Cameroun, en interrogeant son articulation entre contrôle administratif et amélioration de la gouvernance des ressources humaines. La problématique s'inscrit dans un contexte marqué par des difficultés de suivi des personnels, d'absentéisme, de mobilité professionnelle et d'abandon de poste. Le recensement biométrique et physique réalisé par le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) en 2026 a ainsi permis d'identifier 5 198 personnels présumés en situation d'abandon de poste, avec une concentration particulièrement importante dans les régions de l'Ouest, du Centre et du Nord. L'étude mobilise la théorie de la régulation comme cadre de référence et s'inscrit dans un paradigme interprétatif. Elle adopte une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire et cinq entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs intervenant dans la gestion des ressources humaines et le fonctionnement des établissements secondaires. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique inspirée de Bardin (2013). Les résultats mettent en évidence cinq dimensions majeures de la rétention des enseignants : la rémunération et les incitations, la justice organisationnelle et la sécurisation des carrières, le développement professionnel continu, la valorisation des compétences dans la progression professionnelle et les contraintes de gouvernance. Ils montrent que le contrôle administratif, bien qu'indispensable à la régulation des personnels, ne saurait à lui seul garantir leur stabilité professionnelle. Son efficacité dépend de son articulation avec des mécanismes de rémunération équitables, une gestion transparente et prévisible des carrières, un développement professionnel accessible et une gouvernance fondée sur la responsabilité et l'équité. Le recensement biométrique apparaît à la fois comme un instrument de contrôle administratif, de fiabilisation des données et de modernisation de la gouvernance des ressources humaines.

Keywords:

Recensement biométrique ; Contrôle administratif ; Gouvernance des ressources humaines ; Régulation.

Introduction

Les systèmes éducatifs contemporains sont confrontés à des exigences croissantes de performance, de transparence et de redevabilité, faisant de la gestion des ressources



Copyright: © The Author(s), 2026. Published by Faculty of Education, University of Buea. This is an **Open Access** article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

humaines un enjeu majeur de gouvernance. Comme le souligne Duru-Bellat (2015), la qualité de l'éducation dépend non seulement des infrastructures et des programmes, mais également de la capacité des administrations à gérer efficacement leurs personnels. Dans cette perspective, les réformes inspirées du Nouveau Management Public ont profondément transformé les modes de gouvernance des administrations publiques en privilégiant la rationalisation des dépenses, l'évaluation des performances et la responsabilisation des acteurs (Bezes, 2009 ; Merrien, 1999). Dans le secteur éducatif, ces évolutions se sont traduites par l'adoption de nouveaux instruments de pilotage et par un recours accru aux technologies numériques afin de renforcer l'efficacité administrative et la qualité du service public d'éducation (Maroy, 2006).

Dans plusieurs pays africains, le recensement biométrique s'est progressivement imposé comme un outil de contrôle et de fiabilisation des fichiers du personnel de l'État. Il vise à identifier les agents fictifs, à réduire les irrégularités administratives et à assurer une meilleure correspondance entre les effectifs déclarés et les effectifs réellement présents (Ouedraogo, 2018). Au Cameroun, cette dynamique a conduit le Ministère des Enseignements Secondaires à organiser en 2026 un recensement biométrique et physique des personnels. Les résultats de cette opération ont révélé de nombreux cas d'abandon de poste, mettant en évidence certaines limites des mécanismes traditionnels de gestion et de suivi des agents publics.

Cette situation illustre les tensions entre les logiques de contrôle administratif et les objectifs d'amélioration de la gouvernance éducative. Si le recensement biométrique constitue un moyen de renforcer la discipline administrative, il apparaît également comme un instrument de modernisation susceptible de promouvoir la transparence, la responsabilisation des acteurs et une meilleure qualité des décisions de gestion. Comme le souligne Maroy (2008), les nouveaux modes de gouvernance reposent précisément sur des instruments capables d'orienter les comportements des acteurs tout en produisant des informations stratégiques pour l'action publique. C'est dans cette perspective que cet article analyse les effets du recensement biométrique sur la gestion des personnels de l'enseignement secondaire au Cameroun, en examinant sa contribution au renforcement du contrôle administratif, à l'amélioration des données de gestion et à la promotion d'une gouvernance plus efficace des ressources humaines éducatives.

1- Du contexte à la problématique de l'étude

Depuis plusieurs années, le système éducatif camerounais fait face à des difficultés liées à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de contrôle de la présence effective des personnels dans les établissements scolaires. Afin d'améliorer la gouvernance administrative et de disposer de données fiables sur les effectifs réels, le Ministère des Enseignements Secondaires a engagé une opération de recensement biométrique et physique du personnel. Les résultats de cette opération ont révélé l'existence de nombreux agents déclarés en situation d'abandon de poste par leurs responsables hiérarchiques, conduisant l'administration à engager des procédures de clarification de leur situation administrative.

Cette situation interroge la capacité des mécanismes de gouvernance éducative à assurer un suivi efficace des personnels, à prévenir les absences prolongées et à garantir une utilisation optimale des ressources humaines de l'État. Elle soulève également la question

de l'efficacité des dispositifs de contrôle, de responsabilisation des acteurs et de régulation administrative dans le secteur de l'éducation.

Le recensement biométrique et physique organisé par le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) en 2026 a mis en évidence de nombreux cas d'abandon de poste, révélant des insuffisances dans les mécanismes traditionnels de gestion et de contrôle des ressources humaines. Cette situation soulève la question de l'efficacité des dispositifs de gouvernance administrative mis en œuvre pour assurer la présence effective des personnels et garantir la performance du système éducatif. Dans ce contexte, il convient de s'interroger sur les facteurs explicatifs de l'abandon de poste et sur la contribution du recensement biométrique à l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun.

Ce recensement a permis d'identifier 5 198 personnels présumés en situation d'abandon de poste répartis sur l'ensemble du territoire national. L'analyse met en évidence une forte concentration des personnels signalés en abandon de poste dans la région de l'**Ouest**, qui représente à elle seule près du tiers (30,2 %) des cas recensés. Les régions du **Centre** (16,6 %) et du **Nord** (16,5 %) occupent également une place importante, totalisant avec l'Ouest plus de 63 % de l'ensemble des situations enregistrées. À l'inverse, les régions du **Littoral** (1,1 %), de l'**Est** (2,5 %) et de l'**Adamaoua** (2,8 %) présentent les effectifs les plus faibles. Cette distribution révèle des disparités régionales significatives qui pourraient s'expliquer par les différences d'effectifs du personnel enseignant, les conditions d'affectation, la mobilité professionnelle ou encore les contraintes administratives propres à certaines zones. Posée ainsi, cette problématique soulève des questions de recherche à deux volets. L'un, d'une question principale et l'autre, des questions secondaires.

Question principale de recherche

De quelles manières certains mécanismes managériaux de rétention des personnels contribuent-ils à l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun?

Questions secondaires de recherche

Qr1. En quoi la sécurisation statutaire et administrative de la carrière participe-t-elle à l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun?

Qr2. De quelle manière la politique de rémunération et d'incitation peut-elle favoriser l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun?

Qr3. Comment le développement professionnel continu favorise-t-il l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun.

- **Hypothèse théorique et conceptuelle de l'étude**

Certains mécanismes managériaux de rétention des personnels contribuent à l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun

2- Cadre théorique et méthodologique

- **Cadre théorique de l'étude**

La gouvernance des ressources humaines dans les systèmes éducatifs : un enjeu majeur de performance publique

Les ressources humaines constituent l'un des déterminants fondamentaux de la qualité et de la performance des systèmes éducatifs. La disponibilité effective des enseignants et des personnels d'encadrement conditionne directement l'accès à l'éducation, la continuité des apprentissages et l'atteinte des objectifs de développement éducatif. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu central des politiques éducatives contemporaines, notamment dans les pays en développement confrontés à des difficultés de recrutement, de rétention et de stabilisation du personnel enseignant.

Les organisations internationales accordent une attention particulière à cette problématique. Le Rapport mondial de suivi de l'Éducation pour tous de l'UNESCO (2013/2014) souligne que la disponibilité et la présence effective des enseignants constituent des conditions essentielles de l'amélioration de la qualité de l'éducation. Selon ce rapport, les systèmes éducatifs des pays en développement enregistrent des taux d'absence des enseignants variant entre 3 % et 27 %, avec pour conséquence une perte moyenne d'environ 25 % du temps d'enseignement-apprentissage. Ces constats montrent que les questions relatives à la présence effective des personnels relèvent non seulement de la gestion administrative, mais également de la gouvernance des systèmes éducatifs.

Dans la littérature sur la gestion des ressources humaines, Holtom, Mitchell, Lee et Eberly (2008), cités par Oyono et Chaffi (2023), considèrent les départs professionnels comme un indicateur important de la santé organisationnelle. Selon ces auteurs, les difficultés de rétention du personnel constituent un défi majeur pour les organisations publiques en raison de leurs effets sur la continuité du service et la performance institutionnelle.

De l'absentéisme à l'abandon de poste : une manifestation de la déperdition des ressources humaines éducatives

L'absentéisme, la désertion professionnelle et l'abandon de poste représentent différentes formes de rupture du lien entre l'agent public et son organisation. Si l'absentéisme renvoie généralement à des absences temporaires et répétées, l'abandon de poste constitue une forme plus durable de désengagement caractérisée par une cessation prolongée et non autorisée des fonctions exercées.

Dans le secteur éducatif, ces phénomènes participent de ce que plusieurs auteurs qualifient de déperdition ou d'attrition des enseignants. Selon l'UNESCO (2013/2014), la perte d'enseignants qualifiés constitue l'un des principaux obstacles à l'amélioration durable des systèmes éducatifs, particulièrement dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.

Les travaux réalisés en Afrique subsaharienne montrent que cette problématique est largement répandue. Au Niger, Maman (2017, cité par Sadia et Sia, 2025) met en évidence l'influence du niveau académique sur les comportements d'absence, observant que les enseignants les plus qualifiés présentent des taux d'absentéisme relativement plus faibles. L'auteur souligne également l'influence du sexe et de l'état de santé sur les comportements professionnels, les femmes enregistrant des taux d'absence inférieurs à ceux des hommes. Dans plusieurs contextes africains, les raisons familiales, communautaires et sanitaires apparaissent également parmi les facteurs les plus fréquemment évoqués pour expliquer les absences prolongées ou les départs du système éducatif.

Les déterminants économiques de l'abandon de poste et de la mobilité professionnelle

Les recherches consacrées aux départs des enseignants mettent particulièrement l'accent sur les facteurs économiques. Selon le Rapport mondial de suivi de l'Éducation pour tous (UNESCO, 2013/2014), la faiblesse des rémunérations contribue à la démotivation professionnelle et pousse de nombreux enseignants à rechercher des activités génératrices de revenus complémentaires ou à envisager une reconversion professionnelle. Au Bénin, Sénou et Amoussouga (2015, cités par Sadia et Sia, 2025) montrent que l'exercice d'activités économiques parallèles constitue un facteur explicatif significatif des comportements absentéistes observés chez les enseignants. Dans certains cas, la recherche de revenus supplémentaires réduit l'investissement professionnel et accroît les risques de désengagement.

En Côte d'Ivoire, Sadia et Sia (2025) établissent que la perception négative de la profession enseignante et la précarité salariale constituent deux déterminants majeurs de l'absentéisme. Selon ces auteurs, les difficultés économiques affectent non seulement la motivation professionnelle mais également le sentiment d'appartenance à l'institution scolaire.

L'ensemble de ces travaux converge vers l'idée selon laquelle les comportements d'abandon de poste s'inscrivent souvent dans une logique de recherche d'opportunités professionnelles jugées plus avantageuses sur le plan économique et social.

Les déterminants institutionnels et administratifs de la déperdition des enseignants

Au-delà des facteurs individuels et économiques, plusieurs études soulignent l'importance des variables institutionnelles dans la compréhension des phénomènes de déperdition professionnelle. Dans une étude consacrée à l'enseignement secondaire camerounais, Oyono (2020) montre que la gestion des affectations, des mutations, des nominations, de l'accès à la première rémunération et des stages constitue un ensemble de facteurs susceptibles d'influencer la stabilité professionnelle des enseignants. L'auteur révèle notamment que près de 18 % des enseignants admis en stage ne reprennent jamais effectivement leurs fonctions à l'issue de leur formation. Cette même recherche met en évidence un niveau élevé d'insatisfaction professionnelle : 89,9 % des enseignants interrogés déclarent être prêts à quitter l'enseignement secondaire pour rejoindre d'autres administrations jugées plus attractives. L'étude relève également que plusieurs

enseignants quittent le territoire national après avoir perçu leurs rappels de solde, notamment en direction du Canada, des États-Unis, de la France, du Gabon ou de la Côte d'Ivoire.

Les travaux de Njengoué et Dang (2019) confirment cette tendance. Les auteurs observent une multiplication des départs vers d'autres administrations publiques ou vers l'étranger. Ils soulignent également l'existence de situations paradoxales dans lesquelles certains enseignants ayant quitté le pays continuent d'être administrativement considérés comme présents à leur poste grâce à divers mécanismes de contournement des procédures de contrôle. S'appuyant sur les travaux de Djateng (2012), ils montrent que certaines complicités administratives peuvent contribuer à maintenir artificiellement des agents absents dans les fichiers de gestion du personnel.

Dans l'enseignement primaire camerounais, Oyono et Chaffi (2023) identifient plusieurs facteurs organisationnels favorisant la déperdition des enseignants : le non-respect des procédures de nomination et de mutation, les difficultés d'accès à la première solde, les retards dans l'actualisation des dossiers de carrière ainsi que les insuffisances de l'accompagnement médico-social. Ces facteurs contribuent à fragiliser le lien entre l'enseignant et son administration.

Conditions de travail, vulnérabilités territoriales et abandon de poste

Les conditions d'exercice de la profession enseignante constituent également un facteur explicatif important de la stabilité professionnelle. Plusieurs travaux soulignent l'influence des infrastructures sociales et des conditions de vie sur la présence effective des enseignants dans leurs postes d'affectation. Les difficultés liées à l'accès à l'eau potable, à l'électricité, aux infrastructures routières ou aux services de santé contribuent à rendre certaines affectations particulièrement peu attractives.

Ces contraintes sont davantage accentuées dans les zones confrontées à des crises sécuritaires. Dans son étude sur l'attrition des enseignants dans l'Extrême-Nord du Cameroun, Obah (2025) montre que les vulnérabilités socioprofessionnelles sont fortement aggravées par l'insécurité liée aux groupes armés, aux conflits entre agriculteurs et éleveurs ainsi qu'aux aléas climatiques. Selon l'auteur, ces conditions difficiles favorisent les demandes de départ, les reconversions professionnelles et les abandons de poste. L'auteur souligne également l'absence de mesures compensatoires spécifiques, telles que les primes de risque, les avantages liés au logement ou les promotions exceptionnelles pourtant recommandées par l'UNESCO (2013/2014) pour les personnels exerçant dans des zones difficiles.

Les mécanismes de contrôle des effectifs et la gouvernance des ressources humaines éducatives

Si la littérature s'est largement intéressée aux causes de la déperdition des enseignants, peu de travaux ont analysé les mécanismes de contrôle permettant d'identifier et de réguler ces situations. Les approches contemporaines de gouvernance publique insistent pourtant sur l'importance des systèmes de suivi, de contrôle et de reddition des comptes

dans la gestion des ressources humaines. Les technologies biométriques apparaissent aujourd'hui comme des instruments privilégiés de modernisation administrative permettant de fiabiliser les fichiers du personnel, de vérifier la présence effective des agents et de détecter les situations irrégulières.

Dans le contexte camerounais, le recensement biométrique et physique des personnels du MINESEC constitue une innovation majeure en matière de gouvernance des ressources humaines. En révélant plusieurs milliers de personnels signalés en situation d'abandon de poste, cette opération met en lumière les limites des mécanismes traditionnels de contrôle et interroge l'efficacité des dispositifs de suivi administratif mis en œuvre jusque-là.

- **Synthèse critique de la littérature**

L'analyse de la littérature montre que les recherches existantes ont principalement porté sur les déterminants de l'absentéisme, de l'attrition et de la mobilité professionnelle des enseignants. Les facteurs économiques, institutionnels, organisationnels et territoriaux apparaissent comme les principales variables explicatives identifiées par les chercheurs. Toutefois, peu d'études ont examiné l'abandon de poste sous l'angle de la gouvernance des ressources humaines et des dispositifs de contrôle administratif. La récente opération de recensement biométrique conduite par le MINESEC ouvre ainsi un nouveau champ de réflexion scientifique en permettant d'analyser les abandons de poste comme un révélateur des forces et des faiblesses des mécanismes de gouvernance éducative. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective en cherchant à comprendre comment les dispositifs de gestion et de contrôle des ressources humaines influencent l'émergence, la détection et la régulation des situations d'abandon de poste à l'enseignement secondaire public.

3- Théorie de référence de l'étude

- **La théorie de la régulation**

La théorie de la régulation est un courant d'analyse économique développé principalement en France dans les années 1970 par des économistes tels que Michel Aglietta, Robert Boyer et Alain Lipietz. Par définition, cette théorie cherche à expliquer comment les économies capitalistes parviennent à maintenir une certaine stabilité malgré leurs contradictions internes et les crises qu'elles traversent. Selon les régulationnistes, le capitalisme n'est pas naturellement stable. Sa stabilité dépend de l'existence de règles, d'institutions et de compromis sociaux qui encadrent les comportements économiques. Cette approche vise à comprendre comment les économies capitalistes parviennent à maintenir une certaine stabilité malgré les crises et les contradictions qui les traversent.

L'apport principal de cette théorie est d'avoir montré que, les performances économiques ne peuvent être comprises sans tenir compte des institutions, des rapports sociaux et de leur évolution historique. Pour cette théorie, les crises ne sont pas des accidents exceptionnels, mais des moments de transformation qui conduisent à l'émergence de nouvelles formes de régulation du capitalisme. L'abandon est donc compris ici comme une crise en éducation, celle de la non maîtrise de la gestion des ressources humaines à

l'ère de la quête des meilleures conditions socioprofessionnelles, socle du capitalisme dans la profession enseignante.

4- Méthodologie de l'étude

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif qui vise à comprendre les significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques et à leurs expériences. Elle adopte une approche qualitative fondée sur la compréhension approfondie du phénomène des abandons de poste dans l'enseignement secondaire camerounais. L'approche qualitative apparaît particulièrement adaptée à cette étude dans la mesure où elle permet d'explorer les représentations, les perceptions, les motivations et les stratégies des différents acteurs concernés par la gestion des ressources humaines. Elle offre également la possibilité d'analyser les interactions entre les règles administratives et les comportements des personnels. Il s'agit : des services centraux chargés de la gestion des ressources humaines ; des délégations régionales et départementales des enseignements secondaires ; des établissements secondaires publics et des structures administratives impliquées dans le recensement biométrique du personnel. L'objectif n'est pas d'obtenir une représentativité statistique mais de recueillir des informations riches et pertinentes permettant de comprendre le phénomène étudié. Le nombre de participants sera déterminé selon le principe de saturation des données, c'est-à-dire jusqu'au moment où les entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles.

- **Hypothèse générale de l'étude**

En s'appuyant sur certains mécanismes managériaux, la gouvernance des RH aux enseignements secondaires favorise une meilleure rétention des enseignants à leurs postes de travail.

- **Les hypothèses secondaires de recherche**

Hr1. La sécurisation statutaire et administrative de la carrière participe avec effet perceptible à l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun.

Hr2. La politique de rémunération et d'incitation favorise avec incidence significative l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun.

Hr3. Le développement professionnel continu structuré favorise l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun.

- **Techniques de collecte des données**

L'analyse documentaire constitue une source importante d'information pour cette étude. Il s'agit concrètement des rapports du recensement biométrique ; les communiqués du MINESEC et les statistiques administratives entre autres.

- **Entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif constitue la principale technique de collecte des données à partir d'un guide d'entretien semi-directif structuré autour des thèmes issus des variables indépendantes de l'étude. Les données recueillies feront l'objet d'une analyse de contenu thématique selon l'approche proposée par Bardin (2013). Les participants seront informés des objectifs de la recherche et de l'utilisation des données collectées. Le consentement libre et éclairé sera obtenu avant chaque entretien. L'anonymat, la confidentialité et le respect de la vie privée seront garantis.

5. Présentation et analyse des résultats de l'enquête qualitative

L'analyse des données qualitatives recueillies auprès des acteurs de l'enseignement secondaire met en évidence plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la rétention des enseignants et, plus largement, la gouvernance des ressources humaines au sein du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC). Le corpus est constitué de cinq entretiens réalisés auprès de différents acteurs du système éducatif, notamment un responsable de l'administration centrale, un délégué départemental, un proviseur et des acteurs intervenant dans l'animation pédagogique. Les entretiens ont porté principalement sur trois dimensions: la politique de rémunération, la sécurisation statutaire et administrative, ainsi que le développement professionnel continu.

L'analyse thématique des verbatims permet toutefois de dépasser cette structuration initiale du guide d'entretien. Elle fait apparaître des catégories transversales relatives à la justice organisationnelle, à la transparence de la gestion des carrières, à la reconnaissance professionnelle, à l'objectivation des décisions administratives et à la valorisation du développement professionnel. Ces différentes dimensions semblent s'articuler autour d'une même problématique : la capacité de l'organisation scolaire à créer des conditions matérielles, statutaires et professionnelles susceptibles de favoriser la stabilité des enseignants. Les résultats sont présentés autour de cinq axes analytiques : la rémunération comme mécanisme matériel de rétention ; la justice organisationnelle dans la gestion des carrières ; le développement professionnel continu comme instrument de professionnalisation et de valorisation de carrière ; la valorisation du développement professionnel dans la progression de carrière ; enfin, les contraintes de gouvernance qui limitent l'efficacité de ces mécanismes.

5.1. La politique de rémunération comme mécanisme matériel de rétention des enseignants

Le premier résultat qui ressort de l'analyse concerne le rôle attribué à la rémunération dans la rétention des enseignants. Les différents enquêtés établissent, avec des nuances variables, une relation entre les conditions matérielles d'exercice du métier et la volonté des enseignants de demeurer dans la profession et dans leur poste d'affectation. Les discours recueillis font apparaître une perception largement négative du niveau de rémunération des enseignants. La revalorisation salariale est présentée comme une mesure susceptible de renforcer l'attractivité et la stabilité de la profession. L'enquêté 1 considère ainsi la revalorisation des salaires comme une « mesure incontournable » pour retenir l'enseignant dans sa profession et à son poste de travail. Il établit par ailleurs un lien entre le niveau de rémunération et l'effort fourni, en rapportant l'expression

largement utilisée dans le milieu enseignant : « petit argent petit travail ». Cette perception est également exprimée par l'enquête 2, pour qui la revalorisation salariale constitue une mesure « primordiale » pour retenir les enseignants dans leur profession. L'enquête 3 est encore plus explicite lorsqu'il affirme que la rémunération constitue « la principale raison » des départs des enseignants. Ces différents témoignages convergent vers un premier constat : la faiblesse perçue de la rémunération constitue un facteur de fragilisation de la rétention des enseignants. Le problème n'est donc pas uniquement économique. Il renvoie également à la perception de la valeur accordée à la profession enseignante.

Au-delà du salaire de base, les enquêtés insistent sur les primes et indemnités associées à certaines activités professionnelles. L'enquête 1 estime que les primes de rendement et les indemnités de participation aux examens devraient être proportionnelles au statut des enseignants et aux efforts consentis. Il dénonce notamment les faibles montants attribués pour certaines activités liées aux examens officiels et considère que cette situation contribue à renforcer les frustrations des enseignants. L'enquête 2 partage cette appréciation en considérant l'amélioration des primes de rendement et des indemnités de participation aux examens comme des facteurs susceptibles de renforcer la motivation et la rétention. L'analyse fait donc apparaître une seconde dimension de la rémunération : la reconnaissance de l'effort professionnel. La prime ne possède pas seulement une valeur financière ; elle constitue également un signal institutionnel indiquant que l'effort fourni est reconnu et valorisé. Dans cette perspective, l'amélioration des mécanismes de rémunération peut être comprise comme un instrument de management permettant de renforcer le sentiment de reconnaissance professionnelle et, par conséquent, de réduire les intentions de départ.

Les données mettent également en évidence une dimension territoriale de la politique de rémunération. L'enquête 1 souligne l'intérêt de l'instauration de primes spéciales pour les enseignants affectés dans des zones enclavées ou à risques. L'enquête 3 associe explicitement cette mesure à la réduction de la désertion des zones rurales et à l'amélioration des taux de réussite aux examens dans ces espaces. Il ressort ainsi que la rémunération peut être mobilisée non seulement pour retenir les enseignants dans la profession, mais également pour orienter leur maintien dans certains espaces géographiques caractérisés par des conditions d'exercice plus difficiles.

5.2. La justice organisationnelle comme déterminant de la rétention

Le deuxième résultat majeur concerne la gestion des carrières. Si la rémunération apparaît comme une dimension importante de la rétention, les entretiens montrent qu'elle n'est pas suffisante pour expliquer à elle seule la volonté des enseignants de rester dans le système éducatif. Le sentiment de justice dans la gestion administrative et statutaire apparaît comme une dimension particulièrement structurante. L'enquête 1 qualifie la gestion équitable et transparente des actes de carrière de « *grosse source de mécontentement* » au sein du MINESEC et rappelle que cette question est régulièrement évoquée par les enseignants. Il présente la mauvaise gestion des carrières comme le deuxième problème majeur, après celui de la rémunération. L'enquête 2 considère également que la gestion équitable et transparente des actes de carrière pourrait contribuer efficacement à la rétention des enseignants. Ces discours montrent que les enseignants ne semblent pas uniquement attendre une amélioration des avantages

matériels. Ils recherchent également des garanties procédurales dans la gestion de leur carrière. La transparence des actes de carrière apparaît ainsi comme une composante essentielle de la gouvernance des ressources humaines. Elle suppose que les décisions relatives aux affectations, mutations et promotions soient prises sur la base de critères compréhensibles, connus et applicables aux différents agents.

Le profil de carrière constitue une autre dimension fortement présente dans les entretiens. L'enquêté 1 estime que sa prise en compte effective dans la gestion de la mobilité professionnelle constitue un élément important de rétention. Cependant, le même enquêté dénonce le décalage entre les textes et les pratiques. Il évoque notamment des enseignants qui restent pendant de longues périodes au même poste alors qu'ils remplissent régulièrement des demandes de mutation. Il mentionne également des situations dans lesquelles des enseignants disposant d'une faible ancienneté accèdent à certaines responsabilités. L'enquêté 4 rejoint cette analyse en affirmant que le profil de carrière, bien qu'existant sur le plan formel, n'est pas toujours respecté dans la pratique. Il évoque notamment le « *parrainage* », la « *cooptation* » ainsi que certaines influences politiques et communautaires. Selon lui, le maintien d'un enseignant pendant dix à quinze ans au même poste peut entraîner une perte de motivation et motiver sa non rétention. Un résultat particulièrement significatif ressort du témoignage de l'enquêté 4. Celui-ci estime que, même avec un niveau de rémunération relativement faible, les enseignants pourraient accepter de rester dans le pays s'ils avaient la certitude de bénéficier d'une évolution de carrière juste et prévisible.

La justice organisationnelle devient ainsi un mécanisme indirect de rétention. Lorsque l'enseignant perçoit que les règles sont appliquées de manière équitable, il peut développer une plus grande confiance à l'égard de l'institution. À l'inverse, lorsque les décisions apparaissent arbitraires, cette confiance peut se détériorer et favoriser la recherche d'une mobilité vers d'autres administrations ou d'autres pays.

5.3. Le développement professionnel continu structuré comme mécanisme de professionnalisation

Le troisième axe de l'analyse porte sur le développement professionnel continu structuré. Les discours recueillis lui reconnaissent une fonction importante dans l'adaptation des enseignants aux transformations du métier, mais soulignent également plusieurs limites relatives à son accessibilité, à sa pertinence et à sa valorisation institutionnelle. L'enquêté 2 définit le développement professionnel continu comme un ensemble de dispositifs de formation et de recyclage destinés à améliorer les compétences des enseignants et à les adapter aux évolutions pédagogiques, techniques et professionnelles. Il cite notamment les séminaires, stages, formations universitaires et missions. Les formations apparaissent également comme des instruments permettant d'accompagner les transformations du système éducatif. L'enquêté 2 mentionne notamment l'évolution des approches pédagogiques, la digitalisation et l'utilisation de nouveaux outils dans l'administration et les examens officiels. Le DPC apparaît donc comme un mécanisme permettant d'assurer l'adaptation des compétences aux évolutions du métier enseignant.

Cependant, les enquêtés soulignent un paradoxe : les dispositifs de développement professionnel existent, mais leur fonctionnement effectif reste problématique. L'enquêté 2 évoque notamment la corruption, la bureaucratie et l'insuffisance des ressources

comme des facteurs qui limitent l'efficacité du DPC. Il relève également les difficultés d'accès à certaines formations et les insuffisances relatives à la prise en charge des participants. L'enquête 3 considère pour sa part que les dispositifs sont encore limités et bénéficient davantage aux responsables des services centraux et aux enseignants des grandes métropoles qu'à ceux des zones rurales ou reculées. Il insiste également sur la nécessité d'améliorer la transparence dans la gestion des programmes de formation. L'enquête 4 fait un constat similaire en soulignant les inégalités territoriales d'accès aux formations et la dépendance de certains dispositifs à des financements extérieurs. L'enquête 3 quant à lui affirme qu'aucun texte réglementaire ne prévoit formellement, au MINESEC, de mécanismes permettant de valoriser la formation continue dans la progression ou la promotion professionnelle. Il considère cette situation comme une faiblesse importante de la gestion des ressources humaines. L'enquête 4 fait un constat comparable: les avancements restent largement fondés sur l'ancienneté et les textes statutaires plutôt que sur les compétences réellement acquises. Il propose notamment l'instauration d'un système permettant d'intégrer les formations continues aux dossiers de carrière associés à cela des éléments suivants: un portfolio de compétences; des points de carrière liés aux formations; la liaison de certaines formations à des paliers de promotion; un suivi-évaluation post-formation; la décentralisation de l'offre de formation.

5.4. Les contraintes de gouvernance qui limitent les mécanismes de rétention

L'analyse des entretiens montre enfin que les mécanismes de rétention ne produisent pas automatiquement les effets attendus. Leur efficacité dépend largement des modalités de gouvernance du système. Certains enquêtés dénoncent explicitement des pratiques susceptibles de compromettre l'objectivité des décisions administratives. L'enquête 1 évoque le favoritisme et les influences communautaires dans la répartition des postes. L'enquête 4 mentionne quant à lui le parrainage, la cooptation et les influences politiques et communautaires dans les décisions. Ces pratiques, telles qu'elles sont perçues par les enquêtés, peuvent produire un sentiment d'injustice et remettre en cause la confiance des enseignants dans les mécanismes institutionnels de progression de carrière.

La centralisation de la gestion du DPC est également présentée comme une contrainte importante. L'enquête 3 souligne la concentration des opportunités de formation au bénéfice des grandes métropoles et propose de renforcer le rôle des ENS et des facultés des sciences de l'éducation comme pôles régionaux de développement professionnel. L'enquête 4 insiste également sur la nécessité de décentraliser l'offre de formation afin de réduire les inégalités territoriales. La décentralisation apparaît ainsi non seulement comme une mesure administrative, mais également comme un mécanisme susceptible d'améliorer l'équité d'accès au développement professionnel.

Les entretiens font également ressortir des problèmes de planification concernant les mutations et nominations. L'enquête 5 propose notamment un calendrier clair et connu des mutations et nominations afin de renforcer la stabilité des familles et la continuité du fonctionnement des établissements. Il dénonce à l'inverse les mouvements désordonnés qui interviennent pendant l'année scolaire et leurs effets négatifs sur le fonctionnement des établissements.

6. Interprétation et discussion des résultats

L'analyse thématique des cinq entretiens met en évidence une idée centrale: la rétention des enseignants ne relève pas d'un mécanisme isolé, mais d'un système de régulation des relations professionnelles dans lequel interviennent simultanément la rémunération, la sécurisation de la carrière, le développement professionnel et les modalités de gouvernance des ressources humaines. Cette lecture est cohérente avec l'hypothèse générale de l'étude selon laquelle les mécanismes managériaux de rétention peuvent contribuer à améliorer la gouvernance des ressources humaines dans l'enseignement secondaire au Cameroun. L'interprétation proposée ci-dessous s'appuie principalement sur la théorie de la régulation, retenue comme théorie de référence de l'étude. Dans cette perspective, les difficultés de rétention, les frustrations liées aux carrières, les insuffisances de rémunération et les inégalités d'accès au développement professionnel peuvent être appréhendées comme les manifestations de déséquilibres dans les mécanismes institutionnels de régulation.

Le contrôle administratif constitue un mécanisme fondamental de régulation de l'action publique. Il désigne l'ensemble des procédures et dispositifs par lesquels l'administration vérifie la conformité des actes, des décisions et des pratiques des services et agents publics aux normes juridiques, aux prescriptions administratives et aux objectifs du service public Mbida (2023). Dans une conception classique du droit administratif, le contrôle est étroitement associé aux principes de légalité Gaudemet (2024), au contrôle hiérarchique, au contrôle financier et de gestion, Ratier (1978) et au contrôle juridictionnel. Ces principes soumettent l'administration au droit et permettent de prévenir ou de sanctionner les irrégularités (Chapus, 2001 ; Gaudemet, 2024).

Dans une perspective managériale, mieux, de gouvernance, le contrôle administratif dépasse la seule vérification de conformité pour intégrer des dimensions de suivi, d'évaluation, de performance et de reddition des comptes (Ratier, 1978 ; OCDE, 1996). Il se veut beaucoup plus ici comme un outil de régulation de l'action publique qu'un outil de coercition administrative.

Appliqué aux enseignement secondaires, et plus particulièrement dans la gestion des ressources humaines, le contrôle administratif peut ainsi être appréhendé comme un dispositif de régulation permettant de garantir la conformité des pratiques administratives et pédagogiques. C'est même à ce niveau que la régulation administrative trouve tout son sens. Dans le cadre de cette étude, elle est perçue comme le foyer de : La sécurisation statutaire et administrative de la carrière de l'enseignant, la politique de rémunération et d'incitation, le développement professionnel continu structuré et la justice organisationnelle.

La théorie de la régulation permet précisément d'analyser la manière dont des règles, des institutions et des compromis contribuent à stabiliser un système traversé par des tensions et des contradictions (Aglietta, 1976 ; Boyer, 1986). Le premier enseignement des résultats est que les difficultés de rétention observées ne doivent pas être interprétées uniquement comme la conséquence de comportements individuels des enseignants. Les discours recueillis renvoient plutôt à des dysfonctionnements des mécanismes institutionnels qui organisent la relation entre l'État-employeur et les personnels enseignants.

Conclusion

Au terme de cette étude consacrée aux effets du recensement biométrique sur la gestion des personnels de l'enseignement secondaire au Cameroun, il apparaît que cet instrument constitue à la fois un mécanisme de contrôle administratif et un levier potentiel d'amélioration de la gouvernance des ressources humaines. La mise en évidence de 5 198 personnels présumés en situation d'abandon de poste révèle les limites des dispositifs traditionnels de suivi et de contrôle, tout en soulignant la nécessité d'une gestion davantage fondée sur des données fiables et actualisées. Toutefois, les résultats de l'enquête qualitative montrent que le renforcement du contrôle administratif ne saurait, à lui seul, garantir la rétention et la stabilité des enseignants. Celles-ci dépendent d'un ensemble interdépendant de mécanismes managériaux et institutionnels : une rémunération incitative, une gestion transparente et équitable des carrières, un développement professionnel continu accessible et valorisé, ainsi qu'une gouvernance fondée sur l'objectivité, la prévisibilité et la responsabilisation.

À la lumière de la théorie de la régulation, l'abandon de poste peut ainsi être interprété non seulement comme un comportement individuel, mais également comme le révélateur de dysfonctionnements dans les mécanismes institutionnels régissant la relation entre l'État-employeur et les personnels enseignants. Le recensement biométrique prend alors tout son sens lorsqu'il dépasse la logique de détection et de sanction pour devenir un outil d'aide à la décision, de régulation et de modernisation de la gestion publique. En définitive, l'enjeu pour le MINESEC réside moins dans le renforcement du contrôle que dans son articulation avec une gouvernance des ressources humaines plus équitable, transparente, préventive et orientée vers la performance. Le recensement biométrique pourrait ainsi constituer le point de départ d'une réforme durable de la gestion des personnels, à condition que les données produites soient effectivement transformées en décisions administratives cohérentes et en politiques de rétention adaptées aux réalités professionnelles et territoriales.

Références bibliographiques

- Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Presses Universitaires de France.
- Chapus, R. (2001). *Droit administratif général* (15e éd., t. 1). Montchrestien.
- Duru-Bellat, M. (2015). *Les inégalités scolaires*. Presses Universitaires de France.
- Gaudemet, Y. (2024). *Droit administratif* (25e éd.). LGDJ.
- Maroy, C. (2006). *École, régulation et marché : Une comparaison de six espaces scolaires locaux en Europe*. Presses Universitaires de France.
- Maroy, C. (2008). Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignement en Europe. *Sociologie et sociétés*, 40(1), 31–55.
- Mbida, J. A. C. (2023). Le contrôle de gestion en contexte camerounais : Entre paradoxes et perspectives dans la gouvernance des administrations publiques. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(4).
- Merrien, F.-X. (1999). La nouvelle gestion publique : Un concept mythique. *Lien social et Politiques*, 41, 95–103.
- Musselin, C. (2017). *La grande course des universités*. Presses de Sciences Po.

- Njengoue, H. R., & Dang Olinga, C. (2019). Aspirations socioprofessionnelles et stratégies de développement de carrière chez les enseignants du secondaire au Cameroun. *Formation et profession*, 27(2).
- Obah, Y. H. (2025). Vulnérabilités socioprofessionnelles, conjoncture sécuritaire et attrition des enseignants dans l'Extrême-Nord du Cameroun. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*. <https://journals.openedition.org>
- OCDE. (1996). *Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : Études comparatives des pratiques* (Documents SIGMA, no 4). Éditions OCDE.
- Ouedraogo, A. (2018). Modernisation administrative et gouvernance publique en Afrique : Enjeux et perspectives de la biométrisation des services publics. *Revue Africaine d'Administration Publique*, 12(2), 45–63.
- Oyono, A. D. (2020). *Gestion des ressources humaines et déperdition des enseignants dans l'enseignement secondaire au Cameroun* [Mémoire de Master, Université de Yaoundé I].
- Oyono, A. D., & Chaffi, C. I. (2023). Schèmes des actes de gestion et applicabilité des procédures en matière de ressources humaines sur la déperdition des enseignants du primaire au Cameroun. *European Journal of Education Studies*, 10.
- Ratier, J. (1978). Contrôle et gestion dans les administrations publiques. *Revue française d'administration publique*, (6), 25–42. <https://doi.org/10.3406/rfap.1978.1014>
- Sadia, M. A., & Sia, G. E. (2025). Absentéisme chez des enseignants du groupe scolaire Sogefia Riviera 2 à Abidjan : Entre perception négative de la profession enseignante par les enseignants et précarité salariale. *International Journal of Law, Education and Sports Studies*, 12.
- UNESCO. (2014). *Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous, 2013/2014*. <https://unesdoc.unesco.org>