



## **Cadre normatif et réglementaire de la gestion décentralisée de l'Enseignement Technique et Professionnel au Cameroun**

**Onana Bebene Gervais Patrick<sup>1</sup>, PhD; Abo'o Ondo Nina Gertrude<sup>2</sup>; Magou Marthe<sup>3</sup>**

### **Résumé**

La décentralisation s'identifie à un changement de mode de régulation sociale des politiques publiques ainsi qu'à un processus d'ajustement en matière de gouvernance locale. Ce chapitre met en relief, le déphasage observé entre cadre normatif, décentralisation et la gestion de l'enseignement technique et professionnel (ETP) au Cameroun. Les jalons de la théorie de la régulation de Crozier et Friedberg (1977) mettent ici en lumière la manière dont les organisations et les systèmes sociaux sont régulés et contrôlés dans un tel contexte. Le cheminement méthodologique employé ici est qualitatif. Il s'appuie sur un échantillon hétérogène entre (CTD, responsables au sein de grandes entreprises et quelques chefs d'établissements) à partir d'une analyse thématique inspirée de (Huberman & Miles, 1991). Un tel procédé a permis de mieux appréhender l'analyse de contenus ainsi que leur interprétation. Au demeurant, l'on retient des résultats obtenus que, l'effectivité de l'usage du cadre normatif et réglementaire dans la praxis de la gestion décentralisée de l'éducation favorise une meilleure structuration de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun.

### **Mots clés :**

*Cadre normatif ; Gestion décentralisée ; Enseignement Technique et Professionnel.*

### **Introduction**

Selon la définition de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE, 2020), le cadre normatif est « l'ensemble des règles, des normes et des principes qui régissent un domaine spécifique et qui sont établis par les autorités publiques ou par les parties prenantes concernées » (p. 12). Il s'agit entre autres : des lois, des règlements, des décrets, des circulaires, des normes techniques, des codes de conduite. Il peut également inclure des principes et des valeurs qui guident les actions et les décisions des acteurs concernés. Le concept de décentralisation quant à lui renvoie à un choix stratégique de gouvernance des organisations qui met l'accent sur la participation de plus en plus accrue



Copyright: © The Author(s), 2025. 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.

des entités ou collectivités autonomes à la prise de décision locale. Cette implication et cette autonomie influencent positivement le développement local et améliorent l'adaptabilité des politiques publiques. Or dans ce contexte, la multiplicité des instances décisionnelles implique une polarité institutionnelle. En effet, celle-ci en revanche fait référence à la tension entre deux ou plusieurs instances de décision autour d'une institution. C'est le cas des satellites de la centralisation et de la décentralisation qui cohabitent et s'entremêlent au niveau local au cameroun. Parler de cadre normatif dans cette étude, revient à mettre en avant la gestion participative de l'enseignement technique et professionnel (ETP) qui implique les différents pôles institutionnels qui encadrent son fonctionnement. Il est évident que, cet ordre d'enseignement soit régi par des cadrages réglementaires, normatifs et principiels, tant au niveau de son organisation, sa mise en œuvre qu'au niveau de son fonctionnement. La gestion participative ici est une approche de gestion qui implique la participation active des membres d'une organisation ou d'une communauté dans les processus de décision et de gestion. Selon Dubois (2006), la gestion participative est « une approche de gestion qui vise à impliquer les membres d'une organisation ou d'une communauté dans les processus de décision et de gestion, afin de favoriser la collaboration, la communication et la responsabilité collective » (p. 12). En guise d'éclairage, l'enseignement technique et professionnel désigne, un niveau de formation qui vise à préparer une catégorie d'apprenants à des métiers spécifiques en leur fournissant des compétences pratiques et théoriques. Il se concentre sur des disciplines techniques et professionnelles en lien avec les secteurs industriels, commerciaux et des services. De ce fait, son élaboration, sa mise en œuvre et son fonctionnement en terme de gestion obéit à un cadrage institutionnel pluriel. Il est donc question ici d'émettre un pont effectif entre cette polarité institutionnelle et le cadre normatif de gestion dudit ordre d'enseignement en contexte de décentralisation à l'aune des exigences du développement local au Cameroun.

## 1. Le problème dans son contexte d'étude

L'efficacité d'une organisation, d'une institution ou de tout autre entité socialement constituée passe par le respect strict, scrupuleux du cadre normatif qui le régi ainsi que sa mise en cohérence. Ce cadre normatif est généralement fondé sur des politiques publiques, réglementaires et même politiques visant à obtenir des résultats spécifiques dans la gestion globale de la cité. L'épineuse réalité de l'opacité observée dans la gestion des institutions éducatives n'est pas un fait nouveau dans notre contexte. Partir des états généraux de l'éducation de 1995 au Cameroun, l'on peut aisément laisser entrevoir une réalité qui brise le pont entre la communauté éducative et l'appareil de gestion au sein du système éducatif tout entier.

Une précision du ministre de l'éducation de cette époque au cours desdites assises est faite en ces termes, « l'œuvre de l'éducation est la somme des apports de tous ». Pour preuve, ladite assise dans un bref rappel historique a rassemblé d'importantes personnalités à l'instar des : membres du gouvernement, chefs de mission diplomatiques accrédités au Cameroun, représentants des organismes internationaux, représentants d'institutions

bilatérales et multilatérales et enfin des responsables des secteurs publics et privés. (Etats Généraux de l'éducation de 1995 au Cameroun).

Dans cette foulée, le message du représentant du Directeur général de l'UNESCO en ce temps lançait déjà un appel à l'implication de tous les partenaires de l'éducation à la réforme et à la gestion des institutions éducatives. (EGEC, 1995, p.3). Ce fût également le cas avec l'intervention du Directeur du programme Afrique à ONUDI qui affirmait qu'il était nécessaire que les entreprises économiques locales apportent à l'organisation scolaire les soutiens scientifiques et technologiques. p.7. Nous considérons également, le cas de l'intervention du Président du Groupe Inter-patronal du Cameroun (GICAM), par ailleurs Directeur des Brasseries du Cameroun en ces temps. L'orateur en guise de suggestion posait déjà le problème de la participation des entreprises à la politique d'enseignement ; d'emploi ; de l'implication active des autres partenaires éducatifs (communauté locale, enseignants, élèves, parents d'élèves).

Dans un prisme normatif, une telle assise aura impulsé en 1998, la mise en œuvre de la Loi n°98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun. Celle-ci s'applique selon le titre 1 des dispositions générales de l'article premier alinéa 2, aux enseignements primaires, secondaires général et technique. Selon l'art.2 alinéa 3 dudit titre, il est clairement stipulé que : « les partenaires privés concourent à l'offre de l'éducation ». Plus en aval, l'art.12 du titre 2, traitant de l'élaboration, de la mise en œuvre de la politique éducative et du financement de l'éducation, ladite loi stipule que : « Le financement de l'éducation est assuré par : les dotations budgétaires de l'État, les allocations budgétaires des collectivités territoriales décentralisées, les contributions des partenaires de l'éducation, les dons et legs, ainsi que toute autre contribution prévue par la loi ». Allant dans le même sens de ce cadrage normatif, le titre 3 de ladite loi d'orientation, en son article 20, alinéa 1 stipule que : « Les milieux professionnels sont, en tant que de besoin, associés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de formation par alternance, des contenus et moyens de la formation ainsi qu'à l'évaluation et à la validation des résultats de cette formation ».

De plus, la dynamique portée par la politique de la gouvernance locale exprimée par la décentralisation accorde une plus-value à cette problématique de gestion de l'enseignement technique et professionnel au Cameroun. Selon le livre premier du cadre général portant code de la décentralisation en son art.5 : « La décentralisation consiste en un transfert par l'Etat, aux Collectivités Territoriales, de compétences particulières et de moyens appropriés ». De ce fait, la région, de par la compétence éducative a pour mission ; « la création, l'équipement, la gestion, l'entretien, la maintenance des lycées et collèges de la Région » art.271a. Par ailleurs, les contenus et les moyens de la formation, l'évaluation et la validation des résultats de la formation sont entre autres le créneau du rôle qui leur est dévolu en matière d'offre éducative mais voué au silence malgré le cadre normatif établi à propos et susmentionné comme le souligne l'article 20 de la loi d'orientation de 98 au Cameroun.

Or le sous-secteur de l'enseignement technique est resté fortement adossé sur l'Etat qui ne ménage aucun effort pour sa mise en œuvre progressive, mais insuffisante au regard de la démographie sans cesse croissante. L'on note une quasi absence des formations en alternance, une question des stages en entreprises mal formulée et parfois inexistante, une implication superficielle des entreprises locales dans la formation ainsi que dans l'élaboration des contenus de formation, un manque de contribution financière desdites entreprises ou encore celle des élites locales dans ce sous-secteur névralgique de l'éducation, du sous équipement par les CTD des ateliers de formation malgré les évolutions techniques et technologiques que draine le monde ambiant.

Les défis de l'enseignement technique et professionnel sont pourtant restés pressants et impératifs. La nécessité de produire un capital humain de haut niveau et compétitif s'invite sur la table de l'économie du savoir. Selon la Stratégie Nationale de Développement (SND30) au Cameroun, les projets structurants et l'industrialisation du Cameroun passent par la formation professionnelle de haut niveau.

Cependant nous observons et ce, malgré ce cadrage normatif, que l'Association des Parents d'élèves et Enseignants (APEE) est restée la seule entité véritablement hissée comme partie prenante à l'enseignement secondaire de façon générale malgré la faible implication, mais alors progressives des CTD dans ladite politique. Ce qui pose ainsi un véritable problème de déphasage entre le cadrage normatif et son applicabilité dans le système de gestion de l'enseignement technique et professionnel au Cameroun. Ce qui rend inefficace l'encadrement inhérent à sa politique de gestion en contexte de décentralisation au Cameroun.

## **2. Du questionnement et hypothèse conceptuel**

En quoi l'effectivité de l'usage du cadre normatif dans la praxis de gestion favorise-t-elle une meilleure structuration de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun ?

### **2.1 Réflexions secondaires**

**qs1.** De qu'elle manière la stricte cohérence entre l'axe pédagogique structuré et son effectivité dans la praxis participe-t-elle à la gestion efficace de l'enseignement technique et professionnel au Cameroun ?

**qs2.** En quoi est-ce que l'application effective de l'implication des entreprises dans la politique de formation concourt-elle à la gestion efficace de l'enseignement technique et professionnel au Cameroun ?

**qs3.** Quels sont les principes inhérents du droit à l'éducation susceptibles d'œuvrer à un meilleur encadrement administratif de l'enseignement technique et professionnel au Cameroun ?

## 2.2 Hypothèse conceptuelle de l'étude

Elle est formulée sous la base théorique. Les raisons sous-jacentes étant que ni la théorie, ni la revue critique de la littérature et ni son cadre conceptuel ne sont encore clairement définis. Il s'agit ici simplement de la mise en relief des concepts qui orientent l'intention observée de l'étude. Ceci étant, ladite hypothèse se formule comme suite : *Une effectivité de l'usage du cadre normatif dans la praxis de gestion favorise une meilleure structuration de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun.*

Posée ainsi, cette étude établit en guise d'objectif général l'ambition de lier l'efficacité du cadre normatif dans la réussite de praxis de gestion de l'enseignement technique en contexte de décentralisation au Cameroun. Par ailleurs : la stricte cohérence de l'axe pédagogique structuré et définit par ledit cadrage ; l'effectivité de l'implication des entreprises dans la politique de formation et le respect des principes inhérents au droit à l'éducation regroupent des variables que cette étude vise à corrélérer afin d'établir un lien étroit avec une gestion lisible et plus efficace de l'enseignement technique et professionnel en contexte de décentralisation au Cameroun.

### 3. Cadre conceptuel et revue critique de la littérature

- Cadre normatif et efficacité institutionnelleLe cadre normatif est un concept utilisé en sciences sociales et en droit pour désigner l'ensemble des règles, des normes et des principes qui régissent un domaine spécifique, Bourdieu (1986).

Pour Crozier et Friedberg (1977), le cadre normatif est « l'ensemble des règles et des normes qui définissent les comportements attendus des acteurs dans un contexte donné » (p. 15).

L'efficacité institutionnelle, quant à elle, fait référence à la capacité des institutions à atteindre leurs objectifs et à répondre aux besoins de la société. Selon plusieurs études, le cadre normatif joue un rôle important dans l'efficacité institutionnelle. En effet, un cadre normatif clair et cohérent peut contribuer à réduire l'incertitude et les conflits (Bourdieu, 1986) ; Améliorer la coordination et la coopération entre les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) ; A renforcer la légitimité et la crédibilité des institutions (Weber, 1922). Egalement, l'étude peut s'appuyer sur plusieurs études de cas pratique ayant démontré le lien entre la cadre normatif et l'efficacité institutionnelle à travers le monde et dans différents contextes. Une étude sur la réforme du système de santé au Québec a par exemple démontré que, la mise en place d'un cadre normatif clair et cohérent a contribué à améliorer l'efficacité institutionnelle et à réduire les coûts (Tremblay, 2013). C'est également le cas de (Garel, 2015) par qui, une étude sur la gouvernance des entreprises publiques en France a montré que la présence d'un cadre normatif solide a contribué à renforcer la légitimité et la crédibilité de ces entreprises. Il propose plusieurs solutions pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques en France. Selon lui, la mise en place de mécanismes de contrôle et de surveillance plus efficaces ; la promotion de la transparence et de la responsabilité dans la prise de décision ; la formation et le développement des compétences des dirigeants et des administrateurs regroupent les facteurs clés de la réussite lorsque ceux-ci émanent d'un cadre réglementaire et normatif bien structuré et effectif. Une telle analogie au niveau

de la gestion de l'enseignement technique en contexte de décentralisation ne saurait donner voie aux résultats contraires.

- Enseignement technique et professionnel (ETP) : Etat de lieux

L'enseignement technique et professionnel (ETP) est un domaine en constante évolution, qui nécessite une adaptation permanente aux besoins du marché du travail et aux évolutions technologiques, Chappert (2022). Les recherches récentes ont mis en évidence l'importance de l'ETP dans la formation des compétences professionnelles et la préparation à l'insertion professionnelle, Dupont (2020). Pour d'autres travaux, il faut s'appesantir sur la méthodologie d'enseignement. Les méthodologies d'enseignement en ETP ont évolué ces dernières années, avec une place croissante accordée à l'apprentissage par projet, à la pédagogie active et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) Golden & Veiga (2020). Pour ces auteurs, ces approches visent à développer les compétences transversales des élèves, telles que : la créativité, la collaboration et la résolution des situations problèmes. D'autres travaux s'inscrivent plutôt dans la quête de la prospective pour garantir une offre de l'ETP plus enclue aux réels besoins de sociétés et de leurs lieux d'implantation immédiat. C'est le cas de l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE) (2022). Selon cet organisme, l'ETP est appelé à évoluer dans les prochaines années, avec une place croissante accordée à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage tout au long de la vie. Cet organisme soutient que, les recherches futures devraient se concentrer sur l'élaboration de méthodologies d'enseignement innovantes, la formation des enseignants et l'évaluation de l'efficacité de l'ETP dans la préparation à l'insertion professionnelle. OCDE (2022).

- Du concept de gestion ; de leadership ; de l'innovation et des ressources humaines en éducation

Selon Dumont (2022), la gestion de l'éducation nécessite un leadership efficace pour favoriser l'apprentissage et le développement des apprenants. Les recherches de Tremblay (2020) ont par exemple mis en avant l'importance de la plus-value d'une bonne gestion de l'éducation sur l'amélioration qualitative de l'enseignement et la réussite scolaire. C'est également le cas en termes de gestion des ressources humaines où Thériault (2022) a examiné les stratégies de gestion des ressources humaines en éducation œuvrant à l'amélioration, à la motivation ainsi qu'à la performance des enseignants. Lesdites stratégies lui reposent sur : le recrutement et la sélection ; la formation et le développement professionnel ; la gestion des performances ; la motivation et la rétention et enfin la communication et la collaboration, Thériault (2022). Chez Lafourture (2020), l'importance de la gestion des ressources humaines en éducation a été abordée dans le but de favoriser le développement professionnel des enseignants. S'agissant de l'innovation, Gagnon (2022) souligne que, la gestion de l'innovation en éducation est essentielle pour intégrer les technologies émergentes et améliorer l'expérience d'apprentissage. Roy (2020) prône l'importance de la gestion de l'innovation en éducation pour favoriser la créativité et l'entrepreneuriat chez les apprenants.

- Du cadre normatif vers un enseignement technique souhaité.

Une importante littérature a été développée sur l'implication du cadre normatif sur l'enseignement technique d'une manière globale. Les travaux de Dumont (2022) ont par

exemple démontré que, le cadre normatif joue un rôle important dans l'enseignement technique, car il définit les règles et les normes qui régissent les pratiques pédagogiques et les contenus d'enseignement et de formation. C'est encore le cas de Gonthier (2020) qui met en évidence l'importance du cadre normatif dans l'enseignement technique pour assurer la qualité et la pertinence de la formation professionnelle. Pour les études de Roy (2022) ; Tremblay (2022), l'enseignement technique souhaité doit être centré sur les besoins et les intérêts des apprenants tout en intégrant la technique et la technologie émergente au travers des pratiques pédagogiques innovantes.

#### **4. De la théorie de la régulation : Crozier et Friedberg (1977)**

La théorie de la régulation développée par les sociologues français Michel Crozier et Erhard Friedberg dans les années 1970, vise à comprendre comment les organisations et les systèmes sociaux sont régulés et contrôlés. Selon Crozier et Friedberg (1977), la théorie de la régulation repose sur plusieurs principes tels que : La régulation comme processus. Ici, la régulation est considérée comme un processus continu qui vise à maintenir l'équilibre et la stabilité dans les systèmes sociaux et organisationnels ; Le principe de l'acteur stratégique où les acteurs individuels et collectifs jouent un rôle important dans la régulation, en utilisant des stratégies pour atteindre leurs objectifs et influencer les autres acteurs ; Le principe des Jeux d'acteurs qui traite des situations dans lesquelles, les acteurs interagissent et négocient pour atteindre leurs objectifs, en utilisant des stratégies et des ressources pour influencer l'environnement de travail ; . Enfin, le principe de la régulation formelle et informelle qui induit que, la régulation peut être formelle. C'est-à-dire, basée sur des règles et des procédures officielles ou informelle et donc, basée sur des normes et des pratiques non officielles.

Cette théorie peut être utilisée pour étudier les organisations et les systèmes sociaux, en analysant les jeux d'acteurs et les stratégies utilisées pour réguler les interactions et les décisions. C'est ici le lieu de mieux apprécier l'interaction qui existe entre le cadre normatif qui régit la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement des organisations d'ETP et l'influence des parties prenantes à partir d'une gestion plus intégrée et participative dudit ordre d'enseignement. Le respect et l'application des normes sur une approche pédagogique effectivement basée sur : la formation en alternance ; l'implication des professionnels dans la formation des apprenants, leur participation dans la praxis de gestion entre autres, ou encore de l'implication véritable de l'élite locale, des CTD et autres partenaires sociaux donnent lieu à une interaction favorable aux résultats escomptés par cet ordre d'enseignement.

#### **5. Méthodologie de l'étude**

L'étude formule le cadre méthodologique autour des points suivants : la formulation et l'opérationnalisation de l'hypothèse générale qui ouvre la voie aux hypothèses de recherche ; la préparation du cadre opératoire de par la définition de l'échantillon, de l'instrument de collecte de données ainsi que la nature de l'étude.

- Formulation et opérationnalisation des hypothèses de l'étude

Elles se déclinent en deux volets distincts à savoir une hypothèse générale et des hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous allons formuler l'hypothèse générale et en second les hypothèses de recherche issues de l'opérationnalisation des différentes variables qui les constitue.

### ***Hypothèse Générale de l'étude***

L'effectivité de l'usage du cadre normatif dans la praxis de la gestion décentralisée de l'éducation favorise une meilleure structuration de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun.

### ***Hypothèses de recherche***

**Hr1.** La stricte cohérence entre l'axe pédagogique structuré et son effectivité dans la praxis participe efficacement à la gestion de ETP en contexte de décentralisation au Cameroun.

**Hr2.** L'application effective de la réglementation régissant l'implication des parties prenantes dans la politique de formation concourt à la gestion efficace de l'ETP en contexte de décentralisation de l'éducation au Cameroun.

**Hr3.** Le véhicule de certains principes inhérents au droit à l'éducation œuvre avec pertinence à un meilleur encadrement administratif de ETP au Cameroun.

- Le cadre opératoire de l'étude

Il dresse dans un premier temps, l'échantillon à partir du type d'étude, ensuite de l'instrument de collecte de données et enfin du modèle d'analyse. Pour plus de pertinence, ces éléments méthodologiques sont issus des objectifs ayant motivé le contexte de l'étude. La recherche se déroule dans la région de l'Adamaoua-Cameroun. Plus précisément dans la ville de Ngaoundéré. L'échantillon est constitué d'un ensemble de parties prenantes tiré de la communauté éducative de cette localité avec plus d'appartenance institutionnelle aux enseignements secondaires. Il s'agit des responsables du conseil régional de l'Adamaoua, de la délégation des enseignements secondaires, des chefs d'établissements d'enseignements secondaires technique et professionnel et de quelques acteurs influents du secteur socioéconomique de la région. Ne pouvant porter en collecte d'informations la communauté toute entière, l'étude a fait usage de la méthode boule de neige qui nous a conduit d'un enquêté à un autre à partir du canal relationnel des différents interviewés et du sens du dynamisme employé.

Pour plus de précisions, nous retenons : deux (02) responsables des services de la délégation régionale des enseignements secondaires, un (1) haut responsable du conseil régional de l'Adamaoua, six (06) chefs d'établissements d'enseignement secondaires techniques et donc deux directeurs de CETIC, trois (03) proviseurs de lycées techniques, un (1) directeur de l'ENIET et enfin deux (02) responsables donc l'un de la société de transport ferroviaire et 1'autre de la société d'électrification, tous basés dans ladite ville. Ce qui a porté l'échantillon de l'étude à douze (11) participants. Ce petit échantillon est ainsi arrêté

compte tenu du fait que cette recherche est de nature qualitative et anticipe sur la saturation des informations à collecter en lien avec l'objet de l'étude. Nous appuyons également la pertinence de cette nature qualitative par une analyse documentaire issue du cadre normatif et de certains rapports d'activités menés par les CTD au niveau de certains établissements d'enseignement secondaires techniques de la région de l'Adamaoua. Les échanges variaient entre 30 et 35 minutes compte tenu du fait que ces responsables étaient en situation de travail.

Les entrevues ont abordé les thèmes issus des variables indépendantes des hypothèses de recherche. Il s'agissait principalement de : l'effectivité de la stricte cohérence entre l'axe pédagogique structuré et la praxis de gestion ; L'application effective des règles régissant l'implication des entreprises dans la politique de formation et le véhicule de certains principes inhérents au droit à l'éducation. Il faut noter que le processus d'analyse de données des entrevues s'est fait par une transcription intégrale des 11 entrevues réalisées. Une lecture méthodique nous a conduit au repérage et à l'examen minutieux des indices verbaux saillants pour une issue analytique plus logique.

## 6- Résultats et discussion

### 6.1. La stricte cohérence entre l'axe pédagogique structuré par les textes réglementaires et la gestion de ETP en contexte de décentralisation au Cameroun.

Malgré les réformes structurelles en matière de décentralisation de la compétence éducative au sein des CTD au Cameroun, les rapports entre le service éducatif et les contenus pédagogiques demeurent peu fluides dans la pratique. La réglementation en vigueur au Cameroun en matière de gestion de l'ETP invite à une approche plus collaborative et incitative des différentes parties prenantes. Pour l'enquêté #1, qui milite pour une réforme globale entre les services éducatifs et les contenus pédagogiques, se déploie le sentiment suivant : « *décentralisation des compétences, adapter les programmes à nos réalités, mettre de l'accent sur les programmes qui développent le savoir-faire local* ». Selon ce responsable, il faut « *décentraliser effectivement la gestion des établissements d'enseignement secondaire technique et l'accompagner des moyens nécessaires à l'implication* ».

Cette prise de position d'un haut responsable du conseil régional local épouse effectivement l'idée d'une quête de cohérence entre l'axe pédagogique structuré par les textes réglementaires clairs et précis pour une meilleure gestion de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun. Il s'inscrit dans la même logique que certains chefs d'établissements de cet ordre d'enseignement pour lequel, la décentralisation est plus cloitrée dans les textes qui cachent une idée de ce qu'ils ont appelé « *la main tendue au point fermé* » #5. Ce qui traduit en d'autres termes un vœu inachevé de l'Etat central d'autonomiser et d'impulser le développement local par le bas, mais donc les vestiges de l'extrême contrôle reste manifeste.

*Lorsque que vous écumez les textes inhérents au code des CTD, notamment à l'art.271a, ou encore, vous fait référence à loi d'orientation de l'éducation de 98 de l'éducation au Cameroun, vous pouvez-vous même constater que la communauté locale est fortement invitée à influencer les contenus pédagogiques de nos offres de formation mais, vous conviendrez avec moi que dans la pratique, nous continuons d'appliquer par courroie les instructions du pouvoir central. #8.*

Les politiques de formations autonomes et de pensée pédagogique locales n'existent pas de façon réelle à en croire cet enquêté. Les régions sur le plan pédagogique restent encore fortement endossées sur la politique de l'Etat central. Par ailleurs, ce locuteur nous informe de ce que, même le peu de contenu réglementaire que l'on retrouve dans l'arsenal juridique en vigueur sur la question n'est pas habillé de la finalité qui a animée l'intention de son élaboration. Pour cette étude, il faudrait plus précisément s'appuyer sur l'alignement des objectifs pédagogiques ; la cohérence entre les profils de formation et les compétences requises ; les méthodes pédagogiques appropriés aux objectifs et la régularité dans l'évaluation du facteur qualité.

## **6.2. De l'application effective des règles régissant l'implication des parties prenantes dans la politique de formation à l'ETP.**

Les données recueillies laissent entrevoir une réelle avancée autour de l'application effective des règles inhérents à la politique de gestion de l'ETP en contexte de Décentralisation au Cameroun. Les collectivités territoriales décentralisées malgré les difficultés observées en matière de goulot d'étranglement d'un Etat central non lâcheur sont mis à pieds d'œuvre contributive à la gestion de l'ETP.

*Beaucoup d'initiatives sont prises par le conseil régional en matière d'accompagnement et de pilotage des établissements d'ETP. Non seulement nous participons aux différentes réunions stratégiques de gestion de ces établissements, mais également des dotations importantes tirées du budget squelettique global que nous recevons, sont faites et vous pouvez le vérifier sur le terrain en termes d'équipement des ateliers dans différents secteurs de spécialisation. Enquête #1*

D'ici, il en découle un fait assez objectif. Celui du lien entre la réglementation en vigueur à propos de l'implication des CTD dans la politique de gestion de l'ETP au niveau local car, à partir des réunions stratégiques qui impliquent celles-ci, les véritables besoins de l'établissement sont posés. Ce qui permet une construction à partir du modèle bottom-up et top down, qui traduit ici un style de gouvernance dialectique du haut vers le bas et du bas vers le haut. Dans ce sens, un chef d'établissement s'est exprimé en ces termes :

Durant les conseils d'établissement, nous posons clairement nos besoins associés aux objectifs que nous voulons atteindre.

*Cette année par exemple, les blocs ateliers ESF, le centre multimédia et le matériel informatique de bureau étaient déjà non seulement obsolète, mais quasi inexistant, nos ateliers avaient déjà des allures d'abandon. L'implication et l'avenue de la décentralisation donnent désormais cette image reluisante que vous voyez. Ce qui*

*entraîne d'ailleurs un renforcement mental, source de motivation au sein de mon établissement.* #4

Le cadre normatif en vigueur dans le sous-secteur de l'ETP donne une place de choix aux entreprises. Celle-ci apparaissent comme le socle de l'insertion, voire de la destination des diplômés dudit ordre d'enseignement. Or les acteurs de ce milieu posent généralement le problème du déphasage théorie/pratique, martelant le fait que, ces derniers, une fois au pied de la tâche en entreprise, mettent en mal le dispositif technologique donc le nouvel ouvrier rencontre parfois pour la première fois de sa vie. Pour l'interviewé #10 ; « *Vous recrutez un gars avec son Bac technique et une fois devant vos machines acquises à hauteur de millions de francs il les met en épave à la seconde qui suit* » ; Il continue en disant, « *vous prenez le soin de le former et le recycler pendant 6 mois, après 1an de service, il vous demande de tripler son salaire et si vous refusez, il s'envole pour le Gabon où il est payé 4 fois plus et vous n'avez que vos yeux pour pleurer* ». Pour (UNESCO, 2023), une requalification et une amélioration des compétences nécessite davantage que les entreprises occupent de plus en plus une place de choix dans la gestion desdits établissements. L'interviewé #11 est moins éloigné d'une telle invitation de l'UNESCO à propos de l'ETP. Dans son expérience avec un stagiaire dans le domaine de la télécommunication,

*Vraiment ce problème est crucial. J'ai reçu un stagiaire dans la télécom qui ne parvenait pas à faire la différence entre un câble réseau et un pilonne sur le terrain ». « Les politiques de formation devraient davantage favoriser les formations en alternance entre les écoles techniques et les milieux professionnels.* Poursuit #11.

Un tel état de faits laisse simplement entrevoir une légèreté, voir une implication insuffisante des entreprises dans la gestion efficace de l'EPT. Non seulement celles-ci restent moins impliquées dans la gestion, mais le processus de formation par alternance reste une réalité utopique en contexte de décentralisation. Comme le souligne cet enquêté, « *je ne crois pas que la formation par alternance se résume à la seule action de les recevoir durant les stages, or c'est ce qui est* ». #10

### **6.3. Le véhicule de certains principes inhérents au droit à l'éducation et l'encadrement administratif de L'ETP au Cameroun.**

Bien que l'objet de cette étude porte de manière globale sur l'implémentation des usages normatifs en lien avec la Gestion de l'ETP en contexte de décentralisation, il soulève néanmoins une question fondamentale. Celle des principes du droit à l'éducation à partir des indicateurs inhérents à l'équité. En contexte de décentralisation, l'équité dans la distribution des ressources pose encore un réel souci dans certaines régions où, règnent certaines réalités socioculturelles et politiques qui déhanche l'idée d'une politique publique prenantes. Le facteur religieux par exemple joue en défaveur de la prise en compte de certains établissements d'enseignement technique et professionnel dans la région de l'Adamaoua-Cameroun. Pour la catégorie de chefs d'établissements interrogés, le simple fait de ne pas appartenir à la communauté musulmane par exemple vous met ipso-facto en marge de leur implication dans l'appui au ressources issues des CTD.

*Je suis chrétienne, je n'ai jamais bénéficié de l'appui du conseil régional alors que les établissements leurs frères sont des responsables bénéficiant des appuis considérables en termes d'équipements des ateliers de formation et autres matériaux adaptés à la formation des apprenants. Je me bats avec l'appui de l'APÉE uniquement. #3*

Outre le facteur religieux, se pose également l'incidence liée aux chapelles politiques qui handicapent fortement la question d'intégration ou d'inclusion dans l'implémentation de la politique publique en matière de décentralisation au Cameroun. C'est d'ailleurs ce que souligne ce participant

*Vous savez que, être d'un bord politique différent de l'équipe de pilotage de la collectivité territoriale décentralisée de votre localité vous complique d'office la tâche puisque celle-ci vous considère d'office comme un adversaire et par conséquent, impossible que cette dernière s'implique dans la politique de gestion malgré que ce soit un enseignement technique aux exigences multiformes #7*

L'encadrement desdits établissements au regard de ceci reste et demeure uniquement sous la responsabilité de l'Etat Central. Une centralisation fortement critiquée, mais pourtant inclusive malgré les moyens limités. Or, la projection d'une politique décentralisée de l'éducation est pensée dans le but de mieux cerner les exigences des communautés locales en matière de gestion des structures éducatives et particulièrement dans le sous-secteur de l'ETP, directement en phase avec le monde de l'emploi.

## **Discussion des résultats**

Il faut noter que, la transformation globale de l'ETP est devenue une préoccupation majeure à travers le monde. La stratégie Nationale de Développement en abrégée (SND30) relevait déjà les insuffisances du DSCE en matière de qualité et de compétitivité du Capital humain au Cameroun. Or il ne faut pas le perdre de vue que le développement du capital humain compétitif passe par un enseignement technique et professionnel de qualité à l'heure des grands défis mondiaux en matière de technique, de technologie et d'innovation. La pertinence d'un tel projet repose sur des indicateurs clés à savoir : l'accès, l'équité, la qualité des apprentissages, l'efficacité externe et externe ainsi qu'à son financement et sa gestion stratégique comme le souligne le rapport d'analyse de l'annuaire statistique du secteur de l'éducation et de la formation 2022 au Cameroun.

Pour cette étude, il n'est plus question de philosopher vaguement sur la question de la pertinence du capital humain, mais d'y voir en l'enseignement technique et professionnel, un socle granitique et pratique d'un tel projet éducatif. Parlant de la gestion stratégique de l'enseignement technique comme le souligne ledit rapport, le cadre normatif, réglementaire s'inscrit comme pierre angulaire de l'aboutissement d'une telle intension éducative. Au Cameroun, il s'agit de : La loi d'orientation de l'éducation N° 98/004 du 14 avril 1998, qui s'applique aux ordres d'enseignement en général et particulièrement à l'enseignement technique ; Loi N°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle qui fixe le cadre juridique général ainsi que les orientations fondamentales de la formation professionnelle au Cameroun. Trois axes majeurs ici nous ont intéressé à savoir : La

pédagogique structurée ; L'implication des entreprises et les principes inhérents au droit à l'éducation.

L'axe de la pédagogie structurée implique l'instauration d'un mécanisme de redynamisation perpétuel des programmes de formation adaptés aux zones d'implantation des ETP. Chez (Ngo Mélha, 2012), il s'agit de mettre en adéquation les objectifs pédagogiques et les besoins du marché du travail ainsi que les compétences requises pour les métiers visés. Lesquels permettent à la fois de satisfaire l'apprenant à la fin de sa formation et sa communauté qui bénéficie de son savoir-faire sur les plans privés et publics. Par ailleurs, les contenus de formation se doivent d'être en cohérence avec les compétences des enseignants et/ou les formateurs des futurs acteurs du monde du travail. C'est d'ailleurs l'avis évoqué par un responsable d'une CTD enquêté qui affirme que : « *L'élaboration préalable des états de besoins basés sur des profils par les CTD pourrait effectivement être un facteur clé pour une gestion efficace de l'ETP* ». A ce propos, (l'UNESCO, 2022) pense que cela passe par une évaluation régulière de la qualité des enseignements qui permet d'assurer la conformité aux attentes et aux besoins exprimés à la fois des apprenants et du marché du travail.

L'implication des entreprises également ressort dans cette étude comme un facteur clé tel que le souligne d'ailleurs une abondante littérature sur la question de l'enseignement technique et professionnelle. Un aspect fondamental inscrit et encadré par le cadre normatif qui structure cet ordre d'enseignement au Cameroun. L'implication des entreprises ici favorise l'alignement des compétences de par la définition des compétences requises et visées par le marché du travail sans oublier les métiers d'avenir. (Ngoh Mélha, 2012). Les stages pratiques et innovants, la formation en alternance axée sur les objectifs de formation et le frottement aux dynamiques organisationnelles recouvrent un ensemble de compétences que l'on ne saurait obtenir uniquement auprès de l'organisation scolaire interne. Cela se veut encore plus impératif à l'aune de la décentralisation où les nouveaux enjeux et défis de développement local s'y invitent sur la table de la compétitivité économique et sociale. Selon (Unesco, 2019), l'implication des entreprises dans une approche partenariale ouvre l'accès à un enjeu de forte croissance économique et de transition. Pour cet organisme, un tel mécanisme basé sur la formation d'un capital humain compétitif permet fort aisément de garantir une transition souhaitée vers les métiers d'avenir ou en cours dans les secteurs (numérique, climatique, énergétique, urbanistique, agricole...). La gestion décentralisée de l'ETP à l'invite de cette étude se doit de passer par les quatre types de partenariats consolidés par les organismes internationaux à l'instar de l'Unesco, l'OIF ou encore de l'AFD à savoir : l'information, la consultation, la concertation et la contribution. (Unesco, 2019). Le cadre normatif et règlementaire joue un rôle majeur d'exigence dans les obligations de l'ensemble des parties prenantes. C'est l'expression de la régulation sociale de Crozier et Friedberg (1977).

La gestion décentralisée de l'Enseignement Technique et Professionnel au Cameroun enfin pour ce chapitre implique la question du droit à l'éducation. Le problème des minorités sociales et/ou des zones d'éducation prioritaire (ZEP) motive la prise en compte

significative d'une telle variable dans un contexte d'étude comme celui-ci. L'enjeu social est fort crucial et essentiel quand on évoque la question du droit en éducation. La redistribution qui se veut généralement inégale dans la gestion décentralisée de l'éducation en général et particulièrement dans le sous-secteur de l'enseignement technique. Elle est source de plusieurs facteurs qui peuvent être religieux, politiques, ethniques et économique selon l'appartenance des administrateurs et ou des gestionnaires locaux de la politique publique décentralisée. Pour une meilleure cohésion sociale, les questions d'équité, d'égalité, de clarté et d'inclusion entrent dans le vœu d'une consolidation concertée des acquis locaux formulés par un cadre normatif et réglementaire qui l'encadrent.

## Conclusion

Cette étude a eu pour objectif générale de mettre en lien le cadre normatif et la gestion efficace de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun. La théorie de la régulation de Crozier et Friedberg (1977) nous a permis d'opérationnaliser l'hypothèse générale en trois principales variables à savoir : La stricte cohérence entre l'axe pédagogique structuré et son effectivité dans la praxis ; L'application effective de la réglementation régissant l'implication des parties prenantes et le véhicule de certains principes inhérents au droit à l'éducation. A partir d'une méthode qualitative, des entretiens ont été menés auprès d'un échantillon impliquant à la fois des responsables des entreprises, des CTDs et de certains chefs d'établissements de l'ETP au sein du Département de la Vina dans l'Adamaoua-Cameroun. Une analyse de contenu de par la méthode thématique de (Huberman & Miles, 1991) a été mobilisée. D'où la conclusion suivante : L'effectivité de l'usage du cadre normatif dans la praxis de la gestion décentralisée de l'éducation favorise une meilleure structuration de l'ETP en contexte de décentralisation au Cameroun.

## Références bibliographiques

- OCDE (2020). *Cadre normatif pour la gouvernance publique*. Éditions OCDE.
- Dubois, P. (2006). *La gestion participative : une approche de gestion pour le 21e siècle*. Éditions d'Organisation.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
- Garel, G. (2015). *La gouvernance des entreprises publiques en France*. Éditions L'Harmattan.
- Bourdieu, P. (1986). *La force du droit. Économie, politique, société*. Éditions Liber.
- OCDE (2022). *Les transformations du travail à l'ère numérique*. Paris : Editions OCDE
- Chappert, J. (2022). L'enseignement technique et professionnel : une formation pour l'insertion professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 200, 5-15.
- Dupont, L. (2020). L'enseignement technique et professionnel : quelles compétences pour quels métiers ? *Revue des sciences de l'éducation*, 46(2), 31-45.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2020). The impact of teleworking on employee isolation: An integrated model and research agenda. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 708-723.

- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute : Apprendre à gérer les incertitudes*. Éditions Inter-Éditions.
- Dumont, M. (2022). Le cadre normatif et l'enseignement technique : Une relation complexe. *Revue française de pédagogie*, 200, 5-15.
- Gonthier, G. (2020). Le cadre normatif et la qualité de l'enseignement technique. *Revue canadienne de l'éducation*, 43(2), 163-178.
- Tremblay, P. (2022). Le cadre normatif et l'enseignement technique souhaité : Un défi pour l'éducation. *Revue canadienne de l'éducation*, 45(1), 1-15.
- Loi n° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code générale des collectivités territoriales décentralisées.
- Loi n°96-06 du 06 janvier 1996 portant révision de la constitution de la République du Cameroun du 2 juin 1972
- Loi n°98/004 du 14 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun.
- Loi N°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle.
- Ngoh Mélha, E.A. (2012). Enseignement technique et professionnel au Cameroun. Paris. L'Harmattan.
- Unesco. (2022). Transformer l'enseignement et la formation technique et professionnel pour des transitions réussies et justes. Stratégie Unesco 2022-2029.
- Unesco. (2019). Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle, IFEF, IIPE-Pôle de Dakar -Unesco, 2019.