Travail décent et développement des compétences professionnelles des enseignants : Comment attirer, former et retenir des enseignants performants ?

NOTE D'ORIENTATION

Cette publication est une note d'orientation produite dans le cadre de l'appel à projets de recherche "Entrée et maintien dans le métier des enseignantes et enseignants" du Programme APPRENDRE, porté par l'Agence Universitaire de la Francophonie sur financement de l'Agence Française de Développement.

Les points de vue exprimés et les propos contenus dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient être considérés comme constituant une prise de position de l'AUF.

I. PROBLÉMATIQUE

La condition du personnel enseignant est devenue une sombre réalité appelant des mesures urgentes car la pénurie d'enseignants est simultanée aux plaintes des professionnels en service (Tromquist, 2018). Les facteurs associés à cette attrition dépendent cependant des contraintes financières et économiques des pays, des exigences professionnelles et des conditions réelles d'exercice de la profession qui varient dans le temps et selon les contextes. Des différences peuvent cependant être observées dans les tendances, l'ampleur et les particularités du phénomène à travers les continents et les niveaux de développement des pays. Mais très peu de recherches s'intéressent au travail décent comme facteur de rétention dans la profession enseignante.

II. MESSAGES CLÉS DE LA RECHERCHE

- Les conditions de travail des enseignants au Cameroun sont fortement influencées par la rémunération, la charge de travail, l'environnement professionnel et l'accès aux services sociaux.
- Les enseignants font face à une vulnérabilité accrue, aggravée par les politiques de réduction de coûts et la diversification des statuts.
- La satisfaction salariale, la reconnaissance sociale et les conditions de travail déterminent la rétention dans la profession.
- Des recommandations stratégiques appellent à des politiques alignées sur le travail décent pour renforcer l'attractivité et la durabilité de la carrière enseignante.

III. CONTEXTE

Le travail est considéré comme décent lorsqu'il est productif et réalisé dans des conditions de sécurité, de dignité et de justice. Au Cameroun, cette recherche-action menée auprès de 1 233 enseignants du primaire s'est déroulée dans un contexte où les politiques publiques, notamment la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND-30), visent à améliorer les conditions de travail des enseignants. Elle a permis de formuler des recommandations alignées sur les Objectifs de Développement Durable n°4 « Éducation de qualité » et n°8 « Travail décent et croissance économique ». En effet, les dispositifs d'encadrement et de supervision du métier d'enseignant sont alignés à un cadre réglementaire et stratégique reconnaissant l'importance du travail décent. Cependant, les défis relatifs aux ratios élèves/enseignants, à la formation, l'employabilité des enseignants formés et au financement de la politique éducative ont conduit les décideurs à réduire la rémunération des enseignants et à diversifier les profils et statuts professionnels ; d'où la vulnérabilité de certaines catégories d'enseignants (contractuels, contractualisés, communautaires et du privé). Pour étudier les stratégies de réduction de cette vulnérabilité, notre choix s'est porté sur six régions du Cameroun (Centre, Littoral, Nord-Ouest, Extrême-Nord, Est et Ouest) disposants chacune d'un écosystème de formation intégral des enseignants du primaire.

IV. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE DE CETTE RECHERCHE

Nous avons réalisé une recherche-action auprès de 1 233 enseignants du primaire, en adoptant une approche quasi-expérimentale avec un devis mixte. Les participants ont été sélectionnés selon la technique des choix raisonnés, en tenant compte de leur niveau de responsabilité. Un échantillonnage non probabiliste a été utilisé pour établir des quotas entre les six régions concernées et selon les profils de carrière des enseignants.

Les outils de collecte des guides d'entretien et d'observation ont été utilisés auprès de 195 responsables de la gestion des carrières des enseignants et des écoles. Les entretiens semi-directifs ont permis d'affiner le cadre théorique de la recherche et de retenir les variables qui ont fait l'objet d'enquête quantitatives. Le questionnaire élaboré à partir de l'analyse des données qualitatives adressé aux enseignants a été construit autour de 47 questions fermées regroupées autour de 05 items dont les indicateurs reflétaient les variables à savoir : la rémunération, la gestion de la carrière, la formation, la supervision, l'environnement de travail et l'accès aux services sociaux de base.

L'observation des classes a permis de mieux comprendre les pratiques des enseignants et de trianguler les données quantitatives avec une observation de la classe. En effet en lien avec l'attrition, il a été question d'analyser les stratégies de gestion des apprentissages et de gestion de la classe chez des enseignants formés et non formés et selon les différents statuts de ceux – ci : fonctionnaires, vacataires, contractuels et permanents.

Les entretiens des responsables ont servi à compléter les observations par la verbalisation de ces superviseurs sur les pratiques enseignantes observées et sur l'accompagnement et la supervision mise en place pour soutenir les enseignants dans l'exercice de leur profession. Les classes observées présentent différentes caractéristiques : jumelées et non jumelées dans des écoles à régime unique ou mi-temps situées en ZEP ou hors ZEP.

V. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats montrent que l'attrait de la profession enseignante au primaire est influencé négativement par le mauvais traitement salarial, les conditions de recrutement et d'affectation qui divergents entre le public et le privé, les zones rurales, urbaines et semi-urbaines. Cela implique une dégradation de l'image de l'enseignant dans la société. La vulnérabilité salariale est surtout vécue en début de carrière. Cependant, les répondants ne subissent pas passivement la vulnérabilité salariale. En effet, 42,4% de l'échantillon développe des activités génératrices de revenus en parallèle.

Les résultats montrent également l'influence positive de la formation initiale et continue sur le maintien des enseignants du primaire. Un accompagnement holistique, l'utilisation adéquate du numérique pour la supervision de proximité, les pratiques pédagogiques collaboratives, l'inclusion et la prise en compte du genre améliorent la satisfaction et réduisent l'attrition.

En croisant la disposition des enseignants à rester dans la profession avec les variables telles que l'environnement du travail (effectifs des classes, horaires et charge du travail, impact sur les élèves) et l'accès aux services sociaux de base (santé publique, services financiers, infrastructures culturelles, groupes associatifs), les données montrent que les enseignants qui sont pour la plupart insatisfaits sont les plus disposés à quitter le métier. Si l'impact des horaires sur l'attrition diminue avec l'ancienneté dans la profession, l'influence de la place des enseignants dans la société a plutôt un effet contraire.

VI. RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

RECOMMANDATIONS SUR L'ATTRAIT DU MÉTIER

Recommandation N°1 : Adéquation entre tâches professionnelles, investissement personnel, rémunération et pouvoir d'achat

L'augmentation du pouvoir d'achat des enseignants est une urgence au regard de la conjoncture économique actuelle marquée par la hausse générale des produits de première nécessité après la pandémie du Covid-19.

Recommandation N°2 : Changement des représentations sociales sur le métier d'enseignant

La restauration de l'image déjà dégradée de la profession des enseignants relève de deux aspects : les réponses concrètes ayant des effets à court, moyen et long terme aux revendications longuement exprimées par les enseignants pour revaloriser la place de l'enseignant dans la société, la sensibilisation de la communauté éducative sur l'impact du regard social sur le devenir de cette profession avec un accent sur la catégorie des enseignants du primaire relégué au bas de l'échelle.

Recommandation N°3 : Amélioration des conditions de recrutement et des procédures d'affectation

L'Etat ne pouvant pas recruter tous les enseignants formés, un cadre juridique mis en place pour réguler le recrutement des enseignants dans les établissements privés afin de rendre compétitif et attractif le marché du travail des enseignants au privé pourrait réduire la vulnérabilité des enseignants. Pour les enseignants en début de carrière recrutés au public, et surtout en zones rurales, il faudrait supprimer les lenteurs dans le traitement salarial et des mesures spéciales d'accompagnement et d'encouragement mise en place (maisons d'astreintes, bonification d'échelons, primes spéciales). Une clarification légale et l'effectivité de la décentralisation en éducation pourrait améliorer la situation

Recommandation N°4 : Susciter et entretenir les (pré)dispositions à exercer la profession

L'engagement intrinsèque étant indispensable pour se maintenir durablement dans la profession enseignante, les procédures de sélection adéquates des élèves-maitres à l'entrée des ENIEG et leurs parcours de formation permet d'identifier, susciter, entretenir et d'encourager l'enrôlement des candidats présentant des prédispositions à l'amour et à la passion pour le métier d'enseignants

RECOMMANDATIONS SUR LA FORMATION

Recommandation N°5 : Alignement entre durée, contenus, évaluation de la formation et contextes de travail

Pour venir à bout de l'insuffisante préparation des enseignants aux situations concrètes du terrain. La redistribution des deux années désormais requises pour se former à l'enseignement devrait tenir compte d'un certain équilibre entre les lieux de formation et ceux d'exercice effectif de la profession.

Recommandation N°6 : Equilibre entre théorisation pédagogique et pratiques professionnelles

La refonte et la réorganisation des calendriers de la formation initiale et continue dans les établissements de formation et inspections pédagogique permettront une redistribution équitable entre la théorie et la pratique. Une politique publique de financement de la formation continue des enseignants du public et du privé doit être conçue et mise en œuvre.

Recommandation N°7 : Accompagnement holistique du début à la fin de carrière

Les modules de formation initiale et continue mis en place visent un accompagnement holistique de l'enseignant du début à la fin de carrière.

Recommandation N°8 : Digitalisation, cadre confortable, sensibilité aux genres et inclusion

Si les enseignants sont pour la plupart satisfaits du cadre dans lequel s'est déroulée leur formation initiale, des améliorations sont cependant requises relativement à l'environnement de la formation continue qui doit être un cadre confortable, inclusif, sensible aux genres et respectueux de la dignité des enseignants

Recommandation N°9 : Analyse collaborative, réflexive, multi-référencée et critique des pratiques pédagogiques

Pour rapprocher les modules de formation continue des besoins des enseignants sur le terrain ?

RECOMMANDATIONS SUR LE MAINTIEN DES ENSEIGNANTS DANS LE MÉTIER

Recommandation N°10 : Sécurité du travail, au travail et en dehors du travail

Cette recommandation vise la sécurité dans la profession enseignante à partir du triptyque “sécurité du travail-au travail-après le travail”. Le premier angle concerne davantage les enseignants du privé qui sont les plus exposés au risque de perdre leur travail du fait de l’absence d’un cadre juridique contraignant garantissant la sécurité de leur emploi. La deuxième dimension est relative à l’environnement du travail des enseignants et vise l’adoption des mesures pouvant assurer la protection de leur santé physique et psychologique. Il est précisément question de lutter efficacement contre les violences (physiques, verbales, morales et mystiques) faites aux enseignants par l’amélioration de la qualité des relations interpersonnelles à l’école. La sécurité après le travail regroupe les aspects de la couverture sociale et des allocations familiales.

Recommandation N°11 : Justice sociale, professionnelle et administrative dans la gouvernance de la carrière

Nous préconisons l’adoption de textes de lois susceptibles d’encadrer la mise en place réelle et le respect du statut particulier des enseignants dans la gestion de la carrière des enseignants du primaire au Cameroun. A cette mesure s’ajoutent la lutte contre la corruption dans les procédures de nomination des responsables des politiques publiques, le traitement des dossiers concernant les actes de carrière et l’effet financier immédiat débarrassé de lourdes procédures administratives.

Recommandation N°12 : Equilibre entre vie professionnelle et privée

Des dispositions devraient être mises en place dans les écoles publiques et privées pour garantir l’épanouissement familial des enseignants. Une politique claire de traitement des dossiers d’affectation pour regroupement familial doit être adoptée et publiée pour limiter les divorces et les abandons de postes dû à l’éloignement des couples. Des mesures spéciales pour les femmes enceintes et des enseignants porteurs de handicaps doivent être mises en place, particulièrement dans les établissements privés pour leur éviter de perdre la rémunération ou l’emploi après un congé maternité ou maladie

Recommandation N°13 : Accessibilité aux services sociaux de base

Les services sociaux de base devraient inclure des services financiers, tels que les crédits et les mutuelles, afin d'accompagner les enseignants dans la réalisation de projets immobiliers et de valoriser leur carrière. Ils doivent également garantir l'accès aux services de santé publique et soutenir les regroupements associatifs et syndicaux, qui permettent aux enseignants de défendre leurs droits, individuellement ou collectivement, en toute sécurité et dans le respect de la légalité, sans craindre les brutalités policières, les intimidations administratives — explicites ou implicites —, les abus d'autorité ou les licenciements injustifiés.

Recommandation N°14 : Respect de la dignité de l'enseignant dans la prise de décisions

A travers cette dernière recommandation, nous mettons en perspective la redéfinition du cadre institutionnel et juridique qui encadre l'action syndicale et le dialogue social dans la résolution des revendications des enseignants. En effet, les récentes mutations survenues dans les modalités d'expressions de la révolte des enseignants et les conséquences politiques qui les ont suivies indiquent une perte de confiance dans le dialogue social et la prise en compte de la dignité des enseignants dans les prises de décisions concernant le devenir de leur ordre de métier. Il est par conséquent question de placer les enseignants au cœur de la définition des démarches de solutions de leurs problèmes à travers des consultations représentatives de tous les profils professionnels susceptibles d'avoir des effets à court, moyen et long terme sur les politiques publiques qui encadrent cette profession.

CONCLUSION

L'institutionnalisation de l'étude, grâce à la démarche systémique adoptée, a permis d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la recherche. Ainsi, le modèle stratégique de gestion résiliente de la carrière des enseignants, issu des 14 recommandations, constitue une réponse à l'approche participative de gestion des enseignants à différents niveaux et par divers acteurs. Ce modèle intègre notamment leur implication dans la prise de décisions les concernant, ainsi que les incidences sur les représentations sociales, la revalorisation de la rémunération, l'amélioration des conditions de vie en vue d'un exercice plus épanouissant du métier, et enfin, l'attrait et le maintien dans la profession.

Auteurs de l'étude

Marcelline DJEUMENI TCHAMABE, ENS de Yaoundé-Université

John YEMBI, ENSET-Douala Université de Douala

Aubin BESSALA, ENS - Yaoundé Université de Yaoundé 1

Josian MAHO, ENS - Yaoundé Université de Yaoundé 1

Victoire KENNE, MINESEC

Contact

marcelline.djeumenitchamabe@gmail.com

Pour lire l'intégralité de l'étude : apprendre.auf.org