

# ADMINISTRATION SCOLAIRE ET IMPLICATION AU TRAVAIL DES AGENTS PUBLICS : CAS DES IC DE L'EST-CAMEROUN

Léonard Thomas PIKA II  
Thomas Fabrice AWONO LEVODO  
Elysée MBOLE  
Vandelin MGBWA  
Université de Yaoundé 1  
fabriceawono28@gmail.com

## Résumé

*Si l'implication au travail suppose chez l'agent public des attitudes vis-à-vis du travail, du travail en lui-même en tant que pratique, du bien-être au travail et du profil de carrière ; dans le domaine de l'éducation, tel n'est pas toujours le cas. Ce d'autant plus lorsqu'on jouit du « statut d'instituteur contractuel » (IC) dans une zone qualifiée « d'oubliée de l'éducation ». En effet, dans le domaine de l'éducation, l'implication au travail semble faire l'objet de plusieurs déterminants parmi lesquels le statut de l'enseignant et le climat de gestion de ce dernier. C'est dans ce sens que le présent article se propose d'analyser les facteurs de l'administration scolaire qui influencent l'implication au travail des agents publics ; précisément des IC en fonction dans les Zones d'Education Prioritaire (ZEP). Pour se faire, la recherche s'est inscrite dans un devis mixte de type explicatif. Aussi, les données ont été collectées auprès de 276 IC de la région de l'Est-Cameroun. À l'aide du logiciel de traitement de données SPSS, de la combinaison du tri à plat et du tri croisé, les principaux résultats révèlent que les traits de caractères associés à l'administration scolaire (paresse, refus...) n'influencent pas l'implication au travail des agents publics. Par contre, les modèles comportementaux et la contingence associés à l'administration scolaire ont une influence significative sur l'implication au travail des agents publics. Un état de choses qui nous donne de proposer un modèle d'accompagnement de l'implication au travail à l'intention des acteurs ayant en charge l'administration scolaire.*

**Mots-clés :** administration scolaire, implication au travail, agent public, contractualisation

## Abstract

*If involvement in work implies attitudes of values towards work, work itself as a practice, well-being at work and career profile in the field of education, this is not always the case. This is all the more so when you have a «status of contract teacher» (IC) in an area qualified «forgotten education». Indeed, in the field of education, involvement in work seems to be the subject of several determinants, including the status of the teacher and the management climate of the latter. It is in this sense that this article proposes to analyze the factors of school administration that influence the involvement of public officials in the work (IC in function in priority areas of education or ZEP). To do so, the research was part of a mixed estimate of explanatory type. Also, data were collected from 276 ICs in the Eastern*

*Region of Cameroon. Using the SPSS data processing software, the combination of flat sorting and cross sorting, the main results reveal that the character traits associated with school administration (laziness, refusal, etc.) do not influence the involvement of public officials in the work. On the other hand, behavioural patterns and contingency associated with school administration have a significant influence on the involvement of public officials in the work. A state of affairs that gives us to propose a model of support of the involvement at work for the actors in charge of the school administration.*

**Keywords:** *school administration, involvement at work, public official, contracting*

## **Introduction**

L'administration renvoie à un champ d'études et de pratiques qui emprunte des notions à une panoplie de disciplines à l'instar de la psychologie, la sociologie, la politique, le droit, l'économie, l'éducation, etc. Parlant de cette dernière, Mialaret (2017) fait observer que la situation d'éducation se trouve au cœur d'une série d'enveloppes invisibles qui la déterminent d'une façon plus ou moins contraignante à divers niveaux spécifiques. Ainsi, comme un fruit dont l'enrichissement dépend de toutes les parties qui le constituent, la situation d'éducation de manière générale et l'administration scolaire de manière spécifique est le produit ultime qui peut être analysé et compris par rapport à certains facteurs dont l'implication au travail de certaines catégories du personnel enseignant du public à l'instar des instituteurs contractuels.

Selon Dupuis (2004), administrer, c'est mettre en place une organisation efficiente de toutes les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs d'un organisme privé ou public de production ou de service. Que l'on traite d'un système préscolaire ou scolaire, d'une école publique ou privée, la raison d'être de l'administration scolaire demeure l'atteinte de la cible 4 des Objectifs du Développement Durables (ODD) : « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». À cet effet, la scolarisation universelle est depuis quelques décennies une stratégie internationale pour le développement du capital humain dans les pays en voie de développement et les pays pauvres très endettés. Une stratégie qui s'impose à l'Afrique de manière générale et au Cameroun de manière spécifique, qui a du mal avec ses infrastructures, ses stratégies éducatives et même l'effectif et la qualité de son personnel enseignant dans certaines zones particulières du pays.

## 1. Problématique

Au Cameroun, certaines zones connaissent encore un retard remarquable dans le domaine éducatif. Ce qui est perceptible par la précarité des infrastructures, l'inadéquation du ratio apprenants-enseignants, les redoublements, des décrochages scolaires massifs, etc. Pour remédier à ce manquement, depuis les années 80, le Cameroun est engagé dans une politique de décentralisation qui intègre son secteur éducatif avec une vague de contractualisations des jeunes camerounais formés aux métiers de l'enseignement. Si la contractualisation des instituteurs s'inscrit dans le cadre de la réforme des états généraux de l'éducation de 1995, l'affectation par le Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB) peut avoir une interprétation variable selon la zone de travail. C'est ainsi qu'un détachement dans la région de l'Est-Cameroun peut parfois être considéré comme un acharnement professionnel. Car, cette localité reste enclavée et littéralement coupée du reste du pays. Mais, face à un déficit de près de 30 000 instituteurs, l'administration publique du pays engage des recrutements parmi lesquels, 13 000 instituteurs contractuels (IC). Dans cet effectif, la région de l'Est-Cameroun se trouve dotée de 527 IC régis par le décret n°78/484 du 9 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables au personnel de l'État relevant du code du travail et la loi n°92/007 du 14 août 1992 portant code du travail. À cet effet, malgré une définition relativement claire de leur statut au Cameroun, les IC semblent marqués d'un statut précaire et d'une rémunération dérisoire. Ce qui n'est pas sans incidence sur leur implication au travail.

Selon Louche (2018), l'implication au travail concerne l'attitude vis-à-vis des valeurs du travail, du travail lui-même, de l'organisation scolaire, du profil de carrière et même du syndicat. C'est dans ce sens que l'on peut davantage comprendre l'article 37 de loi n°98/004 du 14/04/1998 portant loi d'orientation de l'éducation au Cameroun qui stipule que : « l'enseignant est le principal garant de la qualité de l'éducation, et que l'État s'engage à améliorer en la mesure de ses possibilités ses conditions de travail et de vie ». D'ailleurs, le décret n°2000/359 du 05/12/2000 portant statut particulier des corps de l'éducation nationale fait de l'enseignement un métier avec un bon nombre de privilèges et ouvre les pistes de progression à un profil de carrière. Ce qui est de nature à supposer que le dispositif de gestion du

personnel enseignant en termes de leadership organisationnel ne dénie pas l'importance de l'implication au travail dans ses facettes de l'implication affective, de continuité et normative. À cet effet, l'implication au travail recouvre le désir, les coûts perçus et l'obligation de continuer au travail. En clair, l'implication au travail peut aussi inclure un attrait à l'égard d'une entité (l'école) et une ligne d'action (enseignement/pratique éducative).

L'implication au travail peut créer un lien dynamique similaire à un état psychologique qui caractérise la relation entre l'institution scolaire et l'IC. Un ordre d'idées suivant lequel Mowday et al. (1982) identifient trois composantes de l'implication au travail susceptibles d'être interrogées dans la gestion des IC comme tout agent public. Il s'agit des composantes affective, de continuité et normative. En effet, la première suppose une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'institution scolaire, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'institution scolaire. L'implication de continuité (reposant sur la théorie des avantages comparatifs de Becker, 1960) renvoie à une ligne d'actions cohérentes basées sur la reconnaissance par l'agent public des avantages comparatifs associés au fait de quitter l'organisation et la faiblesse des alternatives de travail. La composante normative de l'implication au travail quant à elle reflète le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi. Mais, comment continuer et avec quelles ressources continuer dans un contexte de précarité et de paupérisation de l'agent public ?

Si l'expérience de la contractualisation est rendue possible au Cameroun par le concours de partenaires techniques et financiers, les enseignants devenus contractuels et affectés dans la région de l'Est-Cameroun font face à une gestion humaine et administrative en marge des référents d'autres corps de fonctionnaires. En effet, au Cameroun, l'IC est dans un flou de profil de carrière ou de perspectives professionnelles contrairement à l'enseignant fonctionnaire. Les disparités entre IC et enseignant fonctionnaire par exemple font relever que le salaire d'un fonctionnaire correspond à celui de quatre IC. Seul 28% du budget salarial est consacré au paiement des salaires du personnel enseignant contractuel. Pourtant, les IC constituent presque la majorité de l'effectif des enseignants du MINEDUB. Aussi, 25% de l'enveloppe salariale est destiné aux maîtres des parents d'élèves dont le taux d'encadrement des élèves avoisine les 40%. Pourtant, le salaire de la

catégorie des enseignants permanents atteint les 42% du budget salarial global. Une situation qui semble être l'un des nœuds de revendications dans tout le corps enseignant aujourd'hui.

Au Cameroun, il apparaît que les IC bénéficient des salaires « dérisoires » dont la stabilité est variable. Ce qui rend davantage complexe la situation du personnel enseignant de la ZEP de l'Est-Cameroun, qui est tenu d'assurer la régularité de leur dossier dans la capitale politique du pays, siège des institutions. C'est ainsi que si l'on se réfère à l'échelle de Maslow, la question de survie de tout agent public renvoie aux besoins de sécurité en termes de précarité ordinaire, de précarité de modernité et de précarité actuelle (Frutos, 2009, p. 13-14). Un état de lieu qui donne aux IC de développer des stratégies de gains parallèles qui sont susceptibles de mettre en mal leur rendement au travail et les performances des apprenants dont ils ont la charge. Aussi, le recours aux réponses isolées pour essayer de résoudre les manquements et les imperfections organisationnelles de l'administration scolaire peuvent contribuer à entacher l'image de tout le corps enseignant.

Selon Vegas (2007), l'implication au travail dans le champ de l'éducation serait liée à deux constances à ne pas négliger par l'administration scolaire. Premièrement, le statut d'IC peut paraître efficace en contexte de fort accompagnement de leur activité au niveau local. Mais, dans la ZEP de l'Est-Cameroun, le contexte est variable. Il est donc délicat de tirer des leviers de gestion généraux. Deuxièmement, l'inefficacité des mesures centralisées se trouvent associée au contexte instable de la région de l'Est-Cameroun ; zone frontalière qui regorge une diversité de population. Les mesures de gestion centralisées peuvent s'avérer contre efficaces du fait de la variété des structures, des localités et des différents modes d'action.

Si l'implication au travail a toujours suscité des réflexions en sciences humaines et sociales, elle semble évoluer avec des modifications et des transformations du climat organisationnel et de l'administration scolaire dans le champ éducatif. C'est dans cet ordre d'idées que la présente recherche qui se veut dans le champ des sciences éducatives accorde une place importante aux facteurs individuels (insight) et aux facteurs environnementaux (outsight) comme pouvant être associés à un niveau donné d'implication au travail chez l'instituteur contractuel de la ZEP de la région de l'Est-Cameroun. Contrairement à la théorisation X et Y de McGregor (1971), nombreux sont les instituteurs contractuels

qui perçoivent qu'au lieu de vivre pleinement, ils survivent plutôt dans leur environnement de travail.

## **2. Méthodologie**

La présente section se consacre à la présentation de la question de recherche, des hypothèses et la méthode qui guident cette recherche portant sur l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun.

### ***2.1. Question de recherche et hypothèses***

La compréhension de la situation professionnelle et de la gestion de carrière des IC de la région de l'Est-Cameroun reste ambiguë du point de vue des théories de l'administration de manière générale et de l'administration scolaire de manière spécifique. Une situation qui a aujourd'hui l'intérêt d'interroger l'implication au travail de ces agents publics. C'est ainsi que partant des théorisations de McGregor (1971), l'on se pose la question de savoir : quels sont les facteurs associés à l'administration scolaire qui influencent l'implication au travail des agents publics ?

De la question qui précède, la recherche émet l'hypothèse principale de savoir : les traits de caractère, les modèles comportementaux et la contingence associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics. De manière opérationnelle, cette hypothèse principale implique que :

HR1 : les traits de caractère associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics.

HR2 : les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics.

HR3 : la contingence associée à l'administration scolaire influence l'implication au travail des agents publics.

### ***2.2. Méthode de recherche***

S'intéressant à un échantillon relativement large, la recherche s'inscrit dans un devis mixte de type explicatif (Zagre, 2013). Ce qui va permettre de découvrir des rapports que l'administration scolaire entretient avec l'implication au travail des agents publics permettant ainsi de comprendre le désengagement professionnel des IC dans la région de l'Est-Cameroun. Pour se faire, les données ont été collectées auprès de

276 IC à partir d'un questionnaire dont 10,86% sont de sexe masculin, 89,13% de sexe féminin. La distribution sur le lieu quant à elle présente 12,68 % de la population d'étude à l'école maternelle contre 87,31% à l'école primaire. Le questionnaire de Allen et Meyer (1990, 1996) a permis d'expliquer comment les traits de caractère, les modèles comportementaux et la contingence associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun. Aussi, le traitement et l'analyse des données a fait recours au logiciel de traitement de données SPSS avec pour seuil de significativité 0,5%. Le tri à plat et le tri croisé ont permis la combinaison des différents facteurs associés à l'administration scolaire influençant l'implication au travail des agents publics.

### 3. Résultats

#### 3.1. Analyse des facteurs associés à l'administration scolaire

##### 3.1.1. Les traits de caractère

Tableau 1 : analyse des traits de caractère

			Traits par ordre d'importance			Total
			Intelligence	Prise en compte de l'intérêt des subordonnés	Réalisation des tâches	
Traits de caractère associés à l'administration scolaire	Tout à fait vrai	Effectif	33	21	11	65
		Effectif théorique	32,1	21,7	11,3	65,0
	Plutôt vrai	Effectif	3	3	1	7
	théorique	Effectif	3,5	2,3	1,2	7,0
	Tout à fait faux	Effectif	1	0	0	1
		Effectif théorique	0,5	0,3	0,2	1,0
	Plutôt faux	Effectif	0	1	1	2
		Effectif théorique	1,0	0,7	0,3	2,0
Total		Effectif	37	25	13	75
		Effectif théorique	37,0	25,0	13,0	75,0

Source : SPSS

Il se dégage du tableau 1 que 9 cellules dont 75,0% ont un effectif

inférieur à 5.

Tableau 2 : Calcul du test du Khi-deux sur les traits de caractère

	Valeur	ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de person	3,753	6	0,710

Source : SPSS

Le tableau 2 montre que la valeur numérique de degré de liberté est de 6 ; celle de Khi-deux est de 3,753 et celle du seuil de signification est de 0,710. Comme on le constate, 0,710 lu est supérieure à 0,05 valeur de seuil de significativité ou de signification admise en sciences sociales. Par conséquent, les traits de caractère associés à l'administration scolaire n'influencent pas l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun.

### 3.1.2. Les modèles comportementaux

Tableau 3 : analyse des modèles comportementaux

			Si un responsable d'école réussit à tous ces paramètres = bonne administration scolaire				Total
			Tout à fait vrai	Plutôt vrai	Tout à fait faux	Plutôt faux	
Si on prend le refus d'une identité propre, aspects qui le traduisent lorsqu'on observe l'enseignant au travail	Refus d'entrer dans divers rôle sociaux	Effectif Effectif théorique	28 25,8	7 9,1	3 2,5	0 0,5	38 38,0
	Endosser divers identités	Effectif Effectif théorique	15 14,3	5 5,0	0 1,4	1 0,3	21 21,0
	Reconnaitre son identité	Effectif Effectif théorique	8 10,9	6 3,8	2 1,1	0 0,2	16 16,0
Total		Effectif Effectif théorique	51 51,0	18 18,0	5 5,0	1 1,0	75 75,0



Source : SPSS

Le tableau 3 montre qu'il existe 7 cellules soit 58,3% d'effectif théorique inférieur à 5 avec 21 comme effectif théorique minimum.

Tableau 4 : Calcul du test du Khi-deux sur les modèles comportementaux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de person	7,561	6	0,0272

Source : SPSS

Le tableau 4 montre que la valeur numérique de degré de liberté est de 6, celle du Khi-carré est de 7,551 et celle du seuil de significativité est de 0,0272. L'on peut observer que 0,0272 est inférieur à la valeur 0,05, valeur du seuil de significativité admise en sciences sociales. Par conséquent, les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun

Tableau 5 : Calcul du coefficient de contingence des modèles comportementaux

	Valeur	Signification approximée
Coefficient de contingence	0,303	0,0272

Source : SPSS

Le tableau 5 montre que la valeur numérique du coefficient de contingence qui permet de mesurer le degré ou la force du lien entre les phénomènes étudiés est de 0,303. En le multipliant par 100, on obtient pratiquement 30,3%. On en déduit que le lien qui existe entre les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire et l'implication au

travail des IC de la région de l'Est-Cameroun est moyen et se situe entre 20% et 40%.

### 3.1.3. La contingence

Tableau 6 : analyse de la contingence

			Si tous ces paramètres sont développés par le leader, l'administration est fondée sur la contingence				Total
			Tout à fait vrai	Plutôt vrai	Tout à fait faux	Plutôt faux	
La contingence associée à l'administration scolaire est caractéristique de l'implication au travail	Tout à fait vrai	Effectif Effectif théorique	38 39,0	18 15,6	5 5,2	4 5,2	65 65,0
	Plutôt vrai	Effectif Effectif théorique	5 4,2	0 1,7	0 0,6	2 0,6	7 7,0
	Tout à fait faux	Effectif Effectif théorique	1 0,6	0 0,2	0 0,1	0 0,1	1 1,0
	Plutôt faux	Effectif Effectif théorique	1 1,2	0 0,5	0 0,2	0 0,2	2 2,0
Total	Effectif Effectif théorique	45 45,0	18 18,0	6 6,0	6 6,0	75 75,0	

Source : SPSS

Le tableau 6 montre qu'il existe 14 cellules avec un effectif théorique de moins de 5 avec un effectif théorique minimum de 0,1.

Tableau 7 : Calcul du test du Khi-deux sur la contingence

	Valeur	ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de person	4,186	6	0,002

Source : SPSS

Le tableau 7 montre que la valeur numérique de degré de liberté est de 6, celle du Khi-carré est de 4,185 et celle du seuil de significativité

est de 0,002. L'on peut observer que 0,002 est supérieur à 0,05 valeur du seuil de significativité admise en sciences sociales. Par conséquent, la contingence associée à l'administration scolaire influence l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun.

*Tableau 8 : Calcul du coefficient de contingence de la contingence*

	Valeur	Signification approximée
Coefficient de contingence	0,378	0,002

*Source : SPSS*

Le tableau 8 montre que la valeur numérique du coefficient de contingence qui permet de mesurer le degré ou la force du lien entre la contingence associée à l'administration scolaire et l'implication au travail est de 0,378. En le multipliant par 100, on obtient pratiquement 37,8%. Ce qui implique que le lien entre la contingence associée à l'administration scolaire et l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun est moyen car se situant entre 20% et 40%.

### **3.1.4. Récapitulatif de l'analyse des facteurs associés à l'administration scolaire**

*Tableau 8 : synthèse des analyses*

N°	Facteurs associés à l'administration scolaire	Seuil de significativité utilisé en sciences sociales	Valeurs numériques issues du test du Khi-carré	Seuil de significativité issu des résultats	Degré de liberté : ddl	Coefficient de contingence	Résultats et conclusions
1	Traits de caractère : HR1	0,05	3,753	0,710	6	-	0,05 < 0,710 ; HR1 rejetée
2	Modèles comportementaux : HR2	0,05	7,55	0,0272	6	30%	0,0272 < 0,05 ; HR2 acceptée
3	Contingence : HR3	0,05	4,186	0,002	6	37,8%	0,002 < 0,05 ; HR3 acceptée

*Source : travaux de terrain*

### ***3.2. Interprétation des résultats***

#### ***3.2.1. HR1 : les traits de caractère associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics***

Face à la question principale de savoir : « quels sont les facteurs associés à l'administration scolaire qui influencent l'implication au travail des agents publics ? », la présente recherche a supposé dans un premier temps que, les traits de caractère associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics. À l'issu du tri croisé portant sur les traits de caractère avec pour ddl 6 et pour seuil de significativité 0,05, le Khi-deux calculé (3,753) apparait largement inférieur au Khi-deux lu. Par voie de conséquence, HR1 est rejetée. Autrement dit, les traits de caractère associés à l'administration scolaire n'influencent pas l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun. Ce résultat revient à penser que l'implication au travail des agents publics n'est pas due au fait que l'employé est paresseux ou qu'il veut se dérober.

Malgré la fragilité du sentiment professionnel du fait des conditions de travail précaires des IC de la région de l'Est-Cameroun, la politique d'administration scolaire se prête davantage aux intimidations et aux menaces dans l'intention de voir se développer chez les agents publics une bonne conscience professionnelle. Mais, cette manière de penser et de faire de l'administrateur scolaire ne semble susciter aucun sentiment professionnel chez le personnel. Au contraire, ces derniers semblent se radicaliser à travers des mouvements syndicaux comme les mouvements CONIVAC, OTS, etc.

#### ***3.2.2. HR2 : les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics***

Face à la question principale de savoir : « quels sont les facteurs associés à l'administration scolaire qui influencent l'implication au travail des agents publics ? », la présente recherche a supposé dans un deuxième temps que, les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire influencent l'implication au travail des agents publics. À l'issu du tri croisé portant sur les modèles comportementaux avec pour ddl 6 et pour seuil de significativité 0,05, le Khi-deux calculé (7,55) est supérieur au Khi-deux lu. Par voie de conséquence, HR2 est acceptée. Ce qui

implique que les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire influencent significativement l'implication au travail des agents publics.

Les comportements d'un administrateur scolaire sont susceptibles de créer un manque d'engagement ou d'intérêt. Ce qui amène l'agent public à se déclinier des pratiques d'enseignement en développant les mécanismes psychologiques comme la résignation apprise face aux conditions de travail qui n'assurent aucun avenir certain aux apprenants. C'est dans ce sens que les IC de la région de l'Est-Cameroun manifestent un faible niveau de prise d'initiative professionnelle et d'implication au travail par rapport à la mission fondamentale du métier d'enseignant. En clair, tant que les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire n'accordent pas une place de choix aux aspirations professionnelles des IC, les pratiques pédagogiques de ces derniers semblent en inadéquation avec les objectifs du métier d'instituteur.

### ***3.2.3. HR3 : la contingence associée à l'administration scolaire influence l'implication au travail des agents publics***

Face à la question principale de savoir : « quels sont les facteurs associés à l'administration scolaire qui influencent l'implication au travail des agents publics ? », la présente recherche a supposé dans un troisième temps que, la contingence associée à l'administration scolaire influence l'implication au travail des agents publics. À l'issue du tri croisé portant sur la contingence avec pour ddl 6 et pour seuil de significativité 0,05, le Khi-deux calculé (4,186) est supérieur au Khi-deux lu. Par voie de conséquence, HR2 est acceptée. Ce qui implique que la contingence associée à l'administration scolaire influence significativement l'implication au travail des agents publics.

Les agents publics s'impliquent au travail lorsque l'administration du personnel enseignant est flexible aux fluctuations socioprofessionnelles. En effet, les fluctuations dont il s'agit impliquent entre autres l'ambiance de l'équipe professionnelle (collègues), la flexibilité de l'administrateur, la non ambiguïté de la tâche à exécuter, l'implication des agents publics aux décisions qui déterminent leur avenir professionnel. Ces différents indicateurs semblent moins ou pas du tout observables dans l'administration scolaire des IC de la région de l'Est-Cameroun.

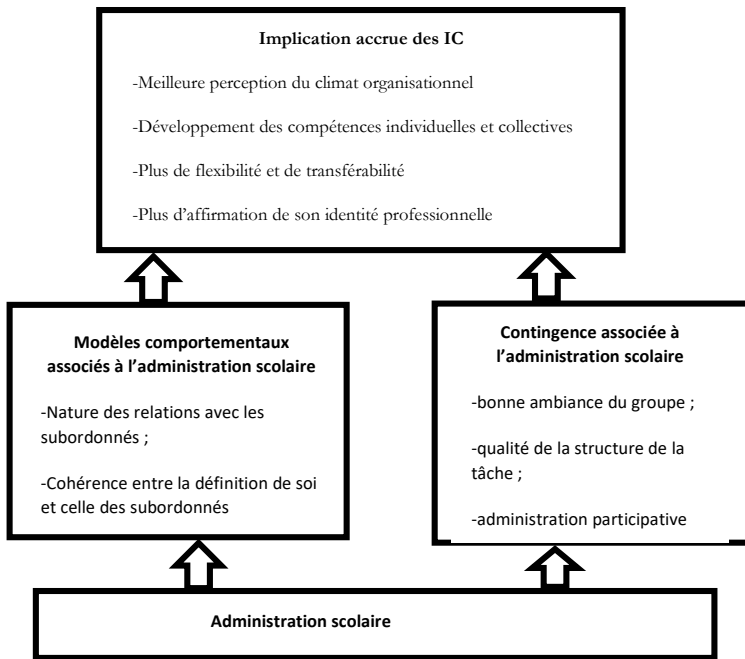
### ***3.3. Synthèse des résultats et perspectives professionnelles***

Des trois hypothèses émises à l'entame de la présente recherche, il y a lieu de retenir que :

- Les traits de caractères associés à l'administration scolaire n'influencent pas l'implication au travail des agents publics ;
- Les modèles comportementaux associés à l'administration scolaire influencent significativement l'implication au travail des agents publics ;
- La contingence associée à l'administration scolaire influence significativement l'implication au travail des agents publics.

Partant de la théorisation de McGregor (1971), il y a lieu de comprendre que toute administration scolaire accorde une place implorante aux facteurs personnels et aux initiatives pédagogiques de l'instituteur basé sur les objectifs clairs et son bien-être au travail. Mais, une bonne implication au travail est susceptible de favoriser chez l'instituteur des objectifs pédagogiques clairs. Ce qui amène à proposer un modèle d'accompagnement de l'implication au travail inspiré du modèle de Tsengue (2012).

Figure 1 : Modèle d'accompagnement de l'implication au travail



Source : Inspiré du modèle de Ntsengue (2012)

#### 4. Discussion et conclusion

La présente étude a été réalisée dans le but de répondre à la question de savoir : quels sont les facteurs associés à l'administration scolaire qui influencent l'implication au travail des agents publics ? Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent que les modèles comportementaux et la contingence associés à l'administration scolaire influencent significativement l'implication au travail des IC de la région de l'Est-Cameroun. Même s'il y a lieu de souligner qu'au regard de la théorie explicative, de l'instrument de collecte de données déployés et du fait de leur complexité, les traits de caractère n'ont pas clairement favorisé l'explication tous les mécanismes et processus psychologiques

en jeu chez les IC de la région de l'Est-Cameroun. Ce qui pourrait davantage être exploré à partir des données théoriques sur le soi professionnel avec en filigrane les travaux de Bandura et les échelles d'évaluation du sentiment d'autodétermination.

Eu égard à ce qui précède, il s'avère important d'être attentif aux facteurs associés à l'administration scolaire car, ils sont susceptibles de déterminer l'efficacité ou l'efficience du système scolaire d'une nation entière. À cet effet, il nous est permis de relever deux facteurs associés à l'administration scolaire parmi les trois initialement émis dans le développement de la présente recherche à savoir les modèles comportementaux et la contingence. Toutefois, au regard du modèle d'accompagnement de l'implication au travail inspiré de Tsengue (2012), l'on peut penser qu'il n'existe pas de facteur prépondérant sur l'autre. Dans une meilleure perspective de gouvernance des établissements scolaires, périscolaires et même universitaires, la mise en œuvre du modèle sus-évoqué revient à prendre en compte aussi bien les modèles comportementaux de l'agent public que le contexte socio-économique, politique voire culturel de l'action pédagogique de l'IC pour le cas d'espèce.

## Références bibliographiques

**Allen Nicolas Justin et Mayer Jacob-Peter** (1996), « Affective, continuance and normative commitment to the organizations: examination of construct validity », *Journal of vocational behavior*, 49, 252-276.

**Frutos Jean** (2009), *De la précarité à l'auto-exclusion*, Paris, Editions rue d'ULM.

**Louche Claude** (2018), *Introduction à la psychologie du travail et des organisations* (4 éd), Paris, Dunod.

**Mc Gregor Douglas** (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Traduit par Ardoino.

**Mialaret Gaston** (2017), *Les sciences de l'éducation* (12<sup>éd</sup>), Paris, Presses universitaires de France.

**PIKA II Léonard Thomas** (2014), *Leadership organisationnel et degré d'implication des agents publics. Les cas des instituteurs contractuels*. Mémoire de master en sciences de l'éducation, Université catholique de Bertoua.



**Ntsengue Alain** (2012), *Soi professionnel de l'enseignant et engagement au travail: une contribution à la compréhension de l'engagement au travail chez l'enseignant de l'éducation de base*. Mémoire de master en sciences de l'éducation, Université de Yaoundé 1.

**Zagre Ambroise** (2013), *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.