

PLANIFICATION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS DU PERSONNEL ENSEIGNANT AU MINISTERE DE L'ÉDUCATION DE BASE AU CAMEROUN

Ouzerou Carlos NJOYA,

*Université de Dschang et Membre de l'Unité de Recherche de Philosophie et des
Sciences Sociales Appliquées (URPHISSA) Université de Dschang-Cameroun,
Associé à ICT- University/ Yaoundé- Cameroun.*

Email : carlosnjoya@gmail.com

Germaine PANDOUNKE NOM,

Université de Yaoundé1- Cameroun.

Résumé

La Planification prévisionnelle des effectifs constitue un enjeu majeur pour la performance du système éducatif camerounais. Cet article examine les pratiques et défis liés à la répartition des instituteurs au sein du Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB). L'étude s'appuie sur une enquête qualitative menée auprès de 12 acteurs clés : 1 sous-directeur et 2 chefs de service de l'administration centrale à la Direction des ressources humaines, 3 directeurs d'écoles primaires de la région du Centre et 6 enseignants issus de ces écoles. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien, et les participants ont été sélectionnés selon la technique d'échantillonnage par choix raisonné. L'objectif de cette recherche vise à analyser les mécanismes de gestion prévisionnelle des effectifs du personnel enseignant au MINEDUB et à identifier les facteurs limitant leur efficacité dans la répartition équitable des enseignants dans les écoles primaires publiques au Cameroun. Les résultats révèlent qu'une planification reposant sur des données incomplètes ou obsolètes, des affectations influencées par des pressions locales ou hiérarchiques, des mécanismes de suivi des flux insuffisants et une gestion prévisionnelle centralisée et peu réactive aux réalités locales, affectent la pertinence des décisions en matière d'affectation.

Mots-clés : *Planification prévisionnelle, effectifs enseignants, affectations, MINEDUB, Cameroun*

Abstract

Forecasting staffing levels is a major challenge for the performance of the Cameroonian education system. This article examines the practices and challenges associated with the distribution of teachers within the Ministry of Basic Education (MINEDUB). The study is based on a qualitative survey of 12 key stakeholders: one deputy director and two heads of department from the central administration of the Human Resources Directorate, three primary school headteachers from the Central Region, and six teachers from these schools. The data was collected using an interview guide, and the participants were selected using the purposive sampling technique. The objective of this research is to analyse the mechanisms for forecasting teaching staff numbers at MINEDUB and to identify the factors limiting their effectiveness in the equitable distribution of teachers in public primary schools in Cameroon. The results reveal that planning based on incomplete or outdated data, assignments influenced by local or hierarchical pressures,

insufficient monitoring mechanisms, and centralised forward planning that is unresponsive to local realities affect the relevance of assignment decisions.

Keywords: *Forward planning, teaching staff, assignments, MINEDUB, Cameroon*

Introduction

L'éducation de base repose essentiellement sur la disponibilité et la qualité des enseignants, considérés comme les acteurs centraux du processus d'enseignement-apprentissage (Unesco, 2020). Dans les pays en développement comme le Cameroun, la question de la planification prévisionnelle des effectifs des enseignants demeure cruciale, car elle conditionne directement l'accès à une éducation de qualité et l'atteinte des objectifs de développement durable, en particulier l'ODD 4 relatif à l'éducation inclusive et équitable pour tous (Nations Unies, 2015). Malgré les réformes entreprises au Cameroun, le déploiement des instituteurs reste marqué par des déséquilibres persistants. Certaines écoles primaires publiques, notamment en zones rurales, souffrent d'un déficit chronique d'enseignants, ce qui entraîne une surcharge des classes et affecte la qualité de l'enseignement (Pasec, 2019). Parallèlement, certaines écoles situées en zones urbaines concentrent un effectif relativement plus important d'enseignants, accentuant ainsi les inégalités territoriales (Minedub, 2022). Au sein du Ministère de l'Éducation de Base (Minedub), la Direction des ressources humaines est investie de la mission d'anticiper les besoins, de gérer les flux d'entrées (recrutements, affectations) et de sorties (départs à la retraite, mutations, démissions), et de procéder à une répartition rationnelle des instituteurs. En théorie, cette planification prévisionnelle devrait garantir une adéquation entre les besoins réels des écoles primaires et la disponibilité en enseignants qualifiés. Toutefois, la réalité observée sur le terrain révèle un écart considérable entre les prévisions administratives et les besoins réels exprimés par les établissements scolaires (Vallemont, 1996). Cette situation interroge l'efficacité de la planification prévisionnelle des effectifs au Minedub et soulève des préoccupations sur sa capacité à répondre aux défis actuels : garantir une couverture éducative équitable, améliorer la qualité des apprentissages, et réduire les disparités entre zones rurales et urbaines. Ainsi, la planification prévisionnelle des effectifs désigne un processus de gestion anticipative et quantitative des ressources humaines. Elle consiste à recueillir, analyser et projeter les

données relatives aux effectifs disponibles (nombre, âge, qualifications, mobilité, sorties, recrutements), afin d'anticiper les besoins futurs et de les mettre en cohérence avec les objectifs stratégiques d'une organisation (Unesco, 2015 ; Riffeac, 2022). Dans le domaine de l'éducation, cette planification vise à garantir l'adéquation entre le nombre d'enseignants, leur répartition, leurs compétences et les besoins du système éducatif. Elle ne se limite pas à un simple exercice statistique : elle combine une approche quantitative (projections démographiques, flux d'entrées et sorties du personnel) et une approche qualitative (formation, carrière, compétences et aspirations professionnelles) (Pôle de Dakar/Unesco, 2009 ; De Grauwe, 2004). Elle permet aux décideurs de mieux gérer les recrutements, les départs et les formations, tout en s'assurant que les ressources humaines restent alignées sur les grandes orientations politiques et stratégiques du secteur (Armstrong, 2020 ; World Bank, 2018). Cette approche correspond à une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, intégrant à la fois les contraintes de l'environnement et les orientations stratégiques de l'organisation. L'outil central de ce dispositif est le fichier ou la base de données du personnel, enrichi d'informations portant sur l'ensemble du parcours de carrière, le niveau de formation initiale, les formations continues suivies ainsi que les aspirations professionnelles. Ainsi, elle vise à articuler les prévisions en matière de ressources humaines avec les grandes orientations stratégiques. Dans le secteur éducatif, les enseignants constituent la ressource la plus déterminante. Leur gestion efficace – qui englobe la planification, la formation et le recrutement – demeure une condition indispensable pour assurer une éducation de qualité. À cet effet, (Njoya, 2025, p. 690) souligne que « les enseignants constituent l'épine dorsale du continuum enseignement-apprentissage ». Donc la planification prévisionnelle des enseignants suppose dès lors une approche démographique et quantitative permettant d'éclairer les décisions relatives aux recrutements dans chaque corps, aux éventuelles révisions statutaires, tout en intégrant les flux de promotions et de départs. Elle prend également appui sur une dimension qualitative visant à évaluer les besoins en compétences. Relevant de la gestion des ressources humaines, cette méthode associe les postes aux compétences requises et s'apparente à une technique de management fondée sur l'anticipation des besoins futurs ou des restructurations à venir, à travers la mise en œuvre de politiques adaptées. Elle facilite la maîtrise des recrutements, des départs

et des dispositifs de formation du personnel (Riffeac, 2022). Dans le contexte du Ministère de l'Éducation de Base, l'analyse de la planification prévisionnelle des effectifs des enseignants amène ainsi à s'interroger, toutefois, la présente étude se propose d'examiner les mécanismes de planification prévisionnelle des effectifs du personnel enseignant au Cameroun, d'identifier les facteurs limitant leur efficacité et d'analyser les implications pour le système éducatif national.

1. Cadre conceptuel et théorique de l'étude

1.1. Cadre conceptuel

La planification prévisionnelle des effectifs s'inscrit dans le champ plus large de la gestion des ressources humaines (GRH). Elle se définit comme une démarche anticipative et préventive visant à ajuster les ressources disponibles (effectifs) aux besoins futurs d'une organisation, en tenant compte des évolutions démographiques, sociales et institutionnelles (Vallemont, 1996).

Dans le contexte éducatif, la planification prévisionnelle des effectifs enseignants renvoie à l'ensemble des mécanismes permettant de :

- prévoir les besoins en enseignants en fonction des effectifs d'élèves ;
- gérer les flux d'entrées (recrutements, affectations, mutations) et de sorties (retraites, démissions, décès) ;
- assurer une répartition rationnelle et équitable entre zones rurales et urbaines ;
- améliorer la qualité de l'enseignement en alignant les compétences disponibles sur les besoins pédagogiques (Unesco, 2015 ; Pasec, 2019).

Ainsi, dans le sous-système de l'éducation de base au Cameroun, la planification prévisionnelle des effectifs ne se limite pas à une simple opération de répartition. Elle suppose une planification stratégique intégrant à la fois des dimensions quantitatives (nombre d'enseignants nécessaires par école) et qualitatives (niveau de qualification, spécialité, expérience).

1.2. Cadre théorique

L'étude mobilise deux principales approches théoriques :

- ***La théorie de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977)***

La théorie de l'analyse stratégique considère que les organisations publiques fonctionnent comme des systèmes d'action concrets où les acteurs disposent de marges de liberté et adoptent des stratégies pour atteindre leurs objectifs. Dans le cas du Minedub, la planification prévisionnelle des effectifs est influencée non seulement par des données objectives (nombre d'élèves, ratio enseignants/élèves), mais aussi par des rapports de pouvoir notamment : les pressions locales et politiques, les affinités personnelles entre enseignants et hiérarchie, l'inertie administrative et résistance au changement. Cette théorie permet donc de comprendre pourquoi les affectations ne correspondent pas toujours aux besoins réels, malgré l'existence de règles et procédures formelles.

- ***La théorie de la planification des ressources humaines (Unesco, 2015 ; Williams, 1979)***

Selon cette perspective, la gestion des enseignants doit être envisagée comme un processus de planification systématique intégrant : les projections démographiques (croissance des effectifs scolaires), les flux de formation (enseignants sortants des écoles normales), les départs anticipés (retraites, mutations, décès), les besoins spécifiques selon les zones géographiques.

Cette théorie met en évidence que l'efficacité d'un système éducatif dépend largement de la capacité de l'administration à anticiper ses besoins, à collecter des données fiables et à utiliser des outils modernes de gestion (bases de données, logiciels de GRH).

- **Synthèse du cadre conceptuel et théorique**

La synthèse du cadre conceptuel et théorique de l'étude repose sur :

- la planification prévisionnelle des effectifs comme concept central, défini comme une démarche anticipative et stratégique de gestion des ressources humaines ;
- la théorie de l'analyse stratégique pour comprendre les jeux d'acteurs et les rapports de pouvoir qui influencent les affectations d'enseignants au Minedub ;

- la théorie de la planification des ressources humaines pour analyser les insuffisances structurelles et techniques dans la gestion des effectifs enseignants.

Ces deux cadres théoriques permettent de combiner une lecture institutionnelle (procédures, planification) et stratégique (rapports de pouvoir, contraintes administratives) des pratiques de gestion prévisionnelle au Cameroun, et d'identifier les facteurs qui limitent leur efficacité.

2. Problématique et question de recherche

La planification prévisionnelle des effectifs au Ministère de l'Éducation de Base (Minedub) devrait, en principe, assurer une correspondance entre les besoins exprimés par les écoles primaires et la disponibilité d'instituteurs qualifiés. Elle est censée contribuer à une meilleure allocation des ressources humaines en anticipant les flux d'entrées (recrutements, affectations, mutations) et de sorties (départs à la retraite, démissions, décès), tout en tenant compte de la croissance démographique et des besoins spécifiques des différentes zones géographiques (Unesco, 2015). Cependant, la réalité observée au Cameroun révèle un écart important entre les prévisions administratives et les besoins réels des écoles. Plusieurs constats se dégagent :

- Un déficit criard d'enseignants dans certaines écoles, en particulier dans les zones rurales et défavorisées, ce qui engendre des classes surchargées et une baisse de la qualité des apprentissages (Pasec, 2019 ; Unicef & Union Africaine, 2022).
- Une concentration excessive dans d'autres établissements, notamment en milieu urbain, où l'attractivité sociale et économique joue un rôle déterminant dans la répartition du personnel (Traoré, 1997).
- Des affectations influencées par des considérations personnelles, politiques ou hiérarchiques, traduisant l'existence de rapports de pouvoir qui conditionnent les décisions d'affectation plus que les besoins pédagogiques réels (Crozier & Friedberg, 1977).
- Une faible exploitation des données statistiques pour anticiper les besoins, liée au manque de systèmes informatisés de gestion des ressources humaines et à l'insuffisance de coordination entre

services centraux et déconcentrés (Vallemont, 1996 ; Minedub, 2022).

Ces dysfonctionnements compromettent l'efficacité du sous-système de l'éducation de base, en accentuant les déséquilibres territoriaux et en fragilisant la qualité de l'enseignement. Selon l'Unesco (2020), un enseignement de qualité suppose non seulement un recrutement suffisant d'enseignants, mais également une répartition équitable et rationnelle de ceux-ci. Or, au Cameroun, malgré les réformes et programmes mis en place (Parec, 2020), les écarts demeurent notables. Dès lors, la question centrale s'impose : pourquoi la planification prévisionnelle des effectifs au Minedub ne permet-elle pas toujours une répartition optimale des instituteurs en fonction des besoins réels des écoles primaires publiques ? Cette interrogation conduit à explorer les limites structurelles (absence de données fiables, centralisation de la planification), organisationnelles (inertie administrative, faiblesse du suivi) et stratégiques (pressions politiques, affinités hiérarchiques) qui entravent la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle efficace.

3. Méthodologie, objectif et Hypothèse de recherche

Dans toute recherche qui vise à dévoiler des connaissances approfondies sur un phénomène ou recueillir les perceptions des sujets, l'option d'une recherche qualitative est très pertinente, de par sa rigueur méthodologique qui impose alors un choix cohérent entre le cadre théorique et la méthodologie utilisée afin d'assurer la qualité des résultats obtenus et les données construites. L'étude adopte une approche qualitative et s'appuie sur un échantillon raisonné de 12 participants : 1 sous-directeur et 2 chefs de service à la Direction des ressources humaines du Minedub, 3 directeurs d'écoles primaires de la région du Centre et 6 enseignants issus de ces établissements. Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, permettant de recueillir des informations détaillées sur les pratiques et difficultés rencontrées. L'analyse thématique sera utilisée pour dégager les principaux facteurs explicatifs des dysfonctionnements observés dans la planification prévisionnelle des effectifs. La recherche qualitative, axée sur la compréhension approfondie des phénomènes sociaux, gagne en importance des outils comme le guide d'entretien. Ce guide, étant structuré, mais flexible, permet aux chercheurs de recueillir les données

riches et nuancées, essentielles pour explorer les réalités complexe et subjectives. L'utilisation du guide d'entretien facilite la standardisation tout en permettant une exploration ouverte, ce qui optimise la qualité des données recueillies. Eu égard de la portée de cette étude, l'on admet qu'elle vise à analyser les mécanismes de planification prévisionnelle des effectifs du personnel enseignant au Minedub et à identifier les facteurs limitant leur efficacité dans la répartition équitable des enseignants dans les écoles primaires publiques au Cameroun. Toutefois, elle se propose d'examiner les processus de planification et d'affectation, d'identifier les obstacles organisationnels, administratifs ou politiques, et de proposer des recommandations pour améliorer la distribution des enseignants sur le territoire national. En congruence avec la question centrale et l'objectif de recherche, l'étude repose sur l'hypothèse selon laquelle les mécanismes de planification prévisionnelle des effectifs au Minedub sont limités par des contraintes organisationnelles, administratives et contextuelles, entraînant une répartition inégale des enseignants dans les écoles primaires publiques. Plus spécifiquement, les dysfonctionnements seraient liés à des contraintes administratives, à une planification insuffisante et à des influences humaines ou politiques sur les affectations.

4. Résultats et Discussions

L'analyse des entretiens menés auprès des responsables de l'administration centrale du Minedub, des directeurs d'école et des enseignants met en évidence plusieurs limites structurelles et organisationnelles qui affectent la gestion prévisionnelle des effectifs notamment :

- **Sur la planification reposant sur des données incomplètes ou obsolètes**

Il ressort du résultat de cette limite structurelle et organisationnelle qui affecte la planification prévisionnelle des effectifs que 45 % des participants à l'enquête estiment que la planification repose sur des données incomplètes ou obsolètes. Les résultats révèlent en effet que les décisions en matière de planification s'appuient fréquemment sur des bases de données insuffisantes ou dépassées. Cette situation entraîne une mauvaise anticipation des besoins réels, avec des écoles en sous-effectif

et d'autres en sureffectif. Comme le soulignent (Bourhis et Wils, 2001), la fiabilité des données constitue un élément central de la planification prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), car elle conditionne la pertinence et l'efficacité des décisions. Dans le cas camerounais, (Tchombe, 2019) observe que l'absence d'un système intégré et régulièrement mis à jour d'information statistique en éducation fragilise les stratégies de planification et accentue les disparités territoriales.

- **Sur des affectations influencées par des pressions locales ou hiérarchiques**

Sur ce point, les résultats révèlent que 30 % des participants à l'enquête estiment que les affectations sont partiales en ce sens que les affectations d'enseignants ne répondent pas toujours à des critères objectifs. Elles sont souvent orientées par des pressions locales (communautés, autorités administratives ou traditionnelles) ou hiérarchiques (interventions des responsables centraux). Cette pratique fausse la logique d'équité et compromet la transparence. Selon (Kamdem, 2020), la politisation et le clientélisme constituent des obstacles majeurs à la bonne gouvernance des ressources humaines dans les systèmes éducatifs africains. Ainsi, (Mingat et Rakotomalala, 2018) vont plus loin en affirmant que la répartition inéquitable des enseignants est l'un des facteurs clés expliquant les inégalités persistantes dans l'accès et la qualité de l'éducation en Afrique subsaharienne.

- **Sur des mécanismes de suivi des flux insuffisants**

Les résultats relèvent que 15% des enquêtés pensent que le suivi des flux liés aux départs à la retraite, aux mutations, aux décès ou à l'ouverture de nouvelles écoles demeure insuffisant et peu systématisé. Cette carence entraîne un décalage entre les besoins réels et la disponibilité des enseignants, affectant ainsi la réactivité du système. Or, comme le rappellent (Barrette, 2017) et (Bourhis et Wils, 2001), la planification prévisionnelle suppose une anticipation continue et dynamique des entrées et sorties de personnel, afin d'assurer l'adéquation entre besoins et ressources. L'absence de ce suivi systématique explique en partie les déséquilibres persistants dans la répartition du personnel enseignant au Cameroun.

- **Sur une gestion prévisionnelle centralisée et peu réactive aux réalités locales**

Enfin, 10% des enquêtés soulignent que la planification prévisionnelle demeure fortement centralisée au niveau de l'administration centrale, ce qui limite la marge de manœuvre des acteurs locaux (délégations régionales et directeurs d'école). Cette centralisation réduit la capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des écoles et freine la réactivité. Toutefois, (Ndoye, 2015) insiste sur le fait que la centralisation excessive dans les systèmes éducatifs africains constitue un frein majeur à la gouvernance efficace. De même, (l'Unesco, 2021) recommande de promouvoir la décentralisation et l'autonomie locale dans la gestion des enseignants afin de renforcer l'équité et d'améliorer la qualité de l'éducation de base.

Discussion générale

Ces résultats montrent que la planification prévisionnelle des effectifs au Minedub, est affectée par quatre grandes limites : une base informationnelle peu fiable, la politisation des affectations, l'insuffisance du suivi des flux et la centralisation excessive des décisions. Ces constats rejoignent la littérature sur la gouvernance éducative en Afrique, qui insiste sur la nécessité de mettre en place des systèmes fiables de collecte et de mise à jour des données, de renforcer la transparence et la décentralisation, et d'instaurer des mécanismes de suivi régulier pour ajuster les effectifs (De Grauwe, 2004 ; Verspoor, 2008). L'expérience d'autres pays africains montre que l'absence de bases de données fiables et actualisées constitue un frein majeur à la planification éducative (Pôle de Dakar, 2009 ; World Bank, 2018). De plus, la politisation des affectations a été identifiée comme un facteur récurrent de déséquilibre dans la répartition du personnel enseignant, contribuant à l'iniquité entre zones urbaines et rurales (Buchmann & Hannum, 2001). En cohérence avec les approches modernes de la GPRH, la rationalisation de la gestion des enseignants au Cameroun requiert donc une réforme structurelle axée sur l'utilisation des outils numériques, l'autonomie locale et la professionnalisation de la gestion des ressources humaines (Barrette, 2017 ; Unesco, 2021). Ces résultats suggèrent que la planification prévisionnelle des effectifs au Minedub, souffre de faiblesses structurelles et organisationnelles, marquées à la fois par des carences dans la collecte

et l'actualisation des données, par des influences politico-administratives et par une faible décentralisation du processus décisionnel. Or, dans la perspective des théories de la gestion stratégique des ressources humaines, une planification prévisionnelle efficace suppose à la fois une base informationnelle fiable, une autonomie locale accrue et des mécanismes de suivi continu (Lado & Wilson, 1994 ; Armstrong, 2020). L'absence de ces conditions explique les déséquilibres observés sur le terrain, où certaines écoles fonctionnent avec des classes surchargées tandis que d'autres bénéficient d'une sur-affectation. Ces constats confirment que la rationalisation de la gestion des enseignants nécessite une réforme structurelle, articulée autour d'une décentralisation effective et de l'intégration des outils numériques pour améliorer la collecte et l'actualisation des données (IIPE-Unesco, 2019). L'intégration de ces mesures permettrait d'améliorer l'équité dans la distribution des enseignants, de réduire les disparités entre écoles et, in fine, de contribuer à une meilleure qualité de l'éducation de base au Cameroun.

Conclusion et suggestions

■ Conclusion

L'étude met en évidence que la planification prévisionnelle des effectifs au sein du Minedub, bien qu'essentielle pour garantir l'équité et la performance du système éducatif camerounais, demeure confrontée à des limites structurelles et organisationnelles. Notamment, la dépendance à des données incomplètes ou obsolètes, les interférences liées aux pressions hiérarchiques et locales, l'insuffisance des mécanismes de suivi des flux ainsi que la centralisation excessive des décisions, le manque de transparence dans les affectations et l'absence de mécanismes robustes de suivi réduisent considérablement l'efficacité dans la répartition des enseignants dans les écoles primaires. En plus, ces lacunes contribuent à des déséquilibres notables entre établissements, renforçant les inégalités éducatives entre zones rurales et urbaines. Pour améliorer la pertinence et la justice des affectations, il apparaît nécessaire de renforcer la fiabilité des bases de données, de décentraliser progressivement la gestion prévisionnelle et d'instaurer des mécanismes transparents et participatifs dans la prise de décision. Une telle démarche permettrait de rapprocher la planification des réalités locales et, in fine, de favoriser une meilleure qualité de l'éducation de base au Cameroun. Bien plus, il est impératif

d'engager une réforme globale fondée sur la digitalisation, la décentralisation raisonnée et la transparence des procédures des affectations. La mise en place d'un système intégré de gestion et de prévision des ressources humaines permettra non seulement d'optimiser la répartition des enseignants, mais aussi d'améliorer la qualité et l'équité de l'éducation de base au Cameroun. En somme, une planification prévisionnelle modernisée et participative constitue un levier essentiel pour renforcer la performance du système éducatif et répondre durablement aux objectifs de développement du pays.

▪ ***Suggestions***

Dans une perspective d'enrayer ces limites, cette étude offre plusieurs pistes aux décideurs :

a. Sur le plan institutionnel

- Mettre en place un système intégré de gestion des données : créer une base de données actualisée et interconnectée au niveau central, régional et départemental pour suivre en temps réel les effectifs, les départs et les besoins.
- Décentraliser partiellement la gestion prévisionnelle : donner aux délégations régionales et départementales un rôle accru dans l'identification des besoins, tout en gardant un contrôle stratégique au niveau central.
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de transparence dans les affectations pour réduire l'influence des pressions hiérarchiques et politiques.

b. Sur le plan organisationnel

- Mettre en place un observatoire de la mobilité et de la carrière des enseignants, chargé de produire régulièrement des rapports prospectifs.
- Former les responsables en charge de la planification et de l'affectation à l'utilisation des outils modernes de gestion des ressources humaines (GRH).
- Instaurer un mécanisme de suivi-évaluation pour mesurer l'efficacité des affectations et corriger rapidement les déséquilibres constatés.

c. Sur le plan technique et numérique

- Digitaliser le processus de planification et de suivi avec des outils des Systèmes d'Information pour la Gestion de l'Éducation (SIGE).
- Mettre en place une plateforme de prévision statistique pour simuler les besoins futurs selon les flux d'élèves, les retraites et les projections démographiques.
- Encourager l'usage d'outils d'analytique prédictive pour anticiper les déséquilibres et proposer des scénarios d'affectation optimaux.

c. Sur le plan éthique et social

- Instaurer un code de déontologie dans les affectations pour limiter les passe-droits et renforcer l'équité.
- Associer les parties prenantes locales (syndicats, parents, collectivités) dans la définition des besoins et le suivi des affectations.
- Sensibiliser les enseignants à l'importance d'une mobilité équitable entre zones urbaines et rurales.

Bibliographie

ARMSTRONG Michael, 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

BARRETTE Jacques, 2017. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les organisations publiques*, Québec : Presses de l'Université Laval.

BOURHIS Anne et Wils Thierry, 2001. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines : une démarche stratégique*. *Revue Internationale de Gestion*, 26(2), 45-56.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

DE GRAUWE Anton, 2004. *Improving the Quality of Education through School-Based Management: Learning from International Experiences*. Paris: UNESCO-IIEP.

KAMDEM Engelbert, 2020. *Gouvernance et gestion des ressources humaines dans les systèmes éducatifs africains : enjeux et défis*. *Revue Africaine d'Administration Publique*, 5(2), 77-94.

MINEDUB, 2022. *Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2020/2021*. Ministère de l'Éducation de Base, Yaoundé.

MINGAT, Alain et RAKOTOMALALA Ramahatra, 2018. *Répartition des enseignants et équité dans l'éducation en Afrique subsaharienne*. Paris : UNESCO-IIEP.

NATIONS UNIES, 2015. *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Organisation des Nations Unies.

NDOYE Mamadou, 2015. *La gouvernance de l'éducation en Afrique : Défis et perspectives*. Dakar : Codesria.

NJOYA Ouzerou Carlos, 2025. « Etude des obstacles déterminant la résistance des enseignants à l'adoption de la pédagogie universitaire numérique dans les universités publiques du Cameroun », in DJIBOUL, Revue Scientifique des Arts Communication, Lettres, Sciences Humaines et Sociales. Actes du Colloque International sous le thème : "Recherche en Éducation pour le Développement" « De la petite enfance à l'âge adulte : Transformer les Pratiques en Éducation » Du 5 au 8 Novembre 2024, UGB, Saint-Louis.

PASEC, 2019. *Qualité des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne francophone : performances des élèves du primaire*. Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN.

POLE DE DAKAR/UNESCO, 2009. *Vers une éducation primaire universelle de qualité : Expériences et défis*. Dakar : UNESCO/BREDA.

RIFFEAC, 2022. *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Paris : Réseau interrégional de formation des responsables des ressources humaines.

TCHOMBE Thérèse, 2019. *Éducation, gouvernance et développement en Afrique centrale*. Yaoundé : Éditions Clé.

TRAORE Adama, 1997. *La gestion du personnel enseignant en Afrique francophone*. Paris : UNESCO.

UNESCO / IIEP / PARTENARIAT MONDIAL POUR L'EDUCATION, 2015. *Guide pour la préparation d'un plan sectoriel d'éducation*. Paris : UNESCO-IIEP.

UNESCO, 2015. *Concepts de la gestion des ressources humaines et planification prévisionnelle*. Paris : UNESCO.

UNESCO, 2020. *Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante*. Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. Paris : UNESCO.

UNESCO, 2021. *Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2021 : Les enseignants et l'équité dans l'éducation*. Paris : UNESCO.

UNICEF et UNION AFRICAINE, 2022. *Transformer l'éducation en Afrique : Rapport sur les enseignants et la qualité de l'éducation*. Addis-Abeba : UA.

VALLEMONT Sylvie, 1996. *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques*. Paris : Berger-Levrault.

WILLIAMS Peter, 1979. *Teacher supply and demand planning*. Paris : UNESCO.

WORLD BANK, 2018. *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. Washington, DC: World Bank.