

Gestion des ressources humaines et politique d'affectations au ministère des enseignements secondaires (MINESEC)

Human resources management and assignment policy at the ministry of secondary education (MINESEC).

Auteur 1 : Yaya Djibril NSANGOU

Yaya Djibril NSANGOU,
Université de Yaoundé I, FSE

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NSANGOU .Y D (2024) « Gestion des ressources humaines et politique d'affectations au ministère des enseignements secondaires (MINESEC) », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 25 » pp: 0316 – 0327.

Date de soumission : Juillet 2024

Date de publication : Août 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13173973
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

La rédaction de cet article s'inspire des mécanismes actuels de gestion des ressources humaines au MINESEC. En effet, la disparité observée dans son opérationnalisation crée un déséquilibre qui laisse transparaître certaines inégalités criardes. Les métropoles sont mieux pourvues en personnel qualifié que l'arrière-pays. Elles attirent et retiennent davantage les enseignants. Cette différence d'effectifs qui souvent dans certains cas ont un ratio allant du simple à plus du double montre les limites de la politique actuelle d'affectations au MINESEC. Il apparaît ainsi que la gestion des ressources humaines dans ce ministère repose sur un dispositif réglementaire composé de textes officiels. Elle se réfère aussi à des pratiques professionnelles érigées en bonnes pratiques, surtout en l'absence de réglementation précise. Cependant, dans la pratique, la situation est quelque peu différente ; elle n'est pas conforme à la logique des règlements. Il est donc question de comprendre les facteurs qui permettent la mise en œuvre de la politique d'affectations des enseignants relevant du ministère des enseignements secondaires et pour ce faire nous avons recouru aux entretiens qui ont permis de dire que le déploiement du personnel sur le terrain et l'occupation des postes traduisent une souplesse dans l'observation des critères réglementaires d'affectation. Des comportements et des mécanismes qui s'écartent des normes comme le monnayage et le réseautage aient été développés dans ce ministère empêchant une allocation équilibrée du personnel dans tout le territoire national. La gestion des ressources humaines au ministère des enseignements secondaires laisse donc en réalité entrevoir deux logiques : une officielle et l'autre officieuse. La présente étude opte pour une recherche de type qualitatif. Car il permettra de produire et d'analyser des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984).

Mots clés : gestion des ressources humaines, politique des affectations, personnel enseignant.

Introduction

L'une des préoccupations majeures qui interpellent les organisations de nos jours est la difficulté à s'allouer les ressources humaines efficacement opérationnelles. En ce qui concerne le secteur de l'éducation, dans le contexte national et international où les administrations éprouvent de plus en plus des difficultés à gérer rationnellement son personnel, il devient urgent de s'interroger sur les mécanismes de déploiement du personnel en tenant compte des réalités scolaires et administratives. S'il est vrai que l'élaboration de la carte scolaire, la gestion et le déploiement du personnel répondent à un certain nombre de critères d'orientation, ces critères doivent reposer sur des mécanismes objectivement incontournables.

Au Cameroun, le recrutement et l'affectation du personnel enseignant restent des sujets sensibles non seulement pour les individus, mais aussi pour les politiques publiques. Face à ce constat et compte tenu de la condition précaire de certains établissements scolaires, il est important de s'intéresser à la prise en compte des objectifs du gouvernement en matière de politiques éducatives pour une meilleure allocation du personnel enseignant dans un environnement en pleine mutation et en quête d'innovations.

La politique de gestion des ressources humaines de la fonction publique en général, et celle du secteur éducatif en particulier, est un domaine très complexe qui nécessite une planification objective et prévisionnelle mais aussi beaucoup de moyens, notamment dans les pays en développement ou en voie de développement comme la plupart des pays au sud du Sahara. Cependant très peu d'ouvrages et de rapports traitant de la question sur le cas précis du Cameroun existent, alors même que l'optimisation de l'utilisation de ces ressources et leur développement deviennent des composantes fondamentales des réformes des systèmes éducatifs. D'ailleurs dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) que l'Etat du Cameroun lui-même définit comme son cadre de référence pour la période 2010-2020, il est souligné que le gouvernement entend mettre un accent sur la formation du capital humain. Cet engagement sonne comme une orientation que devrait prendre le secteur de l'éducation et surtout traduit l'intérêt qu'accorde l'Etat camerounais à la formation de l'homme. Les hauts responsables du secteur de l'éducation sont ainsi appelés à accorder plus d'intérêts à la gestion des ressources humaines. Ils doivent pour cela avoir une meilleure connaissance de ses missions, de son organisation et de ses processus de fonctionnement, ainsi qu'une meilleure compréhension des politiques et des réformes de modernisation de l'administration et de la GRH.

Les mécanismes actuels de mobilisation et de gestion des ressources s'avèrent inefficaces, particulièrement en ce qui concerne les ressources humaines. L'état des lieux laisse voir des insuffisances et des dysfonctionnements dans la gestion pédagogique des établissements scolaires et dans la répartition des ressources humaines entre les établissements créant souvent des inégalités entre le milieu rural et le milieu urbain. La centralisation des systèmes éducatifs est encore une fois pointée du doigt puisque, dans la majorité des pays du Sud, la gestion des manuels relève de l'administration centrale.

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés à l'opérationnalisation de la politique des affectations du personnel enseignant au ministère des enseignements secondaires, les mécanismes de mutation et de déploiement sur le terrain ainsi qu'à ses corollaires.

1.Contexte et justification de l'étude

L'enseignement secondaire est reconnu comme étant un moment crucial dans la vie d'un individu puisque c'est à cette phase de sa vie qu'un jeune développe des habiletés et des aptitudes pour rendre sa vie d'adulte couronnée de succès (UNESCO, 2003). C'est la raison pour laquelle l'enseignement secondaire se doit de jouer un rôle essentiel au regard de la construction des connaissances du jeune et du développement de son plein potentiel.

Le décalage culturel entre la ville avec ses commodités comme la disponibilité de l'eau potable ; l'électrification, ses mass media d'une part et la zone rurale et son dénuement d'autre part explique en partie la désertion des zones rurales par les enseignants. L'absence de structures et équipements sanitaires appropriés et les contraintes de la scolarisation des enfants obligent les enseignants à rechercher en priorité les postes en zones urbaines.

Il convient d'ajouter à ce tableau la centralisation du système de gestion des carrières des enseignants en général et la politique des affectations en particulier. En effet, cette concentration a pour conséquence de multiplier les dérives et des entraves à une répartition équitable et rationnelle du personnel sur le terrain.

Le contexte de la politique de déploiement et de redéploiement du personnel enseignant relevant du ministère des enseignements secondaires au Cameroun est fortement marqué par une disparité alarmante. On peut dès lors s'interroger sur les réelles conditions de fonctionnement des établissements d'enseignement secondaire, sur l'efficacité réelle des enseignants à leur différent poste d'affectation mais aussi sur le rendement des élèves. La politique de mise en place du personnel enseignant jusqu'à date n'obéit à aucune logique juridique ou peu. Il n'est

donc pas rare de voir un fonctionnaire de ce ministère obtenir plusieurs affectations au cours d'une même année scolaire. Ces affectations qu'on pourrait qualifier de « fantaisistes » et sans doute très aléatoires posent un sérieux coup non seulement sur la réalisation des objectifs de l'établissement, mais aussi sur la qualité de la formation de l'élève. Et, bien plus peut contribuer à détourner l'école de ses missions prévues dans la loi numéro 98/004 du 14 avril sur l'orientation de l'éducation au Cameroun. Pour comprendre la gestion des enseignants du secteur public au Cameroun, il convient de situer le contexte institutionnel de gestion de l'éducation formelle de façon générale.

Les états généraux de l'éducation organisés au Cameroun en 1995 notaient en matière de gestion des ressources humaines l'absence d'une politique clairement définie des affectations, mutations, et nominations de personnel. En outre, l'absence d'une politique globale de planification des ressources humaines était déplorée. A la suite de ce constat, des recommandations étaient faites dans le sens de la rationalisation de la gestion des ressources humaines. La mise en œuvre de ces recommandations a consisté en la publication de textes officiels relatifs à l'orientation de l'éducation au Cameroun, à l'organisation du ministère, au statut des personnels.

2. Type de recherche et méthodologie

L'objectif poursuivi par ce travail est de mieux comprendre la gestion des ressources humaines au ministère des enseignements secondaires et d'en examiner sa politique d'affectations. Pour cela, il s'inscrit dans un contexte de gestion axée sur les résultats, et par conséquent invite à la réalisation d'une recherche appliquée. Nous souhaitons comprendre et rendre intelligible l'action des individus en étudiant les faits.

La recherche adoptée est de nature qualitative, visant à comprendre les comportements humains et organisationnels en prenant en compte la perspective des acteurs. Selon Hlady (2002), ce type de recherche s'intéresse aux états subjectifs des individus, ce qui correspond à notre objectif de saisir les dynamiques internes au sein du ministère des enseignements secondaires (MINESEC) au Cameroun.

De ce fait, nous pourrions mener des entretiens approfondis avec des acteurs du MINESEC, incluant les responsables des ressources humaines, les enseignants, et les administrateurs. Ces entretiens permettront d'obtenir des insights détaillés sur les perceptions, les stratégies et les résistances face aux politiques de gestion des ressources humaines et d'affectation.

Nous allons procéder à la consultation documentaire Cette méthode impliquera l'examen de documents écrits et informatisés tels que les rapports officiels, les politiques internes, les publications académiques, et les articles de presse. L'objectif est de recueillir une grande quantité d'informations fiables et pertinentes, tout en minimisant les biais liés à des témoignages individuels (Bourque et Normandeau, 2003).

Nous observerons directement les interactions et les comportements au sein du MINESEC pour comprendre les dynamiques organisationnelles et les jeux de pouvoir en action. Cette méthode nous aidera à contextualiser les discours des acteurs.

En définitive, la méthode choisie sera exploratoire, comme le recommandent Gombault (2005) et Yin (2003), en raison de la complexité et du caractère contemporain de la problématique. L'objectif est d'identifier les problèmes et les propriétés des situations observées, permettant une compréhension globale et nuancée des dynamiques organisationnelles au MINESEC.

3. Cadre réglementaire des affectations au MINESEC

Plusieurs textes réglementaires sont utilisés dans la gestion des ressources humaines au ministère des enseignements secondaires ; certains sont propres au dit ministère alors que d'autres sont globaux à la Fonction Publique.

S'agissant d'emblée du décret n°2004/066 du 31 mars 2004, ce texte porte organisation du ministère de l'éducation nationale. En effet, malgré la dislocation de ce ministère, ce texte consacré à l'organigramme reste toujours en vigueur et d'une des boussoles qui sert encore de nos jours à implémenter la politique des affectations du personnel enseignant au ministère des enseignements secondaires.

Quant au décret n°2001/041 du 20 mars 2001, il porte organisation des établissements scolaires publics ; qui en réalité sont des structures destinées à accueillir les enseignants comme cadre de travail. Cependant, dans une logique de « mobilité externe », ce personnel peut être aussi muté hors du corps des enseignements secondaires dans le cadre d'un « détachement ». A la fin de ce détachement, l'enseignant fait chemin inverse vers son ministère d'origine en reprenant son service.

Le décret n°96/088 du 23 avril 1996 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale. En effet, une des pratiques consacrées en matière de management

administratif au Cameroun est celle qui consiste à offrir à chaque corps un cadre réglementaire qui tienne compte des spécificités et des particularités liées à la profession. Ce texte énonce un ensemble de normes qui se rapportent à la profession d'enseignants en général et celui l'ordre des enseignements secondaires singulièrement.

Le décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'Etat. Ce texte s'applique à tous les fonctionnaires, y compris aux enseignants des enseignements secondaires. Il édicte les droits et les devoirs des agents de l'Etat ayant le statut de fonctionnaire.

Le décret n° 2000/697/PM du 13 septembre 2000 dans sa substance fixe le régime de formation permanente des fonctionnaires car en réalité, les différents mouvements de l'enseignant ne doivent pas faire oublier le droit de ce dernier à mettre-à-jour ses enseignements et ses techniques pédagogiques.

L'arrêté n°165/A/19/MINEDUC/CAB du 24 juillet 1979 portant réglementation générale des mutations des personnels enseignants du ministère de l'éducation nationale. En effet, cet arrêté pris par le « ministère de l'éducation » en 1979 n'a pas encore été abrogé et donc reste encore applicable en matière de mouvement du personnel au ministère des enseignements secondaires.

La circulaire n°01/A/19/MINEDUC du 03 janvier 1989 portant mutation des personnels féminins mariés en service à l'éducation nationale. En c'est en vertu de ce texte que la femme mariée civilement doivent rejoindre le lieu de résidence de leur conjoint. C'est le regroupement familial. Son but poursuivi est de préserver la famille.

La circulaire n° 23/B1/1464/MEN/IGP/ESG/ETP/DESG/DETP du 05 mai 1993 relative à la procédure de mutation des personnels enseignants. Cette circulaire s'inscrit dans la même logique que l'arrêté n°165/A/19/MINEDUC/CAB du 24 juillet 1979.

La circulaire n° B1/1464/MINEDUC/SG/DESG/DRH du 02 juillet 2003 relative aux modalités de mutation des personnels. Enonce les conditions de mise en œuvre de la politique des enseignants au ministère de l'éducation nationale devenu depuis 2004 MINESEC.

En effet, ces textes organisent les différents événements et phases de la vie professionnelle dans la fonction publique, à savoir le recrutement et l'intégration, la gestion de la carrière, la mobilité interne et externe, la formation continue et la gestion des postes.

4. Les affectations au MINESEC

Conformément à la circulaire n°23/B1/1464/MEN/IGP/ESG/ETP/DETP du 05 mai 1993 relative à la procédure de mutation des personnels enseignants, la mobilité interne (affectation et mutation) est centralisée au niveau du Ministère ; les affectations concernent les nouveaux enseignants alors que les mutations portent sur les enseignants déjà en activité. Dans le cas des mutations, le requérant dépose une demande auprès de son chef d'établissement qui après avoir émis un avis, la transmet à la délégation départementale des enseignements secondaires (DRES). Cette structure est chargée de rassembler les demandes au niveau local, d'émettre un avis et de les faire parvenir à la structure régionale, la délégation régionale des enseignements secondaires (DRES), qui joue le même rôle à ce niveau avant la transmission au ministère. Une commission ad hoc est créée pour apprécier les demandes et faire des propositions au Ministre qui décide. Les éléments officiels d'appréciation permettent de classer les demandes de mutation en deux grandes catégories : les mutations souhaitées (pour convenance personnelle, pour regroupement familial ou pour des raisons de santé) et les mutations de souveraineté (pour nécessité de service, les mutations disciplinaires et les mutations pour redéploiement ordinaire).

5. Les mécanismes parallèles à la politique officielle des affectations au MINESEC

Les faiblesses de la politique des affectations des enseignants au MINESEC ne se rapportent pas aux règles en cours dans la gestion du personnel, ni aux structures et mécanismes de régulation et encore moins aux bases d'informations sur les enseignants. Mais à l'insuffisance des mécanismes de régulation qui renforce négativement la qualité de cette gestion. Les bases d'informations sur les enseignants ne disposent pas certes de données complètes ni sur les enseignants, ni sur les profils de poste. Mais cette situation semble faire l'affaire de certains fonctionnaires véreux. En dépit donc de l'existence de normes et critères d'affectation des enseignants, la cohérence interne de ces règles de gestion est insuffisante tout comme le suivi et le contrôle de l'application de ces normes ne sont pas assurés. Aussi, la gestion partagée des enseignants entre plusieurs ministères (Minesec-Minfopra-Minfi) n'est pas soumise à une coordination. Le contexte de décentralisation sans répartition distincte des responsabilités entre les structures centrales et les structures décentralisées et sans ressources appropriées ne favorise pas non plus gestion saine.

5.1. Le monnayage et la corruption des agents

Au nombre des pratiques liées au monnayage et à la corruption qui plombent sérieusement la mise en œuvre de la politique des affectations des enseignants au MINESEC, Il s'avère que beaucoup de haut-fonctionnaires Camerounais et pas seulement du MINESEC sont devenus des entrepreneurs cachés derrière des prête-noms qui sous-traitent des dossiers d'affectations à coup d'énormes sommes d'argent. En effet, la technique consiste à venir verser de l'argent aux membres de la commission ad hoc chargés d'étudier les dossiers d'affectations, de les préparer avant la signature du ministre. Il ressort que lorsque les membres ont perçu la contrepartie, ils se retrouvent dans l'obligation de remplir ce pourquoi ils ont été payés et la conséquence est immédiate. Les mutations ne sont plus objectives et rationnelles. En effet, les mouvements mal orientés et disproportionnés favorisent davantage les grandes métropoles que l'arrière-pays. Ce sont des infractions prévues et réprimées par le code pénal, mais vous verrez rarement des poursuites engagées contre les auteurs de ces actes condamnables, lance un autre cadre dudit service.

5.2. Les réseaux d'influence et la falsification des actes d'affectations

Il n'est pas rare de constater que certains chefs d'établissements prennent l'initiative d'activer leurs réseaux d'influence lors des opérations de redéploiement du personnel pour avoir le plus d'enseignants possible, et disent-ils afin de garantir de bons résultats à leur établissement, nous affirme un proviseur. (Entretien du 2 avril 2019) C'est d'ailleurs ce que confirme cet autre chef d'établissement d'un lycée de la périphérie de la ville de Yaoundé qui s'exprime sur la question en ces termes : « si un proviseur ne bouscule pas pour avoir les enseignants, il risque n'en avoir aucun et les résultats seront catastrophiques dans son établissement or, il paraît que l'un des critères majeurs d'évaluation des chefs d'établissement sont les résultats et surtout ceux des différents examens officiels », et d'ajouter : « Il arrive donc parfois que les lycées de zones urbaines d'une région s'arrachent les enseignants qualifiés, laissant les CES des campagnes sans armes ». (Entretien du 2 avril 2019). Voilà qui explique en partie la grande disparité entre les établissements parfois dans la même région, car il va de soi que tous les chefs d'établissements n'ont pas les mêmes « réseaux » dont les puissances sont variables.

La falsification des actes d'affectation aussi une situation embarrassante qui entrave une gestion rationnelle de la politique des affectations au MINESEC. Dans un communiqué du 1er août 2016 signé du ministre des enseignements secondaires trois cents soixante-neuf (369)

enseignants avaient été convoqués pour authentification de leurs actes d'affectation. En effet, il s'était avéré après vérification des actes de mutation et de nomination des années 2014 et 2015 que certains actes étaient faux. Ces faux actes, sont le fruit d'enseignants qui utilisent des voies peu orthodoxes pour fuir les établissements des zones rurales au profit des établissements des grandes métropoles. La falsification des actes d'affectations est le produit des machinations d'un système diversifié. De notre entretien avec le sous-directeur de développement du personnel de la DRH du MINESEC (entretien du 2 avril 2019), il ressort que certains enseignants auraient réussi l'exploit en monnayant les services des délégations régionales, qui ont un certains pouvoir de mutation dans leurs territoires. D'autres plus courageux encore, font fabriquer de faux actes d'affectations par des réseaux mafieux, qu'ils présentent aux chefs d'établissements dans lesquels ils souhaitent exercer.

6. Cadre prévisionnel des ressources humaines au MINESEC

Il est question dans cette partie de notre travail de parler des méthodes d'évaluation des ressources humaines qui sont disponibles d'une part, de la prévision des besoins en effectifs d'enseignants et enfin des différentes positions de l'emploi qu'occupe l'enseignant au Minesec.

6.1. L'évaluation des ressources humaines disponibles

L'évaluation des ressources humaines ici ne doit pas être confondue avec une évaluation visant en une notation des performances du personnel dans leurs différentes positions de travail. Il faut la comprendre au sens de Hddigui (2011) pour qui il s'agit d'un facteur déterminant dans le processus de la mise en place de la nouvelle approche de gestion basée sur les résultats. En effet ceci ne veut pas dire que le rendement et l'efficacité du personnel d'une organisation en sont dissociés. Tout au contraire. Et Hddigui (2011) poursuit en précisant que le statut de la fonction publique édicte un ensemble de règles qui régissent l'accès à la fonction publique et le déroulement de la carrière du fonctionnaire. Ces règles de portée générale sont complétées par des statuts particuliers qui adaptent le statut général aux spécificités du secteur public concerné.

En effet, il semble que l'évaluation des ressources disponibles au MINESEC a pour objectif final de renseigner sur la quantité et le nombre de personnels qui sont effectivement en activité car très souvent, on peut être confronté à plusieurs situations d'absence au poste de travail pour les agents publics. Les absences régulières et irrégulières.

- Les absences régulières comprennent le détachement, la mise en disponibilité, une position d'accomplissement du service national, les congés, la mise en stage etc...
- Les absences irrégulières renvoient à tout abandon du poste de travail qui n'est pas prévu par la réglementation. On peut de manière simple citer toutes les absences non justifiées qui seraient la seule émanation du fonctionnaire ou agent de l'Etat sans l'autorisation du supérieur hiérarchique.

6.2. La prévision des besoins en effectifs

Les problèmes de prévision correcte des besoins au MINESEC sont liés d'une part à la difficulté d'obtenir une estimation valide et fiable des besoins réels en enseignants par les chefs d'établissements scolaires ; il est à noter que ceux-ci ne disposent pas d'un dispositif approprié de contrôle, d'orientation et d'incitation et d'autre part à la négligence des aspects qualitatifs dans la prévision des besoins ; il s'agit ici de la qualification de certains enseignants.

L'équilibre entre les ressources et les besoins repose également sur des réajustements internes et externes à travers que sont la mobilité fonctionnelle par la promotion interne, la mobilité géographique par les mutations volontaires ou imposées et la compression des effectifs par l'incitation au départ volontaire et au travail à temps partiel.

Conclusion

Dans cet article, il était question d'étudier les mécanismes de l'opérationnalisation de la politique des affectations du personnel enseignant au ministère des enseignements secondaires au Cameroun. Nous avons construit notre argumentaire autour de trois grandes articulations : le cadre règlementaire dans lequel s'implémente cette politique, le cadre opératoire qui se veut en réalité descriptive de la pratique même et enfin le cadre prévisionnel de la gestion des ressources humaines. En effet, si la question de l'affectation des enseignants au MINESEC est importante en soi, celle de leur répartition sur l'ensemble du territoire est tout aussi fondamentale. Certains facteurs perceptibles sur le terrain révélant les limites d'un système qui tend à générer des inégalités et qui ne permet pas de développer des stratégies adaptées et destinées à couvrir l'ensemble du territoire. Il est encore plus difficile de concilier une gestion de masse des affectations des enseignants et une prise en compte de problématiques telles que les besoins des différentes régions, la stabilité des enseignants, ou l'adéquation entre besoin des établissements scolaires et expérience des enseignants. Or d'importantes différences d'attractivité existent entre les zones rurales et les zones urbaines, reflétant en partie la géographie de l'éducation prioritaire. En effet, il apparait que ces différences se traduisent par une attractivité très variable des régions, tant du point de vue des vœux de mobilité du personnel entrant que sortant. Les écarts d'attractivité entre les régions sont saisissants et ont nécessairement de répercussions directes sur le processus d'affectation. La désaffectation des enseignants pour l'arrière-pays, l'instabilité permanente et la désertion sont l'une des raisons des inégalités criardes entre les différentes régions. La chaîne de décision est longue et parsemée d'approbations intermédiaires. Par ailleurs, la multiplicité des relais ne facilite pas la circulation de la demande ; les risques de retard et de perte de la demande ne sont pas nuls. En effet, plusieurs structures du MINESEC traitent de la gestion des ressources humaines, soit comme activité principale soit comme activité périphérique : le Secrétariat général, la direction des ressources humaines (DRH), la Direction de l'Enseignement secondaire général (DESG), la direction de l'enseignement secondaire technique (DEST) et les Inspections générales de pédagogie (IGP). Le secrétariat général du ministère des enseignements secondaires s'occupe entre autres missions, de la formation permanente des personnels. La direction des ressources humaines s'intéresse aux questions de formation et de recrutement en liaison avec le ministère de l'enseignement supérieur (MINESUP), le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative ainsi que les directions techniques. Elle s'occupe également du plan de formation des personnels, de la conception et de mise en œuvre de la politique de gestion des ressources

humaines, de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, de la mise à jour du fichier personnel, de la gestion des carrières et postes de travail, de la programmation des besoins etc...

Références bibliographiques

- Gombault, A. (2005). Management des ressources humaines. Bruxelles. De Boeck supérieur.
- Hddigui, E. M. (2006). La gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation. Paris. UNESCO.
- Hlady, R. (2002). La méthode des cas : application à la recherche en gestion. Bruxelles. De Boeck.
- MINEDUC (1998). Loi d'orientation de l'éducation au Cameroun. Yaoundé.
- Présidence de la République (1975). Décret No 75/459 du 26 juin 1975 Déterminant le régime de rémunération des personnels civils et militaires de la République Unie du Cameroun. Yaoundé. Journal officiel.
- Présidence de la République (2000). Décret No 2000/359 du 05 décembre (2000) Portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation nationale. Yaoundé. Journal officiel.
- Présidence de la République. (2002). Décret No 2002/040 du 04 février (2002) Fixant les montants et les modalités de paiement des primes allouées aux personnels des corps de l'Éducation Nationale. Yaoundé. Journal officiel.
- Quivy, R. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris. Dunod.
- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1984). Introduction to qualitative research method: a phenomenological approach to the social sciences. New York. Wiley.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods. California. Sage. Thousand Oaks.