

Procrastination dans la gestion des dossiers de prise en charge des enseignants au Cameroun : quels effets sur la performance et le rendement professionnel ?

Ouzerou Carlos NJOYA

Université de Dschang, membre de l'Unité de Recherche de Philosophie et des Sciences Sociales Appliquées (URPHISSA) de l'Université de Dschang-Cameroun.

carlosnjoya@gmail.com

Résumé

Cette étude qualitative examine les effets de la procrastination administrative sur la performance et le rendement des enseignants au Cameroun. Á travers les entretiens menés auprès de 15 enseignants du primaire et du secondaire, les résultats révèlent des retards chroniques dans le traitement des dossiers de prise en charge, provoquant frustration, démotivation, absentéisme et baisse de qualité pédagogique. L'analyse appuyée sur les théories de la motivation, de la justice organisationnelle, et du contrat psychologique, montre que ces lenteurs nuisent au moral et à l'engagement professionnel des enseignants. Le lien de confiance entre l'État et les agents éducatifs se trouve fortement fragilisé. L'étude souligne l'urgence de réformes administratives incluant, la digitalisation, une communication transparente et une gouvernance participative. Ces changements sont essentiels pour assurer la motivation des enseignants et améliorer durablement la qualité de l'éducation au Cameroun.

Mots clés : *procrastination, gestion des dossiers de prise en charge, enseignants, performance, rendement professionnel, cameroun.*

Summary

This qualitative study examines the effects of administrative procrastination on teacher performance and output in Cameroon. Based on interviews with 15 primary and secondary school teachers, the results reveal chronic delays in the processing of administrative files, leading to frustration, demotivation,

absenteeism and a decline in the quality of teaching. Analysis based on the theories of motivation, organisational justice and the psychological contract shows that these delays are detrimental to teachers' morale and professional commitment. The bond of trust between the state and education workers has been severely weakened. The study highlights the urgent need for administrative reforms, including digitisation, transparent communication and participative governance. These changes are essential if teachers are to be motivated and the quality of education in Cameroon is to be improved in the long term.

Key words: *procrastination, case management, teachers, performance, professional performance, cameroon.*

1. Introduction et problématique

À notre connaissance, dans toute institution ou organisation, la qualité de la gestion administrative constitue un levier essentiel pour assurer la motivation, la performance et la stabilité du personnel. Dans le secteur de l'éducation, cette réalité est d'autant plus marquée que les enseignants, principaux piliers du système éducatif, dépendent fortement de l'efficacité des procédures administratives pour le bon déroulement de leur carrière¹. Une gestion fluide des dossiers liés à la prise en charge, aux avancements, aux affectations, ou aux réclamations contribue à renforcer la satisfaction professionnelle et à encourager l'engagement des enseignants dans l'accomplissement de leur mission éducative². Cependant au Cameroun, plusieurs témoignages et rapports d'acteurs du système éducatif révèlent une lenteur chronique dans le traitement des dossiers administratifs notamment ceux liés à la prise en charge des enseignants nouvellement recrutés ou intégrés. Il n'est pas rare que ces derniers attendent plusieurs mois, voire des années, avant de percevoir leur premier salaire

¹ Unesco, *Education for sustainable development goals : Learning objectives*. Paris : UNESCO, 2017.

² Salamon Tchameni Ngamo, *Gouvernance éducative et performance des enseignants au Cameroun* : Édition CLÉ., 2020.

ou d'être régulariser sur le plan statutaire³. Cette procrastination administrative, souvent alimentées par des procédures bureaucratiques rigides, le manque de digitalisation, ou encore l'insuffisance de personnel qualifié, engendre un profond malaise au sein du corps enseignant. De ce fait les conséquences de cette lenteur sont multiples notamment: démotivation, désengagement, baisse de rendement, absentéisme, voire reconversion professionnelle. De nombreux enseignants se sentent ignorés ou marginalisés par l'administration ce qui altère leur rapport au travail et leur implication dans les tâches pédagogiques⁴. Ce constat soulève à la fois les préoccupations d'ordre pédagogique et d'ordre social dans un contexte où l'amélioration de la qualité de l'éducation est une priorité nationale et mondiale. Pour mieux aborder cette réflexion, il est nécessaire de noter que la procrastination dans la gestion de prise en charge s'entend comme le report répété ou injustifié des actions administratives liées à l'examen, au traitement et à la validation des documents nécessaires à l'intégration, à l'évolution de carrière ou à la reconnaissance administrative des enseignants ou autres agents publics. Elle constitue un dysfonctionnement dans les pratiques de gestion administrative et affecte directement la motivation et la performance des agents concernés. Dans les administrations publiques, la procrastination se manifeste par des retards délibérés ou systémiques dans le traitement des dossiers, affectant l'efficacité des services⁵. En bref, la procrastination est définie

³ Nicolas Nkengafac & Pascal, Forchu, *Problématique de la gestion administrative des enseignants au Cameroun : lenteurs et implications*. Yaoundé : Éditions Universitaires Africaines, 2021.

⁴ Jean Noël Mbassi, *Les déterminants de la démotivation des enseignants dans les établissements publics Camerounais* : Revue camerounaise de l'Éducation, 12 (2), 2019, pp. 45-60.

⁵ Robert Darko Osei & Kwabena Agyemang, Administrative delays and public service delivery in sub-Saharan Africa : A governance challenge. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 12(2), 2020, pp. 23-30.

comme une tendance à différer les actions requises, malgré la connaissance des conséquences négatives de ce report⁶.

Il est très important de rappeler que la recherche documentaire révèle que l'expression « procrastination » trouve son origine du latin « pro » qui signifie en « avant » et « crastinus » qui veut dire « du lendemain ». Il désigne un comportement qui consiste à remettre plus tard, de manière intentionnelle, ce qui pourrait et/ou devrait être fait le jour même, cela même si l'ajournement de l'action peut être à l'origine de conséquences préjudiciables. Dès lors, il devient pertinent, tant sur le plan scientifique que politique, d'interroger les effets de cette procrastination administrative sur la performance et le rendement professionnel des enseignants. Ainsi cette étude vise à analyser, de manière qualitative les répercussions des retards dans la gestion des dossiers de prise en charge sur la motivation, l'engagement, la performance et le rendement professionnel du personnel enseignant au Cameroun. Elle s'intéresse spécifiquement à deux niveaux d'enseignement (primaire et secondaire) afin de mettre en lumière d'éventuelles divergences ou similitudes dans les expériences vécues. Cependant les questions qui guideront cette réflexion sont les suivantes :

- Quels de type de retards sont constatés dans la gestion des dossiers de prise en charge ?
- Comment ces retards influencent-ils la motivation et la performance des enseignants ?
- Comment ces retards influencent-ils le rendement des enseignants ?

⁶ Piers Steel, The nature of procrastination : A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 2007, pp. 65-94.

- Observe- t-on les différences dans les effets selon les ordres d'enseignements observés ?

2. Méthodologie

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 part 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. Dans le cadre de cette étude visant à analyser les effets de la procrastination administrative sur la performance et le rendement professionnel des enseignants au Cameroun, une approche qualitative a été retenue. Ce choix se justifie par la volonté de comprendre en profondeur les perceptions, les expériences vécues et les sentiments des enseignants concernés par les lenteurs administratives, plutôt que de qualifier des données statistiques⁷. La méthode de collectes des données adoptée est celle des entretiens semi-directifs, permettant aux participants de s'exprimer librement tout en suivant un canevas thématique prédéfini. 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. Ce format

⁷ Philippe Paillé & Alex Mucchielli, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd). Paris Armand Colin, 2012.

d'entretien favorise une exploration nuancée des ressentis individuels, notamment en ce qui concerne les frustrations liées aux délais de traitement des dossiers, les conséquences sur la motivation au travail et les attentes vis à vis de l'administration.

L'échantillon est composé de quinze (15) enseignants répartis comme suit :

- 05 enseignants du primaire ;
- 05 enseignants du secondaire de l'enseignement général ;
- 05 enseignants du secondaire de l'enseignement normal.

Les critères de sélection sont reposés sur l'expérience avérée d'une situation de lenteur administrative, dont seuls les enseignants ayant introduit un dossier de prise en charge depuis plus de douze (12) mois sans issue favorable à la date de l'entretien ont été retenus. Ce critère a permis de s'assurer que les participants sont directement concernés et sont en mesure décrire les effets concrets de cette situation sur leur vie professionnelle. Le type d'échantillonnage utilisé est un échantillonnage par choix raisonné (ou intentionnel). Ce type de sélection permet de cibler des individus présentant des caractéristiques spécifiques en lien étroit avec l'objet de la recherche⁸. Les participants ont été identifiés à travers des réseaux professionnels et des contacts dans les établissements scolaires ciblés dans les régions du Centre et l'Ouest du Cameroun. Pour ce qui est de l'analyse des données, les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des

⁸ Matthew B. Miles, A. Micheal Huberman & Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis : A Methods sourcebook* (3rd. ed). Thousand Oaks, CA : Sage. 2014.

participants, puis intégralement transcrits. A cet effet, une analyse de contenu thématique a été ensuite menée, conformément à la méthode de⁹, afin d'identifier les récurrences discursives autour de quatre axes qui suivent : manifestation de la procrastination administrative, perceptions des enseignants, conséquences sur la motivation, et les attentes vis-à-vis de l'administration. Cette démarche vise à mettre en évidence des tendances significatives tout en tenant compte de la diversité des contextes éducatifs et des ordres d'enseignements.

3. Résultats de l'étude

L'analyse thématique des entretiens réalisés auprès de 15 enseignants (primaire, secondaire général et secondaire normal) révèle quatre grands axes autour desquels se structurent les effets de la procrastination administrative : la nature des retards, les perceptions des enseignants, les conséquences sur la motivation et la performance professionnelle, ainsi que les effets sur le rendement éducatif.

3.1 Nature des retards administratifs constatés

Il ressort de cet axe que tous les participants évoquent des délais anormalement longs dans le traitement de leurs dossiers de prise en charge. De ce fait plusieurs parmi eux ont signalé des attentes allant de 12 à 36 mois, sans retour officiel ni

⁹ Virginia Braun & Victoria Clarke, Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 2006, pp. 77-101.

explication. Cependant trois types de retards majeurs ont été identifiés :

- Retards dans l'émission de la première prise en charge après l'entrée en fonction ;
- Retards dans la régularisation administrative (reclassement, avancement, immatriculation) ;
- Silence administratif : absence de réponses ou suivi des dossiers, même après relances répétées.

Les résultats révèlent que les enseignants du primaire ont affirmé n'avoir jamais reçu leur numéro matricule ni de bulletin de solde après avoir été contractualisé, et pour certains les reclassements au grade supérieur semblent connaître de discrimination et des faveurs dans le processus de gestion des dossiers entre les ministères de l'éducation de base et de la fonction publique, bien qu'ils sont en poste depuis plus d'un an.. Au niveau des enseignements secondaire général et normal, les enseignants qui ont participé à l'enquête pointent du doigt les préoccupations liées à l'accumulation des avancements pendant des années et sans effets financiers sur les salaires bien qu'ayant rempli les conditions de deux années selon les normes prescrites dans le statut général de la fonction publique.

3.2 Perceptions et ressentis des enseignants

Les enseignants interrogés expriment un sentiment d'injustice, de négligence et d'abandon par l'administration. La plupart évoquent une perte de confiance envers l'État, perçu comme peu reconnaissant de leur engagement. C'est dans les mêmes perspectives qu'un interrogatoire est formulé : « Comment voulez-vous être motivé quand vous travaillez depuis deux ans

sans salaire ? », formule un enseignant du primaire. Néanmoins, les discours prononcés mettent en avant des sentiments d'amertume, de frustration croissante, voire d'humiliation sociale, surtout chez ceux qui peinent à subvenir aux besoins de leur famille ou sont endettés.

3.3. Conséquences sur la motivation et la performance professionnelle

Il ressort de cet axe que les effets psychologiques et professionnels sont notables :

- Baisse significative de motivation : Plusieurs enseignants disent ne plus préparer leurs cours avec sérieux, ou avoir cessé toute activité pédagogique en dehors des heures de classe.
- Désengagement progressif : Certains limitent volontairement leur implication dans les tâches extrascolaires (réunions pédagogiques, clubs, etc.).
- Sentiment d'inutilité : L'absence de reconnaissance administrative affecte la perception que les enseignants ont de leur propre utilité dans le système. Bien plus, certains enseignants du secondaire ont évoqué des pratiques d'absentéisme volontaire, de double emploi notamment dans le secteur privé, pour compenser l'absence de revenus. Certains ont même proféré les conséquences liées à la reconversion professionnelle ou immigrer vers l'occident.

3.4. Conséquences sur le rendement professionnel

Au-delà des conséquences relevées sur la motivation et sur la performance professionnelle, l'étude révèle, en plus, les

conséquences sur la qualité de l'enseignement dispensé qui se trouve sérieusement affectée notamment :

- La réduction de l'effort pédagogique : plusieurs enseignants affirment ne plus chercher à innover ou à adapter leurs méthodes d'enseignement.
- L'affaiblissement des résultats scolaires : Certains notent une baisse de performance des élèves qu'ils attribuent à leur propre démoralisation.
- Rapports tendus avec les élèves et la hiérarchie : Le manque de motivation conduit parfois à des tensions dans les relations avec les élèves et les responsables administratifs.

Toutefois, des différences sont observées selon les ordres d'enseignement : Les enseignants du primaires semblent davantage résignés et se donnent l'impression d'accepter leur sort ou leurs difficultés sans chercher à changer, tandis que ceux du secondaire adoptent plus facilement des stratégies d'adaptation, parfois en dehors du cadre légal (cours privés non autorisés, vente de documents, etc.).

L'étude révèle que la procrastination administrative dans la gestion des dossiers de prise en charge a des répercussions profondes et multiformes sur les enseignants au Cameroun. Elle affecte non seulement leur bien-être psychologique et leur stabilité financière, mais compromet aussi leur implication professionnelle, leur performance pédagogique, et enfin, le rendement global du système éducatif. Les attentes exprimées convergent vers un besoin urgent de réformes administratives, incluant le paradigme d'innovation de l'administration, notamment la digitalisation des procédures, et la

communication régulière entre les services administratifs et les enseignants concernés.

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude confirment que la procrastination administrative constitue une entrave majeure à la performance et au rendement professionnel des enseignants au Cameroun. Cette situation peut être expliquée à la lumière de plusieurs cadres théoriques pertinents en sciences sociales et en gestion, notamment la théorie de la motivation, la théorie de la justice organisationnelle, la théorie du contrat psychologique, et celle de la bureaucratie de Weber.

4.1. Théorie de la motivation (Malslow, 1943 ; Herzberg, 1959)

La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail affectent leur productivité. A bien des égards, la fonction de manager vise à stimuler les motivations individuelles en faveur des objectifs de l'organisation. Cette théorie développée par ces auteurs explore les facteurs qui incitent les individus à agir. Ainsi, Malslow propose une hiérarchie de besoin, tandis que Herzberg distingue les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. Les résultats mettent en évidence une démotivation croissante des enseignants, ce qui trouve une explication dans la hiérarchie des besoins de¹⁰. En effet, tant que les besoins fondamentaux (sécurité de l'emploi, rémunération, stabilité administrative) ne sont pas satisfaits, les enseignants ne

¹⁰ Abraham Harold Maslow, *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 1943, pp. 370-396.

peuvent accéder aux niveaux supérieurs de motivation (estime, accomplissement). De même, ¹¹distingue les facteurs de motivation intrinsèques (intérêt du travail, reconnaissance) et facteurs d'hygiène (salaire, conditions administratives). L'absence de traitement rapide des dossiers relève des facteurs d'hygiène défaillants, ce qui explique la démotivation généralisée observée.

4.2 Théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987)

La théorie de la justice organisationnelle, étudie la manière dont les individus perçoivent l'équité dans leur environnement de travail. Elle se concentre sur la façon dont les employés évaluent la justice des procédures, des distributions de ressources et des interactions au sein de l'organisation. Ainsi, les enseignants perçoivent une injustice procédurale, manifeste dans le traitement de leurs dossiers, marquée par l'opacité, l'absence de retour, et des délais arbitraires. Selon¹², la perception d'une injustice dans les processus administratifs entraîne de la frustration, un retrait organisationnel voire des comportements de revanche symbolique, comme l'absentéisme ou le désengagement. Cela correspond aux constats observés dans cette étude notamment la baisse d'implication pédagogique et le recours à des activités parallèles.

¹¹ Frederick Herzberg, *The motivation to work*. New York : Wiley, 1959.

¹² Jerald Greenberg, A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 1987, pp. 9-22.

4.3 Théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995)

Cette théorie, développée par¹³, postule que les employés développent les attentes implicites vis-à-vis de leur employeur, au-delà du contrat formel. Lorsque l'administration ne respecte pas sa part du « contrat moral » (prise en charge rapide, traitement équitable), cela engendre un sentiment de trahison, menant à une baisse d'engagement et de performance. Cela éclaire le climat de méfiance et de résignation identifié chez les enseignants du primaire, et les pratiques de contournement dans le secondaire. Cette théorie décrit les croyances individuelles et mutuelles des employés et de leur organisation concernant les termes de leur relation d'échange. Elle ne se limite pas au contrat de travail formel, mais englobe les attentes, les promesses, et obligations tacites qui façonnent cette relation. Les résultats de cette étude suggèrent que les enseignants vivent une rupture du contrat psychologique avec l'Etat. Cela correspond aux constats observés dans cette étude, notamment la rupture du contrat psychologique chez les enseignants du avec l'État.

4.4. Bureaucratie rigide et rationalité limitée (Weber, 1922 ; Simon, 1947)

La bureaucratie rigide fait référence à un système organisationnel où l'adhérence stricte aux règles et procédures, souvent conçues pour l'efficacité, conduit à une inflexibilité et une incapacité à s'adapter aux situations changeantes. La rationalité limitée, quant à elle, est un concept introduit par Hebert Simon, qui souligne que les individus, même dans des contextes rationnels, ont des limites cognitives et

¹³ Denise Mary Rousseau, *Psychological contracts in organization : Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA ; Sage, 1995.

informationnelles, les empêchant de prendre des décisions optimales et les poussant à se satisfaire de solutions acceptables plutôt que parfaite. De ce fait, la lourdeur des procédures et le manque de communication dans la gestion administrative s'inscrivent dans le modèle de bureaucratie Wébérienne, caractérisé par des règles strictes, une hiérarchie centralisée, et des formalismes excessifs¹⁴. Cette approche, bien qu'efficace en théorie, devient contre-productive lorsqu'elle ignore les réalités humaines et opérationnelles du terrain. En critiquant cette vision¹⁵, introduit le concept de rationalité limitée, qui montre que les acteurs administratifs ne prennent pas toujours des décisions optimales, mais plutôt « satisfaisantes », en fonction de leurs capacités et ressources. Cela explique en partie les lenteurs observées. En définitif, l'analyse croisée de ces théories met en lumière les fondements psychologiques, organisationnelles et structurelles de la démotivation des enseignants face aux lenteurs administratives. Elle permet d'élargir la compréhension du phénomène en articulant les dimensions individuelles (motivation, attentes, perceptions), organisationnelles (justice, équité, bureaucratie) et systémiques (structure et gouvernance). Cette lecture théorique nourrit ainsi la réflexion sur la nécessité de réformes profondes dans la gestion des ressources humaines en éducation au Cameroun.

4.5. Implications managériales et sociales

Les enseignants expriment une forte attente de modernisation et de digitalisation, ce qui rejoint les recommandations de la

¹⁴ Maximilian Carl Emil Weber, *Économie et société*. Paris : Plon, 1922.

¹⁵ Herbert Alexandre Simon, *Administrative behavior*. New York : Macmillan, 1947.

¹⁶et de ¹⁷ sur la gouvernance du système éducatif. Une administration centrée sur les usagers, transparente et numérique apparaît désormais comme une nécessité pour restaurer la confiance et améliorer la performance des enseignants. En s'appuyant sur ces cadres théoriques, cette étude montre que la procrastination administrative n'est pas simplement un problème de lenteur technique, mais bien un déficit systématique, qui affecte la motivation, la performance et le rendement des enseignants. Elle remet en cause les fondements du lien de confiance entre l'État et ses agents éducatifs. Seule une réforme organisationnelle profonde, combinée à une gestion plus humaine et transparente, permettra d'inverser cette tendance et de repositionner les enseignants comme moteurs du développement.

5. Conclusion, suggestions et perspectives

5.1. Conclusion

Cette étude met en lumière l'impact profond et multiforme de la procrastination administrative dans la gestion des dossiers de prise en charge des enseignants au Cameroun. Les lenteurs administratives, le silence institutionnel et absence de réponses concrètes nourrissent un sentiment d'injustice, de frustration et de démotivation chez les enseignants, affectant significativement leur engagement, leur performance professionnelle et leur rendement éducatif. L'inaction administrative ne se limite pas donc à un dysfonctionnement technique, mais constitue une menace pour la qualité de l'éducation, de la stabilité du personnel enseignant et, par

¹⁶ Banque mondiale, *Gouvernance et performance dans le secteur de l'éducation en Afrique*. Washington, DC, 2021.

¹⁷Unesco, *Enseignants et qualité de l'éducation : Guide de politique éducative pour les pays d'Afrique Subsaharienne*. Paris : UNESCO Publishing, 2017.

extension, pour le développement du capital humain national. En rompant symboliquement le contrat psychologique entre l'Etat et ses agents éducatifs, elle compromet leur fidélité au service public.

En somme, la portée socio-utilitaire de cette étude est double : elle permet d'améliorer la qualité de vie des enseignants en réduisant le stress lié à la gestion administrative, et elle contribue à l'efficacité du système éducatif en assurant une meilleure gestion des ressources humaines.

5.2. Suggestions

Dans une perspective d'enrayer ce fléau, cette étude offre plusieurs pistes aux décideurs :

- La digitalisation intégrale du traitement des dossiers afin de réduire les délais et garantir la traçabilité ;
- Le renforcement des capacités du personnel administratif pour une gestion plus efficace et plus humaine ;
- La mise en place du mécanisme de suivi et de retour d'information réguliers aux enseignants ;
- Développer les approches participatives impliquant les syndicats d'enseignants dans l'amélioration des procédures de gestions de leurs dossiers de prise en charge.
- Rendre disponible en permanence les ressources matérielles et financières nécessaire au paiement des différentes prestations des enseignants.

Au terme de cette étude, notre suggestion pourrait constituer un socle de décision sur lequel les autorités administratives et

politiques pourraient s'appuyer pour adopter une politique efficace en matière de gestion des dossiers de prise en charge des enseignants, afin que l'éducation redevienne le levier central du développement durable au Cameroun.

5.3. Perspectives

Pour aller plus loin, les études comparatives pourraient être menées entre plusieurs pays d'Afrique subsaharienne afin de déterminer si ce phénomène de procrastination administrative est régional ou systémique. Une extension quantitative permettrait également de mesurer l'ampleur statistique de l'impact de ces lenteurs sur les performances des enseignants. Enfin, l'implication des décideurs publics dans des panels participatifs avec les enseignants constituerait un pas vers une gouvernance plus inclusive et réactive du système éducatif camerounais.

Références Bibliographiques

1. BANQUE MONDIALE, 2021. *Gouvernance et performance dans le secteur de l'éducation en Afrique*. Washington, DC.
2. BRAUN Virginia & CLARKE Victoria, 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), pp. 77-101.
3. GREENBERG Jerald, 1987. « A taxonomy of organizational justice theories », in *Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 9-22.
4. HERZBERG Frederick, 1959. *The motivation to work*. New York : Wiley.
5. MASLOW Abraham Harold, 1943. « A theory of human motivation », *psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.

6. MBASSI Jean Noël, 2019. « *Les déterminants de la démotivation des enseignants dans les établissements publics Camerounais* »: Revue camerounaise de l'Education, 12 (2), pp. 45-60.
7. MILES Matthew B., HUBERMAN A., Micheal & SALDANA Johnny, 2014, *Qualitative Data Analysis : A Methods sourcebook* (3rd. ed). Thousand Oaks, CA : Sage.
8. NKENGAFAC Nicolas, & FORCHU Pascal, 2012. « *Problématique de la gestion administrative des enseignants au Cameroun* » : lenteurs et implications. Yaoundé : Éditions Universitaires Africaines.
9. OSEI Robert Darko, & AGYEMANG Kwabena, 2020. Administrative delays and public service delivery in sub-Saharan Africa : A governance challenge. Journal of Public Administration and Policy Research, 12(2), pp. 23-30.
10. PAILLE Philipe & MUCCHIELLE Alex, 2012. « *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* » (3^e éd). Paris Armand Colin.
11. ROUSSEAU Denise Mary, 1995. « *Psychological contracts in organization* » : *Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA ; Sage.
12. SIMON Herbert Alexandre, 1947. *Administrative behavior*. New York : Macmillan.
13. STEEL Piers, 2007. The nature of procrastination : A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. Psychological Bulletin, 133 (1), pp. 65-94.
14. TCHAMENI NGAMO Salamon, 2020. Gouvernance éducative et performance des enseignants au Cameroun : Édition CLÉ.
15. UNESCO, 2017. Enseignants et qualité de l'éducation : Guide de politique éducative pour les pays d'Afrique Subsaharienne. Paris : UNESCO Publishing.

16. UNESCO, 2017. « *Education for sustainable development goals* » : *Learning objectives*. Paris : UNESCO.
17. WEBER Maximilian Carl Emil, 1992, *Économie et société*. Paris : Plon.