Le temps du budget et le temps de la carrière La discordance des temporalités dans la planification Du recrutement enseignant au Cameroun

IYEM MBARGA DOMINIQUE MAXINE JOELLE
NDJEBAKAL SOUCK EMMANUEL
Université de Yaoundé I

Résumé

La littérature sur les universités africaines associe souvent les difficultés d'encadrement à une insuffisance de planification. À partir du cas camerounais, cet article déplace le diagnostic vers la discordance entre le temps de la carrière académique et celui du budget. L'analyse du corpus juridique, complétée par des sources statistiques, stratégiques et institutionnelles, montre que le plan de recrutement existe, mais qu'il est principalement inscrit dans un horizon triennal, alors que la constitution et le renouvellement du corps enseignant s'inscrivent sur des périodes beaucoup plus longues. Trois effets sont analysés : la sédimentation disciplinaire, l'irréversibilité des déficits de rang magistral et la non-anticipation de départs pourtant calculables. L'article propose d'articuler projection démographique à quinze ans et programmation budgétaire triennale.

Mots-clés : *planification prospective ; recrutement académique ; enseignement supérieur ; temporalités institutionnelles ; Cameroun*

Abstract

Research on African universities often associates staffing difficulties with inadequate planning. Using the Cameroonian case, this article shifts the diagnosis toward a mismatch between academic career time and budget time. Based on an analysis of the legal corpus, supplemented by statistical, strategic and institutional sources, it shows that recruitment

planning exists but is mainly framed within a three-year horizon, whereas the formation and renewal of academic staff unfold over much longer periods. Three effects are analysed : disciplinary sedimentation, the irreversibility of senior-rank shortages, and the failure to anticipate retirements that are nevertheless calculable. The article proposes linking a fifteen-year demographic projection to the existing three-year budget programming framework while distinguishing calculable events from uncertain developments.

Keywords: *prospective planning; academic recruitment; higher education; institutional temporalities; Cameroon*

Introduction

La question de l'encadrement dans les universités africaines fait l'objet d'un diagnostic largement partagé. Mohamedbhai (2008) établit, sur sept universités du continent examinées entre 1986 et 2006, une croissance annuelle des effectifs étudiants de quinze à vingt-cinq pour cent sans augmentation correspondante du personnel enseignant. Teferra et Altbach (2004) identifient dans la gestion et le financement deux des quatre obstacles majeurs au développement des institutions africaines. Tettey (2010) désigne le déficit générationnel comme le problème le plus préoccupant du continent.

Ce diagnostic converge vers une imputation : les systèmes universitaires africains ne planifieraient pas le renouvellement de leur corps enseignant. Kasule et Bisaso (2019) en formalisent les termes pour l'Ouganda en identifiant trois obstacles à l'intégration d'une gestion stratégique des ressources humaines : la faiblesse des systèmes d'information, la dissociation entre décisions de

recrutement et plans stratégiques, l'absence de compétences internes en planification.

Le cas camerounais invite à déplacer ce diagnostic, et c'est l'objet du présent article.

Ancrage théorique et positionnement. L'analyse se situe à l'intersection de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la prospective stratégique et de la sociologie des carrières académiques. Dans la première perspective, la planification suppose de mettre en relation les ressources disponibles, leur évolution, les besoins futurs et les écarts à combler (Dietrich, 2010; Brillet & Hulin, 2010). Dans la seconde, la prospective ne consiste pas à prédire l'avenir, mais à distinguer les tendances projetables des ruptures et des variables incertaines (Godet & Durance, 2011 ; Mintzberg, 1994). Dans la troisième, les carrières universitaires sont structurées par des règles de recrutement, de promotion et de sélection qui donnent aux décisions de personnel des effets différés (Musselin, 2005, 2010). Les travaux consacrés à la gestion des personnels universitaires en Afrique soulignent, pour leur part, la nécessité d'articuler recrutement, promotion, rétention et planification des effectifs (Mushemeza, 2016 ; Kasule & Bisaso, 2019 ; Musakuro, 2022). Le présent article déplace cette littérature en posant une question plus précise : que devient la planification du recrutement lorsque l'horizon de l'instrument budgétaire est beaucoup plus court que celui de la constitution et du renouvellement du corps académique ? L'hypothèse défendue est que la difficulté ne tient pas seulement au volume des postes, mais à la non-articulation de temporalités institutionnelles hétérogènes.

Une prescription légale explicite. La loi n° 2023/007 du 25 juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun impose en effet ce que la littérature déclare absent. Son article 52 charge le Conseil d'Administration de chaque institution publique d'enseignement supérieur de valider le plan de recrutement, sur proposition du chef de l'institution. La formulation est impérative et le document est nommé.

Cette prescription n'est pas restée lettre morte. Un responsable universitaire interrogé dans le cadre d'une recherche doctorale en cours confirme l'existence d'un tel plan dans son institution et en précise les caractéristiques : il porte sur trois années, il est calé sur le budget-programme, il fait l'objet d'évaluations annuelles et d'audits réguliers (note 1).

Le déplacement du problème. Si un plan existe, l'insuffisance ne peut être imputée à son absence. Elle doit être cherchée ailleurs, et l'hypothèse défendue ici est qu'elle réside dans son horizon.

Un plan de recrutement enseignant calé sur un cycle budgétaire triennal projette à trois ans une ressource dont la constitution en exige dix à quinze. Cette inadéquation n'est ni un défaut de conception ni une négligence : elle procède de la rencontre de deux ordres normatifs distincts, celui du statut des personnels et celui du régime financier, dont aucun dispositif n'assure l'articulation.

Type d'étude et démarche analytique. Il s'agit d'une étude qualitative à dominante documentaire. Le corpus principal est constitué des textes juridiques qui déterminent les conditions d'entrée, de progression et de sortie du corps

enseignant, auxquels sont associés les textes relatifs à la planification budgétaire et au recrutement. Ces sources sont confrontées à des rapports statistiques, à la Stratégie nationale de développement 2020-2030, à un rapport d'évaluation institutionnelle externe et à des entretiens conduits dans le cadre d'une recherche doctorale en cours. Les entretiens ne sont pas traités comme une enquête représentative : ils servent à documenter le fonctionnement concret de certains mécanismes déjà identifiés dans les textes. L'analyse procède ensuite par comparaison des horizons temporels, puis par identification des effets structurels de leur discordance.

Démarche et sources. L'article procède par analyse du corpus juridique régissant les personnels de l'enseignement supérieur camerounais : décret n° 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial, décret n° 2000/048 du 15 mars 2000 qui le modifie, loi n° 2023/007 du 25 juillet 2023. Ces textes ont été dépouillés dans leur version certifiée conforme et dans le recueil publié par le ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP, 2018).

S'y ajoutent les rapports statistiques du sous-secteur, la Stratégie nationale de développement 2020-2030, et un rapport d'évaluation institutionnelle externe conduit en 2026 par un comité d'experts internationaux (JointQA Africa, 2026).

L'article s'organise en quatre temps. Il établit d'abord le temps de la carrière académique tel que le statut le fixe. Il établit ensuite le temps du budget tel que le régime financier le détermine. Il analyse en troisième lieu trois effets de leur

discordance. Il examine enfin ce qu'une articulation supposerait.

1. Le temps de la carrière: ce que le statut determine

La durée de constitution d'un enseignant de rang magistral n'est pas une donnée empirique variable : elle est fixée par des textes dont l'examen permet d'en établir les paramètres.

1.1. Une voie d'entrée unique et bornée

Le principe. L'article 13 du décret n° 93/035 dispose qu'aucun candidat à un poste d'enseignant dans un établissement d'enseignement supérieur ne peut être recruté dans un cadre supérieur à celui de Chargé de Cours.

Cette disposition ferme la voie d'un recrutement direct aux grades de Maître de Conférences et de Professeur Titulaire, que le même corpus qualifie de rang magistral (loi n° 2023/007, art. 63, al. 3). Elle comporte toutefois une exception qu'il importe de relever : les candidats ayant exercé des fonctions académiques statutaires dans une institution universitaire étrangère reconnue par leur État peuvent être recrutés dans les grades équivalents, sous réserve de remplir les conditions de qualification.

Le système camerounais dispose donc d'une voie de recrutement direct au rang magistral, mais elle est réservée aux académiques venus de l'étranger. Cette configuration a une conséquence directe : le seul rattrapage externe disponible passe par le retour d'expatriés ou l'attraction d'étrangers ; ce qui reconnecte la question du recrutement à

celle de la diaspora scientifique que documentent Fru (2021) et Kanyesigye (2025).

La durée de la période probatoire. L'article 5, alinéa 3 nouveau, du décret n° 93/035 tel que modifié en 2000 fixe le régime du contrat d'Assistant : deux années renouvelables deux fois, soit six ans. Les candidats qui n'étaient pas titulaires d'un doctorat au moment du recrutement peuvent bénéficier de deux années supplémentaires s'ils l'obtiennent au terme de cette période, portant la durée maximale à huit ans.

Il faut souligner qu'il s'agit d'une durée *maximale* et non d'une durée d'attente. L'article 24 du décret de 1993 précise que les Assistants qui, au terme de six années, ne sont pas recrutés dans l'un des grades du corps sont licenciés ou reversés dans un autre corps. Un Assistant productif peut donc accéder au grade de Chargé de Cours bien avant ce terme.

La progression grade par grade. L'article 20 du décret n° 93/035 impose que le recrutement dans les grades du corps de l'enseignement supérieur s'effectue de grade à grade, sans saut possible. L'article 21 fixe à une année, renouvelable une fois, la durée du stage au grade de Chargé de Cours.

Les promotions s'opèrent au choix, sur liste d'aptitude établie annuellement, dans la limite des postes disponibles (art. 23). Aucune durée minimale n'est fixée entre les grades supérieurs : la progression dépend de la production scientifique et de la disponibilité des postes.

1.2. Une durée effective de dix à quinze ans

Le calcul. De ces dispositions se déduit une durée de constitution qu'il convient d'établir avec précision, en distinguant ce que les textes fixent de ce que la pratique observe.

Les textes fixent : un an de stage au grade de Chargé de Cours, six à huit ans maximum au grade d'Assistant, progression obligatoire par grades successifs.

La pratique observée dans les entretiens conduits pour la recherche doctorale dont procède cet article fait apparaître des durées convergentes : un an au grade d'Assistant avant l'accession au grade de Chargé de Cours, puis quatre années d'ancienneté dans ce grade avant de pouvoir candidater à celui de Maître de Conférences (note 2).

En additionnant ces séquences et en tenant compte du délai d'accession au grade de Professeur Titulaire, dix à quinze années séparent le recrutement initial de l'accession au rang magistral. Cette durée est incompressible : elle ne dépend ni du financement ni de la volonté politique, mais de la structure statutaire elle-même.

Une contrainte identifiée de longue date. Trow (1973) avait repéré ce mécanisme comme la contrainte la plus rigide du passage d'un système d'élite à un système de masse. Il observait que les autres transformations requises par ce passage (modalités pédagogiques, dispositifs de sélection, structures de gouvernance) peuvent être conduites en quelques années par décision politique, tandis que le renouvellement du corps enseignant obéit à des délais de formation incompressibles.

Mve (2021) confirme cette analyse pour l'Afrique subsaharienne, où il relève une discordance systématique : la massification s'y est produite avec l'intensité prévue par le modèle de Trow, mais sans les transformations concomitantes que celui-ci jugeait nécessaires.

1.3. Une échéance de sortie intégralement calculable

La limite d'âge. L'article 64 nouveau du décret n° 93/035, tel que modifié en 2000, fixe la limite d'âge d'admission à la retraite à soixante-cinq ans pour les Professeurs et Maîtres de Conférences, et à soixante ans pour les Chargés de Cours. Son alinéa 4 précise que cette limite ne peut être reculée.

Cette disposition a une portée considérable pour le propos de cet article. Elle établit que le calendrier des sorties du corps enseignant est intégralement déductible des dates de naissance figurant dans les fichiers de personnel, sans hypothèse, sans modèle et sans marge d'erreur.

L'anticipation des départs à la retraite ne relève donc d'aucune incertitude. Elle ne requiert ni instrument sophistiqué ni compétence rare : un tableur suffit à produire, à partir d'un fichier existant, la projection des départs par année, par grade et par institution.

Une seconde échéance calculable. L'article 14 du décret n° 93/035 fixe à trente ans l'âge limite de recrutement des Assistants. Cette disposition, dont il a été dérogé lors des opérations de recrutement spécial engagées à partir de 2019, produit un effet démographique dont il faut mesurer la portée.

Les cohortes recrutées lors de ces opérations, avec une dérogation portant l'âge limite à quarante-cinq ans, arriveront à échéance de leur contrat d'Assistant entre 2025 et 2028. Cette échéance était mécaniquement déductible dès la décision initiale de 2018.

Tableau 1 — Les paramètres temporels fixés par le statut

Paramètre	Valeur	Source
Âge limite de recrutement des Assistants	30 ans	Décret n° 93/035, art. 14
Durée du contrat d'Assistant	6 ans, 8 au maximum	Décret n° 2000/048, art. 5 al. 3 nouveau
Stage au grade de Chargé de Cours	1 an renouvelable une fois	Décret n° 93/035, art. 21
Progression entre grades	De grade à grade, sans saut	Décret n° 93/035, art. 20
Limite d'âge, rang magistral	65 ans, non reculable	Décret n° 2000/048, art. 64 nouveau
Limite d'âge, Chargés de Cours	60 ans, non reculable	Décret n° 2000/048, art. 64 nouveau
Durée effective de constitution du rang magistral	10 à 15 ans	Déduction

Source : élaboration personnelle d'après les textes cités.

2. Le temps du budget: ce que le régime financier determines

2.1. Le principe d'annualité

Le régime financier de l'État camerounais, comme celui de la plupart des administrations publiques, repose sur le

principe d'annualité budgétaire. Les autorisations de dépense sont votées pour un exercice et ne peuvent engager fermement les exercices ultérieurs.

Ce principe a une conséquence directe sur le recrutement enseignant : la masse salariale allouée à un ministère est arrêtée annuellement, et le nombre de postes ouverts en découle.

Un responsable universitaire décrit ce mécanisme avec précision. L'État arrête chaque année un volume global de recrutements, réparti entre les secteurs (enseignement, santé, autres). La part revenant au ministère de l'Enseignement Supérieur est ensuite divisée entre les onze universités d'État, puis entre leurs facultés et départements. Un département exprimant un besoin de deux postes peut n'en obtenir qu'un, ou aucun (note 3).

Cette description recoupe l'analyse documentaire. La répartition des mille postes de la première phase du recrutement spécial de 2019 attribuait entre cent et cent trente-deux postes à chacune des huit universités concernées; clé approximativement égalitaire qui ne se déduit ni des effectifs étudiants, ni des taux d'encadrement, ni des priorités disciplinaires.

2.2. La programmation triennale

Le Cameroun a adopté, comme plusieurs États de la sous-région, le dispositif du budget-programme. Celui-ci introduit une dimension pluriannuelle dans la programmation budgétaire, sur un horizon de trois années glissantes, assortie d'objectifs de performance et d'indicateurs de résultat.

C'est sur ce dispositif que se cale le plan de recrutement institutionnel. Le responsable déjà cité l'explique sans ambiguïté : le plan porte sur trois ans parce que les budgets-programmes sont triennaux, il permet une vision sur cette période, et il est évalué annuellement (note 4).

Cette articulation entre plan de recrutement et budget-programme n'est ni irrationnelle ni critiquable en elle-même. Elle assure que les recrutements projetés soient financièrement soutenables, ce qui constitue une condition de leur réalisation.

2.3. Deux ordres normatifs sans point de rencontre

Le constat.

Les deux sections précédentes établissent l'existence de deux temporalités hétérogènes.

Le temps de la carrière est fixé par le statut des personnels, relève du ministère chargé de la fonction publique et du ministère de l'enseignement supérieur, et se compte en décennies. Le temps du budget est fixé par le régime financier, relève du ministère des finances, et se compte en années.

Ces deux ordres normatifs sont l'un et l'autre cohérents. Aucun ne comporte de vice de conception. Mais aucun dispositif n'assure leur articulation.

Tableau 2 — La discordance des deux temporalités

Dimension	Temps de la carrière	Temps du budget
Fondement normatif	Statut spécial des personnels	Régime financier de l'État
Unité de temps	La décennie	L'année, le triennat

Horizon	10 à 15 ans pour le rang magistral ; 30 à 35 ans pour un cycle complet de reproduction	1 an ferme, 3 ans indicatifs
Nature de la contrainte	Incompressible	Renégociable annuellement
Autorité compétente	MINESUP, fonction publique	MINFI
Prévisibilité	Départs statutaires intégralement calculables	Masse salariale arrêtée annuellement

Source : élaboration personnelle.

Une formulation du problème. La discordance ne réside pas dans l'existence de deux temporalités. Toute organisation en connaît. Elle réside dans le fait que la plus courte gouverne la plus longue sans que la plus longue informe la plus courte.

Le plan de recrutement, calé sur trois ans, détermine les décisions. Le cycle de carrière, qui s'étend sur quinze à trente ans, n'est jamais projeté. Il en résulte que des décisions dont les effets se produisent à quinze ans sont prises sur un horizon de trois.

3. Trois effets de la discordance

3.1. La sédimentation disciplinaire

Le mécanisme. À tout instant, la capacité d'une université à ouvrir une filière est déterminée par la composition disciplinaire de son corps enseignant, elle-même produite par l'ensemble des recrutements antérieurs. Une

institution qui n'a jamais recruté dans une spécialité ne peut y ouvrir de formation, quelle que soit l'urgence stratégique.

Cette composition ne résulte d'aucune décision d'ensemble. Elle est le dépôt d'une succession de décisions ponctuelles, prises chacune sur un horizon court, et dont l'agrégation produit une structure que nul n'a voulue comme telle.

Bierschenk (2014) emploie le terme de sédimentation pour caractériser ce mode de production des administrations publiques ouest-africaines, où les dispositifs successifs s'accumulent sans que leur cohérence soit pensée par aucune instance.

La manifestation camerounaise. La Stratégie nationale de développement 2020-2030 assigne à l'enseignement supérieur une commande disciplinaire explicite : porter l'offre de formation professionnelle et technologique de dix-huit à trente-cinq pour cent, et former les ingénieurs et techniciens supérieurs requis par les secteurs moteurs de la transformation structurelle (République du Cameroun, 2020).

Or l'offre de formation existante est concentrée dans six domaines qui en représentent plus de quatre-vingt-deux pour cent, tandis que les domaines industriels désignés comme prioritaires en représentent moins de six.

Cet écart ne procède d'aucune décision explicite. Il résulte de recrutements successifs dont chacun répondait à une urgence locale, sans qu'aucune trajectoire disciplinaire cible ne soit établie.

L'effet aggravant de la reproduction. Un second mécanisme amplifie cette sédimentation. Les enseignants recrutés dans une discipline encadrent des doctorants dans cette même discipline, produisant ainsi le vivier des recrutements futurs. Les déséquilibres tendent donc à se reproduire plutôt qu'à se corriger.

Musselin (2005, 2010) a documenté ce mécanisme sur les marchés académiques européens, en montrant que les communautés disciplinaires exercent un contrôle largement autonome sur leur propre reproduction, selon des logiques qui échappent aux stratégies institutionnelles.

Il en résulte qu'une correction disciplinaire suppose une politique doctorale décidée quinze ans plus tôt ; soit un horizon de trente ans entre la décision et son effet complet.

3.2. L'irréversibilité des déficits de rang magistral

Le décalage entre l'effet quantitatif et l'effet structurel.

Une décision de recrutement produit deux effets dont les temporalités diffèrent radicalement.

L'effet sur les effectifs est immédiat : l'enseignant recruté prend ses fonctions et modifie le ratio d'encadrement dès l'exercice suivant. L'effet sur la structure du corps est différé de dix à quinze années, temps de l'accession éventuelle au rang magistral.

Ce décalage produit une illusion d'optique contre laquelle l'analyse doit se prémunir. Un système peut afficher une amélioration de ses indicateurs quantitatifs tout en accumulant un déficit structurel de rang magistral, si les recrutements se concentrent au grade d'entrée sans que les conditions de progression soient réunies.

L'impossibilité du rattrapage. La conséquence la plus lourde de ce délai est l'irréversibilité. Lorsqu'un manque d'enseignants de rang magistral se constate, il ne peut plus être comblé à brève échéance : le recrutement décidé au moment du constat ne produira ses effets qu'après le délai de progression.

Cette propriété distingue le recrutement enseignant des autres variables de la politique universitaire. Un déficit d'infrastructures se comble par un programme de construction ; un déficit de financement par un arbitrage budgétaire ; un déficit d'équipement par une commande. Un déficit de professeurs titulaires ne se comble que par le temps, ou par le retour d'académiques ayant exercé à l'étranger, seule voie que l'article 13 du décret de 1993 laisse ouverte.

Ce que cela implique pour l'action publique. Les instruments ordinaires de la réaction (plan d'urgence, dotation exceptionnelle, recrutement massif) conservent une efficacité sur toutes les variables du système universitaire, sauf sur celle-ci.

Un plan d'urgence portant sur le rang magistral constitue une contradiction dans les termes : l'urgence suppose un effet rapide, que la structure statutaire interdit. C'est précisément ce que l'on observe à propos des opérations de recrutement spécial engagées à partir de 2019, présentées comme une réponse à des besoins pressants, et dont l'effet structurel ne se manifestera qu'au milieu des années 2030.

3.3. La non-anticipation de départs calculables

Le paradoxe.

La section 1.3 a établi que le calendrier des sorties du corps enseignant est intégralement déductible des fichiers de personnel, la limite d'âge étant fixe et non reculable.

Or aucun document consulté ne comporte de projection des départs à la retraite par institution, par grade et par discipline. Le rapport d'évaluation institutionnelle conduit en 2026 sur une université camerounaise constate que la stratégie de gestion prévisionnelle des effectifs, des compétences et des postes clés y apparaît limitée, et que la gestion des ressources humaines repose essentiellement sur des ajustements annuels (recensement des départs, identification des besoins) sans vision prospective consolidée (JointQA Africa, 2026).

La qualification de l'insuffisance. Ce constat appelle une précision analytique importante. L'absence de projection ne peut être imputée à l'incertitude de l'avenir, puisque l'information nécessaire existe et que son traitement ne requiert aucun instrument sophistiqué.

Elle ne peut davantage être imputée à un défaut de compétence ou de volonté des acteurs. Le même rapport relève que les mécanismes de recrutement respectent les normes en vigueur, que la publicité des postes et les procédures de sélection sont transparentes, et que la gestion des carrières est assurée par des services dédiés.

Le dispositif de gestion fonctionne. C'est la fonction prospective qui manque — et cette absence s'explique par la temporalité de l'instrument qui gouverne les décisions. Un

plan calé sur trois ans n'a aucune raison de projeter des départs à quinze ans.

La séquence interrompue. La littérature de gestion prévisionnelle décrit une séquence en quatre temps : établir l'état des ressources existantes, projeter leur évolution, établir les besoins projetés, calculer l'écart (Dietrich, 2010 ; Brillet & Hulin, 2010).

Le cas camerounais permet de localiser précisément l'interruption. Le premier temps est produit : les annuaires statistiques existent, les fichiers de personnel sont tenus. Le deuxième ne l'est pas : l'information disponible n'est pas projetée.

Lecture croisée des résultats. Les trois effets identifiés ne constituent pas trois difficultés indépendantes. Ils décrivent une même chaîne temporelle. La sédimentation disciplinaire agit sur la composition future du corps enseignant ; la lenteur de la constitution du rang magistral transforme cette composition en contrainte durable ; l'absence de projection des sorties empêche enfin de corriger suffisamment tôt les déséquilibres ainsi produits. Le problème est donc moins celui d'un manque ponctuel de postes que celui d'une information temporelle incomplète au moment où la décision est prise. Cette lecture rejoint les travaux qui présentent la gestion des personnels universitaires comme un système articulant recrutement, développement, succession et rétention (Musakuro, 2022), tout en rejoignant les analyses des contraintes structurelles pesant sur les personnels académiques africains (Mushemeza, 2016). Elle permet surtout de préciser le cas camerounais : lorsque l'information sur les sorties

prévisibles n'est pas intégrée à la décision, l'annualité budgétaire ne constitue plus seulement une contrainte financière ; elle devient, indirectement, une contrainte sur la capacité d'anticipation.

Brillet et Hulin (2010) observent d'ailleurs que cette interruption caractérise également des organisations privées occidentales disposant de moyens substantiels. L'obstacle ne réside donc pas dans la méconnaissance de la méthode, largement enseignée et documentée, mais dans les conditions organisationnelles de sa mise en œuvre, au premier rang desquelles l'horizon de l'instrument qui gouverne les décisions.

4. Ce qu'une articulation supposerait

4.1. Distinguer le calculable de l'incertain

Le principe. Une planification à quinze ans se heurterait immédiatement à une objection : l'avenir est incertain, et projeter à cet horizon relèverait de la prédiction.

Mintzberg (1994) a formulé cette objection dans les termes les plus rigoureux en identifiant ce qu'il nomme la fallace de la prédiction : croire que les discontinuités de l'environnement peuvent être anticipées par extrapolation, alors que c'est le propre d'une rupture que d'échapper aux tendances qui la précèdent.

Cette objection est fondée, mais elle ne s'applique pas uniformément. Elle suppose que tout ce qui est projeté relève de l'incertain, ce qui n'est pas le cas.

La distinction opératoire. Le corpus juridique examiné permet de distinguer deux catégories d'éléments.

Les éléments calculables ne comportent aucune incertitude : les départs à limite d'âge, les échéances de contrats d'Assistant, la durée du stage au grade de Chargé de Cours. Ils se déduisent de fichiers existants par une opération arithmétique.

Les éléments incertains comportent une part d'estimation : les taux de passage de grade, les départs volontaires, l'évolution du vivier doctoral, les arbitrages budgétaires futurs.

Silver (2025) confirme cette distinction dans une revue systématique portant sur soixante-quatorze études du départ en retraite académique : les départs déterminés par une limite d'âge obligatoire sont calculables avec exactitude, tandis que les départs volontaires dépendent de facteurs individuels multiples.

Ce que cette distinction autorise. Elle permet de construire une projection à horizon long sans encourir l'objection de Mintzberg, à condition que le statut de chaque composante soit explicité.

Une projection des départs statutaires à quinze ans n'est pas une prédiction : c'est un calcul. Une estimation des taux de passage de grade sur la même période est une hypothèse, et doit être signalée comme telle.

4.2. Dissocier la projection de l'engagement

L'obstacle apparent.

L'annualité budgétaire semble interdire toute programmation pluriannuelle ferme. Un plan à quinze ans ne disposerait d'aucune garantie de financement.

La réponse. Cette objection confond deux opérations distinctes. L'annualité interdit l'engagement de dépenses sur des exercices futurs ; elle n'interdit pas la projection de besoins.

Établir qu'une institution perdra douze enseignants de rang magistral entre 2030 et 2040 n'engage aucune dépense. Cette information fournit une base d'arbitrage aux décisions annuelles successives, sans les contraindre.

Une condition de rigueur consiste dès lors à séparer trois niveaux de décision. Le premier relève de la donnée certaine : départs statutaires, échéances contractuelles et postes effectivement occupés. Le deuxième relève de l'hypothèse : passages de grade, départs volontaires, disponibilité future de candidats et évolution du vivier doctoral. Le troisième relève de l'arbitrage : volume de postes finançables, calendrier des concours et priorités disciplinaires. Cette séparation éviterait de présenter comme certaines des projections qui ne le sont pas et permettrait de réviser annuellement les hypothèses sans remettre en cause les calculs fondés sur les règles statutaires.

La distinction entre programmation ferme et projection indicative est d'ailleurs pratiquée dans l'ensemble des administrations publiques, y compris celles soumises à l'annualité stricte.

4.3. Adosser le dispositif aux instances académiques

Un enseignement empirique.

Teichler et Cummings (2015) apportent, sur un ensemble de systèmes universitaires, une observation dont la portée pratique est considérable. Les systèmes ayant développé des

dispositifs d'anticipation les ont adossés aux instances académiques plutôt qu'aux services administratifs, et les tentatives de pilotage purement administratif s'y heurtent à une résistance qui les rend inopérantes.

Cette observation ne relève pas de la préférence idéologique mais du constat de fonctionnement. Un dispositif prévisionnel conçu par un service administratif produit des documents que les instances académiques n'utilisent pas ; un dispositif porté par ces instances, avec l'appui technique des services, produit des documents qui informent les décisions.

La traduction camerounaise. Le plan de recrutement prévu à l'article 52 de la loi de 2023 est validé par le Conseil d'Administration, sur proposition du chef d'institution. L'article 54 confie par ailleurs au Conseil d'Université la charge d'assurer les recrutements et les avancements des enseignants.

La proposition doit toutefois être comprise comme un dispositif d'aide à la décision, et non comme un mécanisme automatique de recrutement. Les travaux sur la gestion des talents dans l'enseignement supérieur montrent que la planification des effectifs n'est efficace que lorsqu'elle est reliée aux fonctions de recrutement, de succession, de développement et de rétention (Musakuro, 2022). Dans le contexte africain, les contraintes de financement, d'infrastructures, de ratios étudiants-enseignants et de gouvernance rendent également nécessaire une approche qui ne réduise pas la question des effectifs à un simple calcul numérique (Mushemeza, 2016). La projection proposée doit donc rester articulée à la stratégie scientifique et pédagogique de chaque institution.

Une projection démographique adossée au Conseil d'Université, avec appui technique des services de gestion du personnel, satisferait donc à la fois l'enseignement empirique de Teichler et Cummings et la répartition légale des compétences.

4.4. Une proposition d'articulation

De ces trois principes se déduit une proposition dont il faut souligner la modestie technique.

Le plan de recrutement triennal serait maintenu dans sa forme actuelle, comme instrument de programmation budgétaire. Il serait adossé à une projection démographique à quinze ans, produite annuellement, distinguant explicitement les départs calculables des sorties estimées.

Cette projection ne comporterait aucun engagement financier. Elle fournirait au Conseil d'Administration, lors de la validation annuelle du plan triennal, l'information sur ce que les trois années considérées produisent à plus long terme.

Une telle architecture présente un double avantage analytique. Elle conserve au budget-programme sa fonction d'autorisation et de programmation financière, tout en donnant au plan de recrutement une fonction prospective qu'il ne peut exercer seul dans son horizon actuel. Elle permet également de transformer la question du recrutement : au lieu de demander seulement combien de postes peuvent être ouverts dans l'exercice à venir, la décision peut être éclairée par la question de savoir quels profils et quels grades seront nécessaires dans cinq, dix ou quinze ans. Le dispositif ne supprime donc ni l'incertitude ni la contrainte budgétaire ; il réduit plutôt leur effet

d'aveuglement sur les conséquences différées des choix présents.

L'opération requise est arithmétique et ne suppose aucune capacité nouvelle : appliquer les limites d'âge statutaires aux dates de naissance figurant dans les fichiers de personnel, discipline par discipline et grade par grade.

Conclusion

La portée du résultat dépasse toutefois le seul cas camerounais avec prudence. D'autres systèmes universitaires publics peuvent connaître une tension analogue entre des carrières académiques longues, des processus de succession complexes et des décisions budgétaires de court terme. Le cas camerounais permet surtout de montrer qu'une contrainte budgétaire n'empêche pas, en elle-même, la projection des besoins futurs. La principale limite de cette étude est son caractère documentaire : elle établit les règles, les horizons et les mécanismes repérables dans les sources disponibles, mais ne prétend pas mesurer les pratiques de l'ensemble des universités publiques camerounaises. Une recherche empirique ultérieure pourrait tester la proposition dans plusieurs établissements en construisant, à partir de leurs fichiers de personnel, des projections par grade, discipline et année de sortie.

Sur le plan opérationnel, l'article propose donc de maintenir le plan triennal comme instrument de programmation budgétaire tout en lui adjoignant une projection démographique à quinze ans, actualisée annuellement. Cette projection devrait être produite avec

l'appui des services de gestion des ressources humaines et discutée par les instances académiques compétentes. Elle n'engagerait pas les crédits futurs ; elle fournirait une information structurée permettant d'éclairer les arbitrages annuels. La proposition ne suppose ainsi ni suppression de l'annualité budgétaire ni réforme générale du statut des enseignants. Elle vise une meilleure articulation entre les instruments existants.

L'apport théorique de l'étude est de préciser que la prospective des ressources humaines universitaires ne doit pas être confondue avec une prédiction à long terme. Une projection peut distinguer ce qui est calculable de ce qui demeure hypothétique. Les départs statutaires et certaines échéances contractuelles relèvent du calcul ; les promotions, les départs volontaires, l'évolution du vivier doctoral et les arbitrages budgétaires relèvent de scénarios ou d'hypothèses révisables. Cette distinction permet de concilier la prudence prospective avec la nécessité d'anticiper les effets différés du recrutement.

Cette discordance produit trois effets interdépendants. Premièrement, les recrutements successifs peuvent sédimenter une structure disciplinaire sans trajectoire d'ensemble, alors même que les politiques nationales assignent de nouvelles priorités à l'enseignement supérieur. Deuxièmement, l'amélioration immédiate du ratio d'encadrement ne garantit pas la constitution future du rang magistral, dont le renouvellement est soumis à des délais statutaires. Troisièmement, les départs à la retraite, pourtant largement calculables à partir des dates de naissance et des limites d'âge, ne sont pas nécessairement transformés en information prospective pour la décision de

recrutement. Le déficit constaté est ainsi moins un déficit de données qu'un déficit d'articulation entre données, temporalités et décision.

L'analyse conduite montre que la difficulté du recrutement enseignant dans les universités publiques camerounaises ne peut être réduite à l'absence de planification. Le cadre juridique prévoit un plan de recrutement validé par le Conseil d'Administration et l'existence de cet instrument est attestée par les sources mobilisées. Le problème se situe plutôt dans l'horizon temporel de la décision : le plan est construit dans une logique budgétaire triennale alors que les effets structurants d'un recrutement se déploient sur dix à quinze ans, voire davantage lorsqu'il s'agit de la reproduction disciplinaire du corps académique.

Notes

1. Entretien conduit auprès d'un responsable universitaire dans le cadre d'une recherche doctorale en cours. L'enregistrement n'ayant pu être conservé, le propos est restitué à partir d'une reconstitution rédigée immédiatement après l'entretien ; il est mobilisé ici à titre d'illustration et non de preuve.

2. Entretiens conduits auprès d'enseignants-chercheurs dans le cadre de la même recherche.

3. Voir note 1.

4. Voir note 1.

Références

BIERSCHENK Thomas, 2014. « Sedimentation, fragmentation and normative double-binds in (West) African public services ». In : BIERSCHENK T. & OLIVIER DE SARDAN J.-P. (dir.), States at work: Dynamics of African bureaucracies, pp. 221-245, Brill.

BRILLET Franck et HULIN Anne, 2010. « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines », Management & Avenir, n° 36, pp. 245-262.

DÉCRET n° 93/035 du 19 janvier 1993. Portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur, République du Cameroun.

DÉCRET n° 2000/048 du 15 mars 2000. Modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 93/035 du 19 janvier 1993, République du Cameroun.

DIETRICH Anne, 2010. La GPEC : une politique RH entre contrôle et développement des compétences, Management & Avenir, n° 37, pp. 36-55.

FRU R. N., 2021. « Brain drain in Africa: Issues and challenges in the context of higher learning in Cameroon », Advances in Social Sciences Research Journal, 7(3).

GODET Michel et DURANCE Philippe, 2011. La prospective stratégique, Dunod, Paris.

JOINTQA AFRICA, 2026. Rapport d'évaluation institutionnelle : Université de Dschang, OBREAL.

KANYESIGYE M., 2025. « Rethinking brain drain in Africa », Migration and Development, vol. 15, pp. 120-139.

KASULE G. W. et BISASO R., 2019. « Integration of strategic human resource management for efficiency in

Uganda public universities », West East Journal of Social Sciences, vol. 8, pp. 122-132.
LOI n° 2023/007 du 25 juillet 2023. Portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun, République du Cameroun.
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, 2018. Recueil des textes de l'enseignement supérieur au Cameroun, 2e éd., MINESUP.
MINTZBERG Henry, 1994. The rise and fall of strategic planning, Free Press ; Prentice Hall.
MOHAMEDBHAI Goolam, 2008. The effects of massification on higher education in Africa, Association of African Universities.
MUSAKURO Rhodrick N., 2022. « A framework development for talent management in the higher education sector », SA Journal of Human Resource Management, vol. 20, a1671.
MUSHEMEZA Elijah Dickens, 2016. « Opportunities and Challenges of Academic Staff in Higher Education in Africa », International Journal of Higher Education, vol. 5, n° 3, pp. 236-246.
MUSSELIN Christine, 2005. Le marché des universitaires : France, Allemagne, États-Unis, Presses de Sciences Po.
MUSSELIN Christine, 2010. The market for academics, Routledge.
MVE Jean Patrick, 2021. « Revisiting the Causes and Meaning of Higher Education Massification in Sub-Saharan Africa: Evidence from Cameroon », Open Journal of Social Sciences, vol. 9, pp. 188-211.
RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, 2020. Stratégie nationale de développement 2020-2030, MINEPAT.

SILVER M., 2025. « Academic retirement: A systematic review of the literature on retirement planning among university faculty », Innovation in Aging, 9(Suppl. 1).
TEFERRA Damtew et ALTBACH Philip G., 2004. « African higher education: Challenges for the 21st century », Higher Education, vol. 47, n° 1, pp. 21-50.
TEICHLER Ulrich et CUMMINGS William K. (dir.), 2015. Forming, recruiting and managing the academic profession, Springer.
TETTEY Wisdom J., 2010. Challenges of developing and retaining the next generation of academics, Partnership for Higher Education in Africa.
TROW Martin, 1973. Problems in the transition from elite to mass higher education, Carnegie Commission on Higher Education.