

LA FORMATION PERMANENTE AU CAMEROUN : Quel développement professionnel pour les enseignants ?

Par ASSOAH ETOGA Roland, Enseignant, Syndicaliste

BABIKOSSANA Oki Priscille, Master en Science de l'éducation, université de Yaoundé I

05 Septembre 2018

Au Cameroun, la législation dispose que l'État est tenu d'assurer au fonctionnaire en activité une formation permanente en vue d'accroître ses performances, son efficacité et son rendement professionnel. À cet effet, le fonctionnaire doit bénéficier tous les 5 ans d'au moins une session de formation. Cette formation s'effectue sous forme de stages ou de séminaires organisés au Cameroun ou à l'étranger - **Décret N° 2000/697/PM du 13 SEP 2000** -. Cependant, les types de formation les plus courants et communs à une large frange des personnels éducatifs sont des séminaires ou des journées pédagogiques, qui, selon le sondage effectué dans le cadre cet article consistent seulement en **10 heures utiles cumulées de formation continue par an** se déroulant dans des conditions telles que les objectifs fixés sont loin d'être atteints. Ces assises qui ont pour but de maintenir, de parfaire la qualification du fonctionnaire et d'assurer son adaptation à l'évolution des techniques ou des structures administratives, se voient dans la plupart du temps mis en œuvre au pas de course, à tel point que 55% des enseignants sondés estiment que **les formateurs ne sont là que pour la forme**. Selon ce même sondage, les personnels des directions en charge de la pédagogie dans les écoles n'ont quasiment aucun séminaire organisé spécifiquement à leur intention. Ils travaillent par conformisme et par induction au gré de leurs expériences d'observateurs. Sachant qu'au Cameroun après une nomination à ces fonctions pédagogiques il n'y a ni préparation formelle, ni formation à la profession, quelle peut être l'efficacité du suivi pédagogique dans ces établissements où ceux qui sont sensés servir de boussole pédagogique aux enseignants de champ ne s'appuient sur aucun savoir professionnel propre aux fonctions occupées ? Comment se déroulent les sessions de formation continue ? Quels sont les profils des formateurs, en l'occurrence ceux des inspecteurs pédagogiques ? Sont-ils compétents ? Pour arriver à apprécier le niveau de formation permanente offerte au Cameroun dans le cadre des enseignements secondaires et de base, cet article propose de faire un état de lieu, de revisiter quelques mécanismes de formation continue et de développement professionnel telles que pratiquées en Europe, afin de suggérer une piste dans l'amélioration de la formation permanente des personnels éducatifs du Cameroun pour un meilleur développement professionnel et une meilleure opérationnalisation des enseignements.

Mots clés : développement personnel, formation continue, pédagogie, Inspecteur pédagogique, journées pédagogiques, profil de carrière, préparation, formation permanente, enseignants, personnels de direction.

Offre en formation permanente relative aux personnels éducatifs en Europe

Nomination, formation préparatoire, initiale et continue en Europe

Pour devenir personnel de direction en enseignement en Europe, une formation est requise. Les candidats à ce poste en France par exemple, doivent préparer un concours de recrutement – concours de chef d'établissement - ouvert uniquement aux fonctionnaires de catégorie A justifiant de 5 ans de service effectif dans des fonctions de formation, d'éducation ou de direction. Avant de prendre leurs fonctions, **le décret N° 89-122 du 24 février 1989** fait de la formation préalable une condition pour la prise de fonction comme personnel de direction. **L'arrêté du 28 Novembre 2014** précise que la durée de cette première session de la formation initiale est de trois semaines...la deuxième session se déroule au début de la première année d'exercice. Sa durée est fixée à deux semaines, ultérieurement complétées par un dispositif d'au moins trois jours. Les deux sessions de formation initiale se font sur le temps scolaire.

La formation préalable à la prise de fonction vise à donner aux bénéficiaires les connaissances et les compétences qui leur permettront d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions et de s'adapter aux situations qui peuvent se présenter dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions. – education.gouv.fr - cette formation est mise en place dans différents lieux : à l'ESENER, dans les académies sous la responsabilité d'équipe de pairs formateurs et dans d'autres unités d'enseignement.

En Belgique, on peut voir sur www.enseignement.catholique.be que devenir directeur d'école c'est changer de métier, changer de métier c'est se former. La formation initiale des directeurs représente 120 heures de formation réparties en trois axes : l'axe administratif, matériel et financier - 40 h - ; l'axe pédagogique et éducatif - 60 h - et l'axe relationnel - 20 H - dans l'institut de la formation en cours de carrière. Cette formation qui est sanctionnée par cinq attestations qui donnent droit à un certificat valable pendant 10 ans, a lieu en dehors des heures scolaires et est préalable à la nomination aux fonctions de directeur. La nomination et la formation des Inspecteurs pédagogiques sont aussi soumis à des préalables similaires

Orientation de la formation continue

Les quatre grandes orientations de la formation continue mises en évidence par Lise Demailly (1991) correspondent chacune à des objectifs et des modèles pédagogiques différents qui s'appliquent à l'ensemble des pays européens.

■ **Une orientation universitaire** qui valorise le savoir théorique et son mode de transmission traditionnel :

Forme de pédagogie de type universitaire –lieu de formation : l'université-	
- Conférences cours	- Enseignement à distance
- Stages longs, périodes sabbatiques	- Université d'été
Objectifs les plus fréquents :	Contenus les plus fréquents :
- Acquérir de nouvelles compétences	- Pédagogie générale
- Actualiser ses compétences	- Curricula et didactiques
- Participer à la recherche	- Formation qualifiante avec examen ou diplôme
- Encourager l'innovation	
- Acquérir un perfectionnement professionnel	
Formateur :	Sanction à terme :
- Universitaire	Formation qualifiante avec examen ou diplôme.
- Enseignants	
- Chercheurs	

■ **Une orientation de type scolaire** lorsque la formation est organisée par une institution légitimée et spécialisée dans la formation des enseignants (initiale et/ou continue) ayant une autorité donnée par un pouvoir central, régional ou local. Dans ce cas, la formation peut revêtir des aspects obligatoires, par exemple, pour accompagner une réforme ou de nouvelles orientations politiques.

■ **Une orientation contractuelle** lorsque formés et formateurs établissent un accord précis sur une formation. La démarche passe alors par une analyse des besoins, un projet négocié entre partenaires, un cahier des charges et des modalités précisées quant aux aspects pédagogiques de la formation. La formation se fait alors soit dans un institut de formation, soit dans l'établissement scolaire.

Forme de pédagogie de type scolaire, contractuelle et interactive	
- Conférences pédagogiques	- Enseignement à distance
- Séminaires	- Stages pratiques
	- Voyage d'étude, Université d'été
Objectifs les plus fréquents :	Contenus les plus fréquents :
- Actualiser ses compétences	- Pédagogie générale et spécifique
- Acquérir de nouvelles compétences	- Curricula et didactiques
- S'initier à de nouvelles méthodes	- Aide aux enseignants débutants
- Encourager l'innovation	- Organisation de l'école
- Former à la gestion des RH	
- Former à l'organisation et à la gestion de l'école	
- Favoriser l'interdisciplinarité et le travail en équipe	
Formateur :	Sanction à terme :
- Universitaire	Formation qualifiante parfois –
- Enseignants déchargés	-Parchemin de fin de formation-
- Experts	
-Personnel à temps plein	

■ **Une orientation interactive réflexive** lorsque la formation est liée à la résolution d'un problème et à la pratique professionnelle. La formation s'appuie alors sur des savoirs de métiers, sur une démarche de projet permettant l'acquisition de nouveaux savoirs professionnels. Elle se fait le plus souvent dans les

scolaires et donne une place importante à l'auto-analyse et à l'auto-formation.- cas des journées pédagogiques et des Ateliers et séminaires pédagogiques –

Forme de pédagogie de type interactive et réflexive—établissement scolaire-	
- Ateliers	- Stages en lien avec la formation continue
- Journée ou séminaires Pédagogiques	- Travail de groupe
Objectifs les plus fréquents :	Contenus les plus fréquents :
- Favoriser le travail d'équipe	- Former à la gestion de l'école
- Favoriser l'interdisciplinarité et l'innovation	- Pédagogie et psychologie
- Former à la gestion des relations humaines et à la résolution des problèmes de l'établissement	- Connaissance de l'environnement
- Actualiser ses compétences de base	- Innovation
- Réfléchir sur les pratiques pédagogiques	- Projet pédagogique
Formateur :	Sanction à terme :
- Inspecteurs	- Conseiller pédagogiques
- Chefs d'établissements	-Experts
	Ras

Ces quatre types de formations sont complémentaires. La tendance est au développement de la formation dans les établissements, surtout dans les pays fortement décentralisés (Royaume uni, Pays-Bas, Danemark), mais tous les pays ont aussi des instances de formation continue, parfois différentes pour les enseignants de l'enseignement primaire et pour ceux de l'enseignement secondaire. En général, la formation continue se fait :

- Soit dans des lieux ou structures spécifiques de formation continue comme en Espagne (centros de profesores), en France (MAFPEN), en Italie (IRRSAE), en Belgique et en Grèce, au Danemark, en Suède, en Norvège ainsi qu'en Allemagne et en Autriche ;
- Soit dans des centres de formation initiale associés à la formation continue comme en France (IUFM), au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume uni, en Finlande et en Islande.

État de lieu de l'offre en formation permanente relatif aux personnels éducatifs au Cameroun. Cas particulier des carrières pédagogiques

Au Cameroun comme ailleurs, les attributions qui sont liées aux fonctions éducatives sont délicates car elles requièrent des savoir-faire conséquents et des compétences professionnelles actualisées. À titre d'exemple, un Inspecteur pédagogique doit pouvoir entre autres : organiser des stages, séminaires et conférences pédagogiques, assurer une mission d'animation et de contrôle pédagogique, concevoir, produire et diffuser de la documentation pédagogique, former des délégués d'élèves et membres des différents conseils de l'établissement - **organigramme du MINESEC 2012** -. Autant dire que des aptitudes spécifiques et solides doivent être convoquées pour mener à bien ce travail. Il en est de même pour les personnels de direction qui, à l'instar du chef d'établissement premier pédagogue dans la structure qu'il dirige, doivent être capables de superviser et d'encadrer les différents maillons de la chaîne pédagogique de leurs établissements - **acte du séminaire projet PARE 2007** -. Sachant que d'après notre sondage, aucun personnel de direction n'a reçu en 2017-2018 une quelconque formation continue spécifique à sa fonction et jamais une formation préparatoire ou initiale pour ces attributions, il importe donc de savoir si la base de leurs nominations à ces postes de responsabilité les dispose à avoir toutes les compétences nécessaires pour remplir ces fonctions de formateur dans le développement professionnel des enseignants de champs, particulièrement sur le plan pédagogique.

Conditions de nomination des personnels de Direction et des Inspecteurs Pédagogiques.

Conformément à l'instruction N° 007/CAB/PM du 05 sept 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité, en plus de la condition d'être inscrit sur la liste d'aptitude à la fonction, ces critères tiennent uniquement compte de l'ancienneté, du profil de carrière et de l'appréciation de la hiérarchie.

FONCTIONS	CRITERES DE NOMINATIONS		
	Ancienneté	Profil carrière	Appréciation de la hiérarchie
enseignants ?			

Animateur pédagogique	Parmi les plus anciens	Pratique professionnelle sans interruption + compétence	Rapport favorable du Censeur, du chef SES ou du surveillant Général
Adjoint du directeur ou autres personnels de direction de même rang	10 ans	Avoir été AP ou avoir fait l'objet de 2 rapports favorables de l'inspection	Rapport favorable du chef d'établissement
Inspecteur pédagogique Régional -IPR-	10 ans	Avoir été au moins AP, censeur et ou avoir fait l'objet de 2 rapports favorables de l'inspection de pédagogie	
Inspecteur Pédagogique National -IPN-	15 ans	Avoir été Adjoint au directeur d'établissement de 1 ^{ère} catégorie ou autre personnels de même rang	
Chef d'établissement	15 ans	Avoir été Censeur, Surveillant Général, Chef SES, IPR, IC-IPN	Avis favorable du chef hiérarchique au 1 ^{er} degré Avis favorable du chef hiérarchique au 2 ^{ème} degré

Cette tendance qui nécessite un profil de carrière basé sur l'appréciation de la hiérarchie, l'ancienneté et l'acquisition d'expérience en cascade ne s'appuie pas sur une formation préparatoire pertinente et encore moins sur une formation continue adéquate. Or pour être apte à exercer des fonctions aussi délicates et nouvelles, il faudrait déployer des savoirs professionnels supplémentaires à la simple expérience et à l'estime de la hiérarchie, car, le changement de fonction le recommande. Nous le voyons bien, il faut au moins une décennie de service pour prétendre à quelques fonctions pédagogiques que ce soit, une forme de droit de naissance qui se substitue aux habiletés et aux aptitudes professionnelles nécessaires. Comment dans cette ambiance, la chaîne pédagogique peut-elles s'investir et se déployer de manière efficace ?

Tandis que chaque année des enseignants sont admis en stage – **formation pédagogique de type universitaire** - par voie de retour sur titre pour deux ans dans les Écoles Normales de l'Enseignement, et que d'autres subissent des concours professionnels pour changer de grade - de Professeur de Collèges à Professeurs des Lycées - en gardant la même fonction d'enseignant de champs, il est complètement incompréhensible de constater que pour accéder à des fonctions pédagogiques supérieures, aucune formation initiale ou adéquate ne soit ni prévue, ni disponible. On aurait pu croire que la formation initiale des enseignants suffirait à donner suffisamment de ressources pour accéder à ces fonctions de formateur et à y être compétent, mais, ce serait sans compter sur le fait que la pédagogie est dynamique et évolue au rythme des avancées scientifiques en matière de sciences humaines et des sciences de l'éducation. Après 10 ans de service, un recyclage serait donc toujours nécessaire aussi bien pour l'aspect relationnel, didactique que pour l'aspect pédagogique.

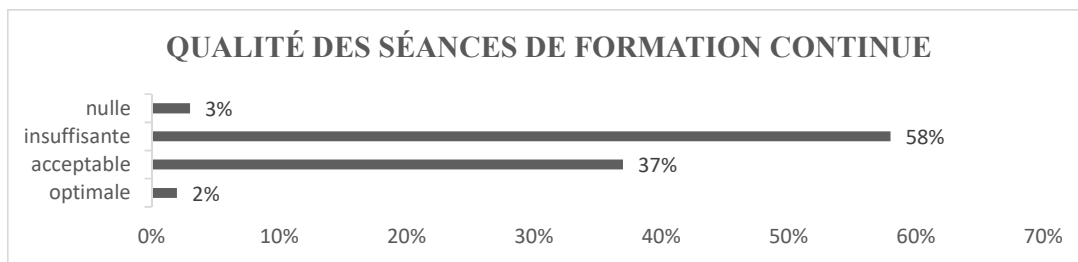
Le problème de compétences professionnelles des responsables pédagogiques se répercute au niveau de la pertinence dans la formation permanente et dans le développement continu. Au Cameroun, les séminaires et les conférences pédagogiques sont du ressort des Inspecteurs pédagogiques et les journées pédagogiques de la compétence des personnels pédagogiques de direction, des conseillers pédagogiques et des Inspecteurs pédagogiques. En dehors des conseils d'enseignement CE et du retour sur titre, il n'y a que ces deux moyens pour assurer le développement professionnel des enseignants et par la même occasion l'amélioration des pratiques de classe.

L'ENQUÊTE

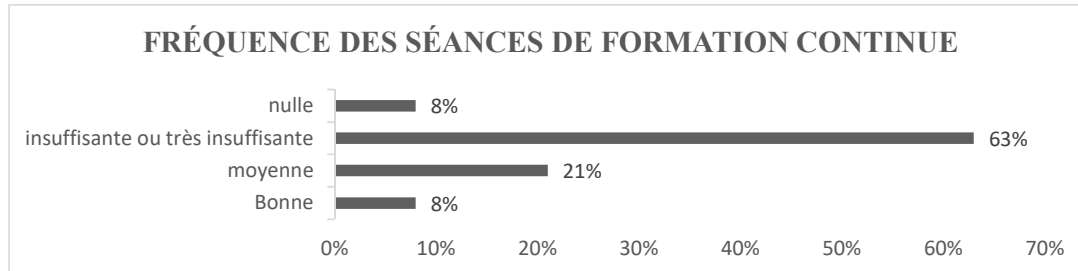
Nous nous sommes demandés dans le cadre de cet article, quel était l'état des lieux de la formation continue relatif aux séminaires et aux journées pédagogiques qui se tiennent sur l'étendue du territoire. Nous avons donc mené une enquête auprès de 185 personnels enseignants, sur huit régions au travers d'un questionnaire organisé autour de 13 questions qui nous ont permis de dégager 6 indicateurs tels que présentés dans les résultats suivants :

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE –QUELQUES INDICATEURS-

1° Qualité des séances de formation continue –sentiment des sondés-

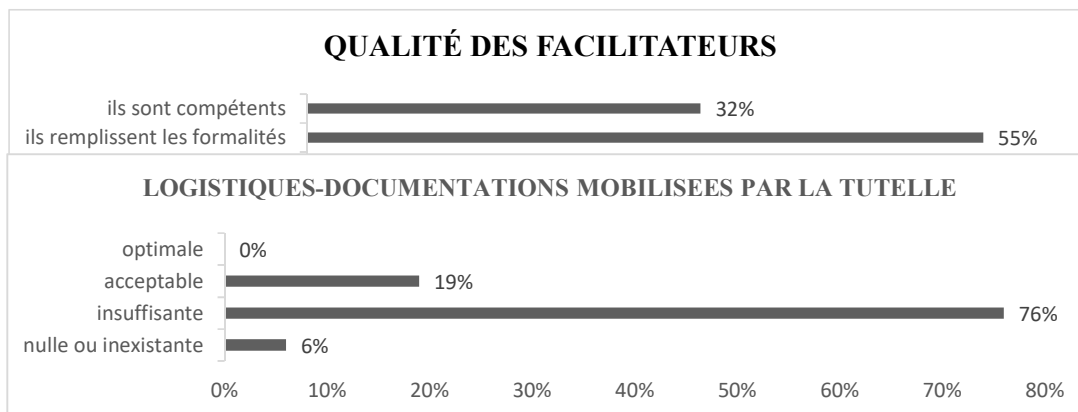


2° Fréquence des séances de formation continue –sentiment des sondés-

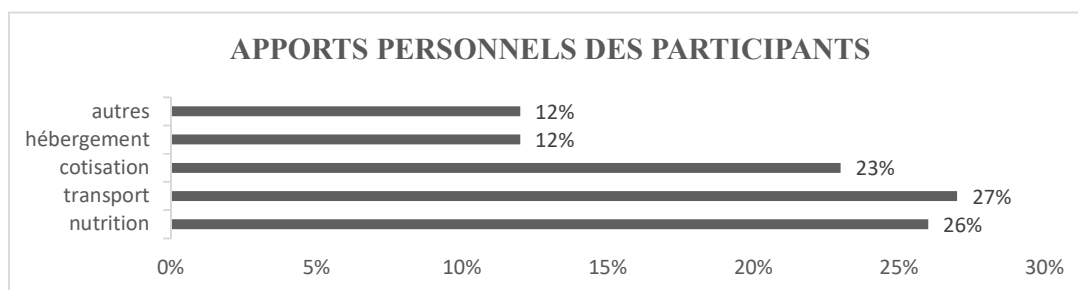


La fréquence moyenne a donnée 1.7 jours de formation par an pour une durée moyenne de 13 heures 40 minutes. Dont 1H30 de pause et 2H00 de cérémonie protocolaire soit **10 H10 utiles par an**

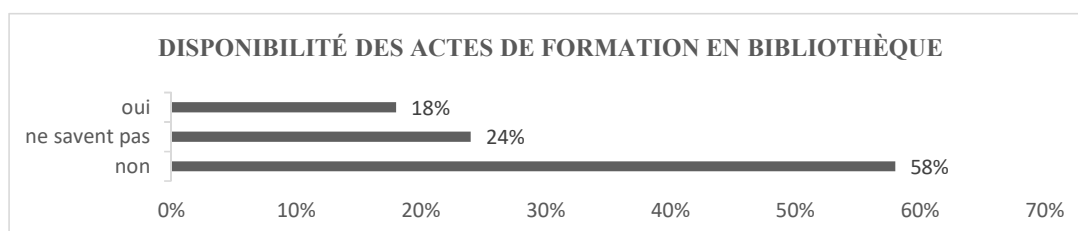
3° compétence des facilitateurs –personnes ressources-



5° Apports personnels des participants



6° Disponibilité en bibliothèque des actes de formation



Rendu de l'enquête.

L'enquête révèle un état de lieu beaucoup plus macabre que ce à quoi nous nous attendions. Des données recueillies auprès des enseignants qui assistent aux sessions de séminaires et journées pédagogiques, il ressort ce bilan inquiétant.

La formation continue sous les aspects choisis par l'enquête se constitue de **10 heures de formation continue par an** avec des facilitateurs jugés à **68% incompetents ou adeptes de la forme** par ceux qu'ils doivent former. Cette situation en dit long sur la motivation des enseignants à participer à ces assises et à les prendre au sérieux de plus, **82% déclarent la logistique et la documentation insuffisante, 61% critiquent la qualité et 82% déclarent qu'il ne peuvent même pas se servir des acquis des séances des formations précédentes car, les actes sont soit inexistantes soit indisponibles**, le tout dans un environnement où **25% payent de leur poche transport, nutrition et contributions diverses**, alors que le **Décret N° 2000/697/PM du 13 SEP 2000, en son article 23 stipule clairement que « les frais occasionnés par la participation à un séminaire de formation sont supportés par le budget du ministère utilisateur de l'intéressé, ces frais couvrent notamment, le cas échéant, les charges relatives à la scolarité, à l'hébergement, à l'assurance et au transport. »**

Au vu de toutes ces limites structurelles, il est donc un euphémisme de dire que la formation permanente se porte mal au Cameroun et le développement professionnel avec elle. Dans un cadre normal, ce développement se matérialise par « une professionnalisation de l'enseignement qui implique une formation théorique et pratique solide, et repose sur l'autonomie et sur la place que l'enseignant occupe par rapport aux responsabilités et aux décisions se rapportant à son métier. Il s'agit donc de l'accès à la capacité de résoudre des problèmes complexes et variés par ses propres moyens, dans le cadre d'objectifs généraux et d'une éthique, sans être tenu de suivre des procédures détaillées conçues par d'autres. C'est donc être capable, davantage que dans un métier d'exécution, d'autonomie et de responsabilité ». (Perrenoud, 1991, Perrenoud, 1994). Mais, ceci ne pourra se faire qu'au travers d'une structuration bien coordonnée des stratégies de formation continue et de sélection des formateurs semblables ou mieux que les processus de développement professionnel en vigueur en Europe. Les problèmes que rencontrent les enseignants au Cameroun dans leurs pratiques quotidiennes de classe, ne sont pas toujours au centre des débats internationaux, c'est ainsi que les prescriptions importées comme solutions sont souvent en déphasage avec ces problèmes. Dans la structure organisationnelle actuelle, les problèmes qui sont portés par les quelques 4690 écoles d'enseignement secondaire que compte notre pays, matière par matière, aux inspecteurs pédagogiques, ne font que très rarement l'objet d'une synthèse régionale et/ou d'une réaction positive dans le sens d'une remédiation. Peut-être que c'est à cause du ratio élevé **rapport à examiner/inspecteur** ou des mauvaises conditions de travail, mais quoi qu'il en soit, la carence en formation initiale de ces inspecteurs n'arrange pas la situation. Pour apporter des solutions plus rapides et localisés à ce manquement, on aurait pu s'appuyer sur les journées pédagogiques, avec comme personnes ressources, des pédagogues expérimentés, possédants une formation correspondante à la tâche. Mais là encore, le collège des personnels disponible dans les écoles n'a pas reçu lui aussi une formation préparatoire à ce genre d'exercice. Au Cameroun la formation continue renvoie à une image bien connue, celle des aveugles qui conduisent d'autres aveugles. En attendant, nous espérons avoir contribué à tirer la sonnette d'alarme pour que des mesures conséquentes soient prises pour le bien du développement personnel et pour l'amélioration de la qualité du Processus Enseignement-Apprentissage.

REFERENCES

Bibliographie :

Arrêté du 28 Novembre 2014 portant organisation de la formation des directeurs d'école. (France)

Clive Hopes, - (1995) *Inspecter en Europe, Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne].

DECRET N° 2000/359 DU 05 DECEMBRE 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation nationale.

Décret N° 89-122 du 24 février 1989 relatif aux directeurs d'école.

DECRET N° 2012/267 DU 11 juin 2012 portant Organisation du Ministère des Enseignements Secondaires.

INSTRUCTION N° 007 CAB/PM DU 05 SEP. 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité.

Projet PARE.,- (2007) Acte du séminaire de renforcement des capacités des chefs d'établissements en matière de gestion pédagogique.

Vaniscotte F., - (1995). Les stratégies de formation continue des enseignants en Europe. In: Recherche & Formation, N°18,1995. Les enseignants et l'Europe. pp. 57-71;

Webographie :

www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?cid_bo=84367

www.enseignement.catholique.be/segec/index.php?id=1338