

Défis et opportunités dans la gestion de carrière des enseignants africains: une analyse prospective

Germain Mbezele Levodo, Doctorant

Enseignant Associé au Département des Sciences de l'Éducation,
Université de Maroua, Cameroun

[Doi:10.19044/esj.2025.v21n1p168](https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n1p168)

Submitted: 18 November 2024

Accepted: 10 January 2025

Published: 31 January 2025

Copyright 2025 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Mbezele Levodo G. (2025). *Défis et opportunités dans la gestion de carrière des enseignants africains: une analyse prospective*. European Scientific Journal, ESJ, 21 (1), 168. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n1p168>

Résumé

Cet article examine les défis et les perspectives d'avenir liés à la gestion des carrières des enseignants en Afrique, mettant en lumière des obstacles majeurs tels que la pénurie d'éducateurs qualifiés, des conditions de travail précaires et un manque de reconnaissance professionnelle. Ces facteurs compromettent non seulement la qualité de l'éducation, mais aussi la motivation des enseignants. L'étude repose sur un échantillon de 217 enseignants répartis dans plusieurs bassins pédagogiques, utilisant un questionnaire structuré pour évaluer la motivation professionnelle, la reconnaissance et l'accès à la formation continue. Les résultats révèlent des disparités significatives : par exemple, 75 % des enseignants du bassin de Mangavé se sentent reconnus, contre seulement 55 % dans le bassin de Doualaré. En matière de formation continue, 70 % des enseignants du bassin de Mangavé y ont accès, tandis que ce chiffre tombe à 45 % dans le bassin de Doualaré. La moyenne de motivation professionnelle est de 3.8 sur une échelle de 5, avec une motivation intrinsèque (4.2) supérieure à la motivation extrinsèque (3.6). De plus, 66 % des enseignants se sentent reconnus dans leur profession, soulignant l'importance de la reconnaissance pour maintenir l'engagement professionnel. Les analyses statistiques confirment ces résultats : les différences en motivation professionnelle ($p < 0.05$) et en reconnaissance professionnelle ($p < 0.01$) sont significatives, tandis que l'accès à la formation continue ne montre pas de variation significative ($p > 0.05$). L'article souligne qu'une approche systémique et globale est nécessaire pour remédier à ces

défis, nécessitant des réformes des politiques éducatives et un accroissement des investissements dans le secteur. Il appelle à une collaboration étroite entre les gouvernements, les établissements d'enseignement et les communautés locales pour créer un environnement propice au développement professionnel des enseignants africains. Malgré les obstacles rencontrés, l'engagement collectif peut contribuer à construire un avenir éducatif durable pour les enseignants et les étudiants en Afrique, garantissant ainsi une éducation de qualité pour les générations futures.

Mots-clés: Gestion de carrière, enseignants, défis, perspectives d'avenir, opportunités, politiques éducatives

Challenges and Opportunities in the Career Management of African Teachers: A Prospective Analysis

Germain Mbezele Levodo, Doctorant

Enseignant Associé au Département des Sciences de l'Éducation,
Université de Maroua, Cameroun

Abstract

This article examines the challenges and future prospects related to the career management of teachers in Africa, highlighting major obstacles such as the shortage of qualified educators, precarious working conditions, and a lack of professional recognition. These factors compromise not only the quality of education but also the motivation of teachers. The study is based on a sample of 217 teachers distributed across several educational districts, using a structured questionnaire to assess professional motivation, recognition, and access to continuous education. The results reveal significant disparities: for example, 75% of teachers in the Mangavé district feel recognized, compared to only 55% in the Doualaré district. In terms of continuous education, 70% of teachers in the Mangavé district have access to it, while this figure drops to 45% in the Doualaré district. The average professional motivation score is 3.8 on a scale of 5, with intrinsic motivation (4.2) being higher than extrinsic motivation (3.6). Additionally, 66% of teachers feel recognized in their profession, underscoring the importance of recognition in maintaining professional engagement. The statistical analyses confirm these results: the differences in professional motivation ($p < 0.05$) and professional recognition ($p < 0.01$) are significant, while access to continuous education shows no significant variation ($p > 0.05$). The article emphasizes that a systemic and comprehensive approach is necessary to address these challenges, requiring reforms in educational policies and increased investment in the sector. It calls for close collaboration between governments, educational institutions, and

local communities to create an environment conducive to the professional development of African teachers. Despite the obstacles faced, collective commitment can contribute to building a sustainable educational future for teachers and students in Africa, thereby ensuring quality education for future generations.

Keywords: Career management, teachers, challenges, future prospects, opportunities, educational policies

Introduction

La gestion de carrière des enseignants en Afrique est un sujet d'une importance critique, compte tenu en particulier des difficultés particulières rencontrées dans le paysage éducatif du continent. Des chercheurs comme Bennell (2004) et Tikly (2019) soulignent que la qualité de l'éducation est souvent compromise par des ressources limitées, des infrastructures inadéquates et l'évolution des systèmes éducatifs. En conséquence, les enseignants se trouvent à la croisée des chemins, naviguant dans un environnement complexe qui exige à la fois la résilience et l'adaptabilité.

Cette situation nous oblige à examiner les mécanismes qui sous-tendent la gestion de carrière des éducateurs africains. Les défis qu'ils rencontrent vont au-delà de simples conditions de travail; ils ont de profondes implications pour la qualité globale de l'éducation, comme l'ont noté Alsubaie (2016) et Van der Berg et Burger (2010). Alors que nous approfondissons ce panorama complexe, une question urgente se pose : comment les enseignants africains peuvent-ils naviguer dans leurs voyages professionnels tout en contribuant simultanément à l'amélioration de l'éducation sur l'ensemble du continent ? L'enquête centrale sur cet article est ainsi conçue: quels défis spécifiques les enseignants africains sont-ils confrontés dans la gestion de leur carrière, et quelles perspectives futures peut-on proposer pour surmonter ces obstacles? Pour répondre à cette question, nous nous inspirerons des idées d'experts comme Geldenhuis et Oosthuizen (2015) et Werler et Tahirsylaj (2022), qui soulignent l'importance de comprendre le contexte plus large de la gestion des enseignants. Pour structurer notre exploration, nous examinerons d'abord les défis actuels auxquels sont confrontés les enseignants, en particulier en termes de formation, de reconnaissance professionnelle et de conditions de travail. Ces facteurs jouent un rôle crucial dans l'élaboration des expériences des enseignants et leur efficacité dans la salle de classe, comme l'ont souligné Watkins et Kritsonis (2008) et l'Institut international de planification de l'éducation (IIEP).

Ensuite, nous analyserons les opportunités qui peuvent émerger de ces défis, en mettant en lumière les initiatives et les politiques qui ont le potentiel de favoriser un changement positif. En outre, nous discuterons de l'importance

cruciale du perfectionnement professionnel et de la formation continue, qui peuvent autonomiser les éducateurs et améliorer leurs pratiques pédagogiques. Comme l'ont noté Dennis Sinyolo et Mary Metcalfe lors d'un récent séminaire sur l'avenir de la profession enseignante en Afrique, il est essentiel d'investir dans la croissance des enseignants pour créer une main-d'œuvre motivée et efficace. En donnant la priorité au développement professionnel, nous pouvons cultiver une communauté d'enseignement mieux équipée pour répondre aux exigences de l'éducation moderne. Enfin, nous proposerons des recommandations pratiques et des pistes de réflexion à l'intention des décideurs et des responsables de l'éducation. Sur la base des résultats d'études récentes, nous insisterons sur la nécessité de réformes systémiques qui donnent la priorité au bien-être et à la croissance professionnelle des éducateurs. Comme Maguad (2018) et Zacher et al. (2019) suggèrent que pour relever ces défis, il faut une compréhension globale des facteurs interconnectés qui influencent la carrière des enseignants.

En péroration, la gestion de la carrière des enseignants en Afrique n'est pas seulement une préoccupation administrative; elle est aussi un élément vital de l'écosystème éducatif au sens large. En reconnaissant et en remédiant aux défis auxquels les enseignants sont confrontés, nous pouvons ouvrir la voie à un système éducatif plus résilient et plus efficace qui profite en fin de compte à toutes les parties prenantes concernées. Grâce à la collaboration et à l'engagement en faveur de la réforme, nous pouvons veiller à ce que les enseignants africains aient les moyens de s'épanouir dans leur carrière et de contribuer de manière significative à l'avenir de l'éducation sur le continent.

Cette étude est organisée en plusieurs sections clés. Nous débuterons par une analyse approfondie des défis actuels rencontrés par les enseignants, en mettant l'accent sur la formation, la reconnaissance professionnelle et les conditions de travail. Par la suite, nous explorerons les opportunités qui se présentent et soulignerons l'importance cruciale du perfectionnement professionnel. Enfin, nous formulerons des recommandations pratiques destinées aux décideurs et aux responsables de l'éducation, afin de favoriser des réformes significatives et d'améliorer le soutien aux enseignants dans leur développement professionnel.

Cadre théorique

Ce cadre théorique constitue une base essentielle pour appréhender les dynamiques complexes qui influencent les parcours professionnels des éducateurs sur le continent africain. La gestion de carrière des enseignants est intrinsèquement liée aux contextes socio-économiques, politiques et culturels dans lesquels elle se déploie. Selon Bennell (2004) et Tikly (2019), ces contextes jouent un rôle crucial dans la réalisation des aspirations professionnelles des enseignants ainsi que dans les défis qu'ils rencontrent

quotidiennement. Les conditions de travail, la reconnaissance professionnelle et les opportunités de développement sont souvent façonnées par des facteurs externes, tels que les politiques gouvernementales, les ressources disponibles et la culture éducative locale Evans (2018).

Définition des concepts

Pour mieux appréhender les enjeux liés à la gestion de carrière des enseignants en Afrique, il est essentiel de clarifier certains concepts fondamentaux qui sous-tendent notre analyse.

Carrière

La carrière de fait référence au parcours professionnel d'une personne-course-citerne-programme. Dans le cadre de la planification des ressources humaines, la carrière évoque le cheminement conjoint du collégial et de l'organisation dans le temps. Selon Hall (1976), la carrière peut être comprise comme la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et des activités liées au travail tout au long de la vie d'une personne ». Cette définition met l'importance de la dimension subjective de la carrière, ce qui va au-delà des promotions et occupés simples.

Cardinal (2000) ajoute que « la carrière correspond à un parcours professionnel où se succèdent plusieurs postes en termes de nature et de nature, traversant les pertes de structures structurelles organisation ». Il s'agit d'une carrière carrée par grande mobilité, des changements d'emplois fréquents, et une prédominance des études individuelles au sein des organisations. Cette perspective est renforcée par les travaux de Schein (1978), qui analyse la notion de carrières « sans frontières », met en flexibilité avant l'adaptation de parcours professionnels dans un monde du travail en évolution.

En outre, des auteurs comme Weick (1976) et Bergmann Lichtenstein et Mendenhall (2002) remettent en question la traditionnelle notion de trajectoire de carrière linéaire. Cela reflète une vision plus moderne de la carrière, les individus sont considérés comme des acteurs actifs dans la construction de leur parcours propre, comme le soulignent Hall et Goodale (1986) en parlant de carrières. Ainsi, la définition de la carrière englobe non seulement les aspects liés aux écoutes temporaires, mais aussi les perceptions individuelles et les contextes des dynamiques du parcours professionnel des individus.

Défis

Les défis dans le contexte de la gestion de carrière des enseignants en Afrique se réfèrent aux obstacles et aux difficultés par les éducateurs dans leur parcours professionnel. Selon Bennell (2004), ces défis incluent la pénurie de

ressources, des conditions de travail précaires, et un manque de reconnaissance professionnelle. De plus, les changements socio-économiques et culturels, comme le souligne la recherche de Tréanton (1960), la capacité des enseignants communautaires à leur carrière. Ces défis pouvant être une démotivation et un taux élevé de rotation du personnel, ce qui nuit à la qualité de l'éducation. En outre, Hall (1976) évoque la notion de carrières « sans frontières », Ce modèle souligne l'évolution des parcours professionnels, les individus à prendre de plus en plus en main la gestion de leur carrière, en dehors des structures organisationnelles traditionnelles.

Opportunités

Les opportunités se réfèrent aux possibilités de croissance et de développement que les enseignants peuvent exploiter face aux difficultés. Selon Schein (1978), la gestion des durées différentes et valeurs associées aux perspectives professionnelles des enseignants a joué un rôle crucial dans leur avancement dans le domaine. Par exemple, des initiatives telles que la formation continue et le mentorat. De plus, comme le souligne Guskey (2002), la mise en place de programmes de développement professionnel peut transformer ces défis imaginaires en opportunités. Ces programmes ont permis aux enseignants de documenter leurs expériences, d'identifier leurs besoins et d'une croissance des responsabilités revient dans leur pratique éducative. Ainsi, en investissant dans leur développement professionnel, les enseignants peuvent non seulement braver les obstacles, mais aussi enrichir leur carrière et l'aide à leur environnement.

Gestion de carrière

La gestion de carrière se réfère aux stratégies et aux pratiques mises en place pour l'accompagnement des enseignants dans leur parcours professionnel. Salle (1976) définit la gestion de carrière comme un ensemble d'activités à suivre et à soutenir les travailleurs professionnels. Selon Miller et al. (2003), la gestion de carrière ne se limite plus à la simple promotion ou à la mobilité verticale, mais aussi englobe des aspects tels que le développement des compétences et la reconnaissance des contributions des enseignants. En plus de ces éléments, la gestion de carrière peut devenir un outil de puissance pour la satisfaction et la rétention des enseignants, comme le souligne la recherche de Despax et al. (2018).

Revue de littérature

La thématique de la revue de littérature sur la gestion de carrière des enseignants en Afrique, met en évidence les principaux défis et opportunités :

Défis liés aux conditions de travail

Les enseignants en Afrique font face à de nombreux défis concernant leurs conditions de travail, ce qui contribue à une démotivation croissante. Selon Nkafu (2024), cette situation de la condition de l'absentéisme, nuisant à la qualité de l'éducation. Les enseignants ont également un manque de ressources, ce qui limite leur capacité à enseigner efficacement. Des études montrent que la rémunération des enseignants a considérablement diminué au fil des temps en Afrique francophone, où les salaires ont été gelés pendant une période, entre 1975 et 1978 affirme le Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE, 2024). Cette stagnation de la lutte des droits de détention, rend difficile la lutte des travailleurs professionnels (Martinet et al., 2001).

De plus, les enseignants font face à des effectifs pléthoriques dans les classes, entraînant ainsi, un encadrement de qualité difficile et générant du stress et de la démotivation. Le surpeuplement des classes divisant les enseignants à des problèmes de santé, comme des douleurs neuropathiques. Face à ces défis, il est crucial d'adopter des réformes ambitieuses et améliorer les conditions de travail des enseignants pour garantir une éducation de qualité sur le continent. Cela passe par une revalorisation, une réduction des effectifs dans les classes, un accès aux risques pour les demandes et un soutien accumulé aux enseignants.

Pour approfondir cette analyse, nous nous appuyons sur plusieurs théories et modèles qui éclairent les dimensions clés de la gestion de carrière. La théorie de la motivation des enseignants, développée par Deci et Ryan (1985), fournit un cadre pertinent pour explorer les facteurs influençant la satisfaction et l'engagement des enseignants. Cette théorie repose sur trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale (Deci & Ryan, 2000). Lorsque ces besoins sont satisfaits, les enseignants sont plus susceptibles de s'engager pleinement dans leur travail, ce qui a un impact positif sur leur performance et leur bien-être général (Guay, Ratelle & Chanal, 2008).

En outre, les modèles de développement professionnel, tels que ceux proposés par Guskey (2002) et Hargreaves (2000), mettent en lumière l'importance de la formation continue et de la reconnaissance professionnelle dans le domaine de l'enseignement. Ces modèles suggèrent que le développement professionnel doit être perçu comme un processus continu permettant aux enseignants d'améliorer leurs compétences tout en renforçant leur statut professionnel (Hargreaves, 2000). En intégrant ces perspectives théoriques, nous serons mieux à même de comprendre les réalités complexes auxquelles font face les enseignants dans la gestion de leur carrière.

L'approche systémique est également cruciale pour analyser les parcours professionnels des enseignants en Afrique. Cette approche considère que les individus ne peuvent être compris indépendamment des systèmes

sociaux et institutionnels dans lesquels ils évoluent Blustein (2013). Par conséquent, il est essentiel d'examiner comment les structures éducatives, les politiques gouvernementales et les attentes socioculturelles interagissent pour façonner les expériences professionnelles des enseignants (Makovec, 2018). Par exemple, dans certaines régions d'Afrique, le manque de ressources financières peut limiter l'accès à une formation continue adéquate, affectant directement la motivation des enseignants et leur capacité à progresser dans leur carrière (Evans et al., 2020).

En tenant compte de ces différentes dimensions théoriques, nous pourrions contextualiser des concepts clés tels que la motivation professionnelle, la reconnaissance et le développement professionnel. La motivation professionnelle est souvent influencée par des facteurs internes tels que le désir d'accomplissement personnel ainsi que par des facteurs externes comme le soutien institutionnel et la reconnaissance par les pairs Litalien, Guay & Morin (2015). La reconnaissance professionnelle joue un rôle crucial dans le maintien de l'engagement des enseignants ; elle peut prendre diverses formes allant des éloges informels aux récompenses formelles pour l'excellence pédagogique Kusrkar et al., (2013).

De plus, le développement professionnel ne doit pas être considéré uniquement comme une obligation institutionnelle mais comme une opportunité d'épanouissement personnel et professionnel. Les programmes de formation continue doivent être adaptés aux besoins spécifiques des enseignants afin d'encourager une participation active et significative Turgeon (2009). Cela implique également une collaboration étroite entre les établissements d'enseignement supérieur, les gouvernements et les organisations internationales pour garantir que ces programmes répondent aux défis uniques auxquels sont confrontés les éducateurs sur le continent Carmi & Tamir, (2020).

Ainsi, cette approche théorique permettra d'effectuer une analyse plus nuancée des enjeux liés à l'éducation et aux parcours professionnels des enseignants en Afrique. En intégrant diverses perspectives théoriques et en tenant compte du contexte socio-économique et culturel spécifique à chaque région, nous serons mieux équipés pour identifier les stratégies efficaces visant à améliorer la gestion de carrière des enseignants. Cela contribuera non seulement à renforcer leur engagement professionnel mais aussi à améliorer la qualité globale de l'éducation sur le continent africain.

Le cadre théorique proposé ici met en lumière l'importance d'une approche intégrée pour comprendre les dynamiques complexes qui influencent la gestion de carrière des enseignants en Afrique. En tenant compte des différents facteurs contextuels ainsi que des théories pertinentes sur la motivation et le développement professionnel, nous pouvons espérer développer des interventions efficaces qui répondent aux besoins spécifiques

des éducateurs africains. Cette démarche est essentielle pour construire un avenir éducatif durable qui bénéficie tant aux enseignants qu'aux élèves qu'ils forment (Flores, 2022).

Pénurie d'enseignants qualifiés

La pénurie d'enseignants qualifiés en Afrique est un problème majeur, par des politiques de recrutement et de formation de chômage, retenir à des professionnels compétents dans le système éducatif (UNESCO, 2021). Cette situation est particulière par un manque d'opportunités de développement professionnel et de formation continue, la capacité des enseignants dans leur carrière (GPE, 2024). Selon Martinet et al. (2001), l'absence de programme de formation continue entraîne à la stagnation des enseignants, ce qui intensifie les défis dans les visages. De plus, les taux élevés d'attrition des enseignants rend la situation plus critique, car les systèmes éducatifs l'un des moteurs professionnels qui choisissent d'abandonner la profession Aden et Kharbiryumbai, (2019). Pour remédier à cette crise, il est essentiel de mettre en place des réformes structurelles vers l'amélioration du recrutement et la rétention des enseignants qualifiés.

Réformes et initiatives des entreprises

Les réformes à améliorer les structures de carrière des enseignants sont essentiels pour renforcer leur motivation et leur rétention. Selon l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, (IIEP-UNESCO) (s.d.), ces réformes doivent inclure la mise en place de parcours professionnels clairs, d'augmentations sur la performance et d'opportunités de mobilité. Des initiatives tels que des bourses d'études et des programmes de mentorat peuvent également jouer un rôle crucial dans la rétention des enseignants (UNESCO, 2021). L'engagement des gouvernements, des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des communautés locales telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est primordial pour soutenir les enseignants et les meilleures conditions de travail (OCDE, 2005 ; GPE, 2024). Cependant, de nombreux pays font face à des défis majeurs comme la profession de travailleurs qualifiés, due à des politiques de recrutement et de formations inefficaces (Martinet et al., 2001; Aden et Kharbiryumbai, 2019). Le manque d'opportunités de développement professionnel et de formation continue limitent la capacité des enseignants à évoluer dans leur carrière (Nkafu, 2024; Mulkeen, 2007). Pour ces défis, une approche globale en matière de rapports de tous les acteurs est nécessaire. Les réformes doivent s'accompagner dans la formation des enseignants, d'incitations à la rémunération et d'une valorisation de la profession (UNESCO, 2014 ; OCDE, 2018). En une incitation aux ressources et en

favorisant un dialogue inclusif, il est possible de transformer les défis en opportunités durables.

Reconnaissance et valorisation du rôle des enseignants

La reconnaissance et la valorisation du rôle des enseignants sont essentiels pour renforcer leur statut et leur motivation au sein du système éducatif. Les études présentent une importance du corps enseignant, comme le soulignent plusieurs rapports (OCDE, 2005; GPE, 2024). Pour faire face aux défis actuels, une approche intégrée en matière de gestion des ressources humaines est nécessaire. Cela implique l'engagement de tous les acteurs concernés pour transformer ces défis en opportunités d'égalité des chances et de perspectives professionnelles pour les enseignants (UNESCO, 2021). Les initiatives telles que les programmes de formation se poursuivent et les bourses d'études ont un rôle crucial dans la valorisation des enseignants (IPE-UNESCO, s.d.).

De plus, l'engagement des gouvernements, des ONG et des communautés locales reste un élément fondamental pour le développement professionnel des enseignants (GPE, 2024). En espérant que ces ressources encouragent un dialogue inclusif, nous pouvons non seulement améliorer le statut des enseignants, mais également rehausser la qualité de l'éducation qu'ils dispensent. Une reconnaissance adéquate du rôle des enseignants ainsi contribue à un système éducatif plus équitable et efficace. Cette revue de littérature met en évidence la complexité des enjeux de l'égalité des résultats à la gestion de carrière des enseignants en Afrique. Elle souligne la nécessité d'agir sur plusieurs fronts, notamment la qualité de travail, la lutte contre la pénurie d'Hommes qualifiés, la mise en place des réformes structurelles.

Théories explicatives

L'étude des théories de la gestion de carrière est cruciale pour comprendre les dynamiques de développement professionnel, les transitions de carrière et les interactions entre les aspirations individuelles et les exigences des organisations. Parmi les approches les plus influentes, sur le point de la notion de théorie des étapes de carrière de Donald Super, qui rencontre l'évolution en lumière des besoins et des compétences au fil du temps, ainsi que la théorie des ancrs de carrière d'Edgar Schein, point de vue de l'importance des valeurs et des motivations personnelles dans les choix professionnels.

La théorie des ancrs de carrière (Schein, 1978; Herrbach et Mignonac, 2012; Mignonac et Herrbach, 2003) proposent que l'individu ait des « ancrs » ses valeurs, ses compétences et ses motivations professionnelles. Schein (1970) a identifié huit ancrs principales à savoir l'autonomie/indépendance, la sécurité/stabilité, la technique/fonctionnelle, la compétence managériale

générale, l'entrepreneuriat, le service/dévotion à une cause, le défi pur et le style de vie. Les recherches conduites par Herrbach et Mignonac montre qu'une bonne urée dans le profil d'un individu et son environnement de travail, en lien avec son ancre de carrière, conduit à des résultats plus positifs qu'une grande satisfaction et un succès meilleur.

Selon Super (1980), le développement de carrière est un processus continu tout long de la vie, constitué d'une série de décisions s'étalant sur plusieurs années. Super propose que la carrière ne soit pas un chemin linéaire simple, mais un processus dynamique par étapes de la vie. Chaque étape présente des tâches spécifiques à la tête des individus qui font face à la gestion professionnelle. En somme, ces théories offrent un cadre précieux pour les individus qui peuvent naviguer dans leur profession selon des exigences du marché du travail.

Méthodologie

Les écoles primaires publiques de la ville de Maroua 2^{ème} arrondissement, regroupées en Bassins pédagogiques parmi lesquels : Bassin de Gayak ; Bassin de Lopperé ; Bassin de Doualaré ; Bassin de Dogba et le Bassin de Mangavé.

Tableau 1 : Échantillon

Bassin pédagogique	Enseignantes	Enseignants	Total
Bassin de Gayak	11	23	34
Bassin de Lopperé	17	32	49
Bassin de Doualaré	13	31	44
Bassin de Mangavé	18	26	44
Bassin de Dogba	18	28	46
Total	77	140	217

Pour cette étude, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage stratifié. Cette technique consiste à diviser la population en sous-groupes homogènes (strates) selon des critères pertinents, tels que le bassin pédagogique, afin de garantir que chaque groupe soit représenté dans l'échantillon final. L'échantillonnage stratifié permet d'assurer une meilleure représentativité des différentes catégories d'enseignants, ce qui est essentiel pour obtenir des résultats significatifs et généralisables (Cochran, 1977; Statistique Canada, 2020). Chaque strate a été échantillonnée aléatoirement pour garantir que tous les enseignants aient une chance égale d'être sélectionnés. Cette approche permet également d'analyser les différences potentielles entre les bassins pédagogiques et d'explorer comment ces différences influencent les parcours professionnels des enseignants (Makovec, 2018).

Pour la collecte de données, nous avons utilisé un questionnaire structuré de 60 items se composant de 40 questions fermées permettant des

réponses quantitatives sur l'échelle de Likert et 20 questions ouvertes offrant aux enseignants la possibilité d'exprimer leurs opinions et expériences de manière qualitative. Ce questionnaire a été conçu pour recueillir des informations sur plusieurs dimensions clés, notamment :

- **Motivation professionnelle** (20 items): Mesurée à l'aide d'échelles validées qui évaluent les facteurs internes et externes influençant l'engagement des enseignants (Guay, Ratelle & Chanal, 2008).
- **Reconnaissance professionnelle** (20 items): Évaluée par des questions portant sur la perception des enseignants concernant la reconnaissance qu'ils reçoivent pour leur travail (Kusurkar et al., 2013).
- **Développement professionnel** (20 items): Comprend des questions sur l'accès à la formation continue et aux opportunités de développement (Guskey, 2002; Hargreaves, 2000).

Les questionnaires ont été administrés en personne lors de sessions organisées dans chaque bassin pédagogique. Les participants ont été informés de l'objectif de l'étude et ont donné leur consentement éclairé avant de participer. Les données recueillies seront analysées à l'aide de méthodes statistiques quantitatives. Des analyses descriptives seront effectuées pour résumer les caractéristiques démographiques des participants et les réponses aux questions du questionnaire. De plus, des analyses comparatives seront menées pour examiner les différences entre les bassins pédagogiques en matière de motivation, reconnaissance et développement professionnel.

Des tests statistiques appropriés, ont été utilisés à l'aide de l'analyse de la variance (ANOVA) pour déterminer s'il existe des différences significatives entre les groupes. Les résultats seront interprétés à la lumière des théories existantes sur la gestion de carrière des enseignants, permettant ainsi une compréhension approfondie des défis et opportunités rencontrés par les éducateurs sur le continent africain (Bennell, 2004; Tikly, 2019). Cette méthodologie vise à fournir une compréhension détaillée des dynamiques influençant les parcours professionnels des enseignants dans différents bassins pédagogiques. En utilisant un échantillon stratifié et en appliquant des instruments d'analyse rigoureux, nous espérons obtenir des résultats qui pourront éclairer les politiques éducatives et les pratiques professionnelles en Afrique.

Résultats

Tableau 2 : Répartition des réponses sur la motivation professionnelle

Bassin pédagogique	Moyenne de motivation (échelle de 1 à 5)	Écart-type
Bassin de Gayak	3.8	0.7
Bassin de Lopperé	4.0	0.6
Bassin de Doualaré	3.5	0.8
Bassin de Mangavé	4.1	0.5
Bassin de Dogba	3.9	0.6
TOTAL	3.8	0.66

Le tableau 2 présente une analyse intéressante de la motivation professionnelle des enseignants répartis dans différents bassins pédagogiques. La moyenne globale de motivation est de 3.8, indiquant un niveau d'engagement modéré élevé. Le bassin de Mangavé se distingue avec la note la plus élevée de 4.1, suggérant un environnement particulièrement favorable à la motivation des enseignants. En revanche, le bassin de Doualaré affiche la moyenne la plus basse à 3.5, ce qui pourrait signaler des défis spécifiques à ce groupe. L'écart-type relativement faible dans l'ensemble des bassins indique une cohérence dans les réponses des enseignants, soulignant l'importance d'explorer les facteurs qui influencent ces niveaux de motivation.

Tableau 3 : Perception de la reconnaissance professionnelle

Bassin pédagogique	% d'enseignants se sentant reconnus	% d'enseignants ne se sentant pas reconnus
Bassin de Gayak	62%	38%
Bassin de Lopperé	70%	30%
Bassin de Doualaré	55%	45%
Bassin de Mangavé	75%	25%
Bassin de Dogba	68%	32%
TOTAL	66%	34%

Le tableau 3 met en évidence des disparités significatives dans la perception de la reconnaissance professionnelle parmi les enseignants des différents bassins pédagogiques. Avec 75 % des enseignants du bassin de Mangavé se sentant reconnus, il apparaît comme le plus favorable, tandis que seulement 55 % dans le bassin de Doualaré expriment un sentiment similaire. En moyenne, 66 % des enseignants se sentent reconnus, soulignant l'importance cruciale de la reconnaissance pour favoriser l'engagement et la satisfaction professionnelle.

Tableau 4 : Accès à la formation continue

Bassin pédagogique	% d'enseignants ayant accès à la formation continue	% d'enseignants n'ayant pas accès à la formation continue
Bassin de Gayak	50%	50%
Bassin de Lopperé	65%	35%
Bassin de Doualaré	45%	55%
Bassin de Mangavé	70%	30%
Bassin de Dogba	60%	40%
TOTAL	58%	42%

Le tableau 4 révèle des inégalités notables dans l'accès à la formation continue pour les enseignants, avec une moyenne de 58 % d'entre eux y ayant accès. Le bassin de Mangavé se distingue avec le taux le plus élevé de 70 %, tandis que le bassin de Doualaré présente le plus faible accès à 45 %. Ces résultats soulignent la nécessité d'améliorer l'accès à la formation continue, essentiel pour le développement professionnel et la qualité de l'enseignement.

Tableau 5 : Comparaison des niveaux d'engagement professionnel

Indicateur	Moyenne d'engagement (échelle de 1 à 5)	Écart-type
Motivation intrinsèque	4.2	0.5
Motivation extrinsèque	3.6	0.7
Engagement global	3.9	0.6

Le tableau 5 met en exergue que les enseignants affichent une motivation intrinsèque moyenne de 4.2, indiquant qu'ils sont principalement motivés par des facteurs internes tels que leur passion pour l'enseignement. Bien que l'engagement global soit satisfaisant à 3.9, il est essentiel de renforcer les motivations extrinsèques, qui ne s'élèvent qu'à 3.6, afin de soutenir cet engagement sur le long terme.

Tableau 6 : Analyse des différences entre les bassins pédagogiques

Comparaison	Valeur p (ANOVA)
Motivation professionnelle	< 0.05
Reconnaissance professionnelle	< 0.01
Accès à la formation continue	> 0.05

Le tableau 6 indique des différences significatives entre les bassins pédagogiques en matière de motivation professionnelle :

Motivation professionnelle

La valeur p est inférieure à 0.05, ce qui indique qu'il existe une différence significative dans la motivation professionnelle entre au moins

deux des bassins pédagogiques étudiés. Cela signifie que les enseignants de différents bassins ressentent des niveaux de motivation différents.

Reconnaissance professionnelle

La valeur p est inférieure à 0.01, indiquant une différence très significative dans la reconnaissance professionnelle perçue entre les groupes. Cela suggère que les enseignants peuvent avoir des expériences très variées concernant la reconnaissance de leur travail selon le bassin pédagogique.

Accès à la formation continue

La valeur p est supérieure à 0.05, ce qui suggère qu'il n'y a pas de différence significative dans l'accès à la formation continue entre les bassins pédagogiques. Cela indique que les enseignants, quel que soit leur bassin, ont un accès similaire à la formation continue.

Ces résultats mettent en lumière des disparités dans la motivation et la reconnaissance professionnelles des enseignants en fonction de leur bassin pédagogique, tout en indiquant une homogénéité dans l'accès à la formation continue. Ces informations peuvent être cruciales pour orienter des politiques d'amélioration et de soutien adaptées aux besoins spécifiques des enseignants dans chaque bassin.

Interprétation et Discussion des Résultats

Les résultats de cette étude offrent un aperçu significatif des dynamiques qui influencent les parcours professionnels des enseignants dans différents bassins pédagogiques en Afrique. À travers l'analyse des données recueillies, plusieurs thèmes clés émergent, qui méritent d'être discutés. L'analyse des niveaux de motivation professionnelle révèle des disparités notables entre les bassins. Le bassin de Mangavé présente la moyenne la plus élevée (4.1), tandis que le bassin de Doualaré affiche la moyenne la plus basse (3.5). Ces différences peuvent être attribuées à divers facteurs contextuels, tels que les ressources disponibles, le soutien institutionnel et les conditions de travail.

Selon Deci et Ryan (1985), la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence et appartenance) est cruciale pour favoriser l'engagement des enseignants. Dans le cas du bassin de Mangavé, il est probable que ces besoins soient mieux satisfaits, ce qui pourrait expliquer le niveau élevé de motivation observé.

La perception de la reconnaissance professionnelle est un autre aspect essentiel qui influence l'engagement des enseignants. Les résultats montrent que 75 % des enseignants du bassin de Mangavé se sentent reconnus pour leur travail, tandis que seulement 55 % dans le bassin de Doualaré partagent ce sentiment. Cette disparité souligne l'importance d'une culture de

reconnaissance au sein des établissements éducatifs. La reconnaissance peut prendre plusieurs formes, allant des éloges informels aux récompenses formelles, et elle joue un rôle crucial dans le maintien de l'engagement professionnel (Kusurkar et al., 2013). Le manque de reconnaissance dans certains bassins peut contribuer à une démotivation croissante et à un turnover élevé parmi les enseignants.

L'accès à la formation continue est un facteur déterminant pour le développement professionnel des enseignants. Les résultats indiquent que 70 % des enseignants du bassin de Mangavé ont accès à des opportunités de formation continue, tandis que seulement 45 % dans le bassin de Doualaré en bénéficient. Cette différence souligne l'importance d'investir dans la formation professionnelle pour améliorer les compétences et les qualifications des enseignants (Guskey, 2002). Le manque d'accès à la formation continue peut restreindre non seulement le développement professionnel mais aussi la motivation intrinsèque des enseignants, car ils peuvent se sentir stagnants dans leur carrière.

Les résultats concernant l'engagement professionnel montrent que les enseignants sont généralement plus motivés par des facteurs intrinsèques (moyenne de 4.2) que par des facteurs extrinsèques (moyenne de 3.6). Cela suggère que les enseignants trouvent davantage de satisfaction dans leur travail lorsqu'ils perçoivent un sens personnel et une contribution significative à l'éducation de leurs élèves. Cette observation est en ligne avec les travaux de Hargreaves (2000), qui soulignent l'importance du développement professionnel continu et du soutien institutionnel pour renforcer l'engagement.

Les résultats statistiques indiquent qu'il existe des différences significatives en matière de motivation et de reconnaissance entre les bassins pédagogiques (valeurs $p < 0.05$ et < 0.01 respectivement). Cela renforce l'idée que les contextes locaux jouent un rôle essentiel dans l'expérience professionnelle des enseignants. Ces différences peuvent être liées à divers facteurs, notamment les politiques éducatives régionales, les ressources allouées aux établissements scolaires et les attentes socioculturelles vis-à-vis du métier d'enseignant. Les résultats de cette étude ont plusieurs implications pratiques pour les décideurs politiques et les responsables éducatifs : le renforcement de la reconnaissance, l'accès à la formation, le soutien institutionnel, et l'évaluation contextuelle.

L'étude met en lumière les défis et opportunités rencontrés par les enseignants en Afrique concernant leur motivation professionnelle, leur reconnaissance et leur accès à la formation continue. Les résultats soulignent l'importance d'une approche intégrée qui prend en compte le contexte socio-économique et culturel spécifique à chaque région pour améliorer la gestion de carrière des enseignants. En agissant sur ces leviers, il est possible non seulement d'améliorer la qualité globale de l'éducation sur le continent

africain mais aussi d'assurer un avenir éducatif durable pour les générations futures.

Conclusion

Cet article a exploré les dynamiques complexes qui influencent les parcours professionnels des enseignants en Afrique, en mettant en lumière les défis et les opportunités auxquels ils sont confrontés dans leur pratique quotidienne. À travers une méthodologie rigoureuse et une analyse détaillée des données recueillies, nous avons pu identifier plusieurs facteurs clés qui impactent la motivation, la reconnaissance et le développement professionnel des éducateurs. Les résultats de cette étude révèlent que la gestion de carrière des enseignants ne peut être dissociée des contextes socio-économiques, politiques et culturels dans lesquels ils évoluent. En effet, ces contextes jouent un rôle déterminant dans les aspirations professionnelles des enseignants et dans les défis qu'ils rencontrent au quotidien. Les disparités observées entre les différents bassins pédagogiques soulignent l'importance d'une approche contextualisée pour comprendre les réalités professionnelles des enseignants. Par exemple, la reconnaissance professionnelle et l'accès à la formation continue émergent comme des éléments cruciaux pour maintenir l'engagement et le bien-être des enseignants. De plus, cette recherche met en avant le rôle fondamental de la motivation intrinsèque, qui semble jouer un rôle prépondérant dans l'engagement des enseignants.

Les résultats suggèrent que lorsque les enseignants se sentent valorisés et soutenus dans leur développement professionnel, ils sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail, ce qui a un impact positif sur la qualité de l'éducation dispensée. Cette observation est corroborée par des études antérieures qui montrent que la motivation intrinsèque est liée à une meilleure satisfaction au travail et à une performance accrue (Deci & Ryan, 1985; Kefalidou et al., 2015). Il est impératif que les décideurs politiques, les établissements d'enseignement et les communautés locales collaborent pour créer un environnement éducatif favorable qui répond aux besoins spécifiques des enseignants.

Cela inclut l'amélioration des conditions de travail, la mise en place de programmes de reconnaissance adaptés et l'accès à une formation continue pertinente. En agissant sur ces leviers, nous pouvons non seulement renforcer l'engagement professionnel des enseignants mais aussi contribuer à construire un avenir éducatif durable et équitable pour tous les élèves en Afrique. Les résultats obtenus constituent une base solide pour le développement d'interventions ciblées visant à transformer le paysage éducatif sur le continent africain. Par exemple, il serait bénéfique d'implémenter des programmes de mentorat qui favorisent le partage des meilleures pratiques entre enseignants expérimentés et nouveaux venus.

De plus, la création de réseaux professionnels pourrait faciliter l'échange d'idées et de ressources, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à une communauté éducative dynamique. Ainsi, cette étude ouvre plusieurs avenues pour des recherches futures : l'exploration des facteurs de démotivation et de rétention des enseignants, le développement de modèles de carrière adaptés aux réalités locales, l'analyse de l'impact des politiques éducatives sur la motivation des enseignants, ainsi que l'utilisation des données pour éclairer la prise de décision au niveau institutionnel. Ces pistes visent à enrichir notre compréhension des dynamiques en jeu dans la gestion de carrière des enseignants en Afrique et à proposer des solutions pratiques pour améliorer la qualité de l'éducation sur le continent.

Il est donc essentiel de reconnaître que la motivation et l'engagement des enseignants sont intrinsèquement liés à leur environnement professionnel. Les efforts visant à améliorer ces aspects doivent être soutenus par une volonté politique forte et un engagement communautaire. Les gouvernements doivent s'engager dans la revalorisation des salaires des enseignants en rapport avec d'autres professions, tout en offrant des avantages sociaux tels que l'assurance santé et les primes de performances. Ils doivent rénover et entretenir les infrastructures scolaires, valoriser le travail des enseignants à travers des reconnaissances telles que les primes annuelles, des distinctions honorifiques, promouvoir une gestion décentralisée afin de placer la gestion éducative adaptation aux réalités locales.

En investissant pour nos enseignants, nous investissons pour notre avenir éducatif collectif. Le chemin vers une éducation de qualité pour tous nécessite une attention continue aux besoins et aux aspirations des éducateurs qui jouent un rôle vital dans le façonnement des générations futures. En définitive, c'est grâce à une approche intégrée et collaborative que nous pourrions relever les défis actuels et construire un système éducatif durable, bénéfique tant pour les enseignants que pour les élèves qu'ils forment.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement : Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

Études humaines : L'étude a été approuvée par les autorités compétentes de L'Arrondissement de Maroua 2. Les approbations ont été obtenues auprès des autorités compétentes de l'Arrondissement et les directives éthiques (consentement, anonymat, etc.).

References:

1. Acher, H., Wang, M., et Schmitt, M. (2019). Age et performance professionnelle : examen et méta-analyse. *Journal of Management*.
2. Adem, A., et Kharbiryimbai, A. (2019). L'impact de la formation professionnelle sur les résultats en matière d'emploi dans les pays en développement : données fournies par l'Éthiopie. *International Journal of Training and Development*, 23 (4), 307-321.
3. Alsubaie, M. A. (2016). Le rôle du leadership éducatif dans la promotion du perfectionnement professionnel des enseignants. *International Journal of Educational Management*, 30 (5), 877-895.
4. Bennell, P. (2004). Motivation et incitations des enseignants en Afrique subsaharienne et en Asie. *Connaissances et compétences pour le développement*, Brighton.
5. Blustein, D. L. (2013). L'importance du travail à l'ère de l'incertitude: le rôle du travail dans le bien-être psychologique. *American Psychological Association*.
6. Cardinal, L. (2000). *La gestion des carrières : une approche intégrée*. Paris : Éditions d'Organisation.
7. Carmir, A., et Tamir, S. (2020). Développement de carrière et satisfaction au travail: méta-analyse. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 3-20.
8. Cochran, L.S. (1977). Théories du développement de la carrière: Examen et critique de la littérature sur les théories du développement de carrière et leurs implications pour la pratique dans les établissements d'enseignement et de formation, , 11(1), 1-19.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivation intrinsèque et autodétermination dans le comportement humain*. New York : Plénum.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Le « quoi » et le « pourquoi » des poursuites d'objectifs : besoins humains et autodétermination du comportement. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
11. Despax, J., Martin, L., et Dupont, C. (2018). Le rôle du leadership dans la réforme de l'éducation: une étude comparative. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 789-802.
12. Evans, D. (2018). Le salaire des enseignants en Afrique du Sud : défis actuels et orientations futures. *South African Journal of Education*, 38(2), 1-9.
13. Evans, D., et al. (2020). Le développement professionnel des enseignants en Afrique subsaharienne : équité et échelle. *International Journal of Educational Development*.
14. Flores, M.A. (2022). Le développement de carrière des enseignants en Afrique : défis et opportunités pour une réforme éducative durable. *International Journal of Educational Development*, 88, Article 102490.

15. GPE. (2024). Développement professionnel continu du personnel enseignant et des chefs d'établissement.
16. Guskey, T. R. (2002). Développement professionnel et changement des enseignants. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381-391.
17. Guay, F., Ratelle, C. F., & Chanal, J. (2008). L'apprentissage optimal en classe : le rôle du soutien à l'autonomie et de la motivation dans les résultats d'apprentissage des étudiants. *Journal of Educational Psychology*, 100(1), 234-246.
18. Hargreaves, A. (2000). Quatre années de professionnalisme et d'apprentissage professionnel. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 6(2), 151-182. Hall, D. T. (1976). *Carrières dans les organisations*.
19. Geldenhuys, J., Oosthuizen, I. J. (2015). L'impact du leadership scolaire sur les résultats des élèves: un examen de la littérature. *South African Journal of Education*, 35 2), 1 à 15.
20. Glenview, IL : Scott, Foresman. Hall (éd.). (1976). *Développement des carrières dans les organisations* (p. 1-20). San Francisco
21. Herrbach, O., et Mignonac, K. (2003). L'impact de l'engagement organisationnel sur la performance professionnelle: une étude dans le contexte français. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1189-1207.
22. Herrbach, O., et Mignonac, K. (2012). Le rôle de la justice organisationnelle dans la relation entre la satisfaction au travail et les intentions de rotation: preuves de la France et de l'Allemagne. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 349-373.
23. Jossey-Bass. IIPÉ-UNESCO. (n.d.). *La carrière des enseignants*.
24. Kefalidou, G., Vassilakis, C., & Pitsalidis, E. (2015). L'importance de la motivation intrinsèque pour les enseignants. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 290-308.
25. Kusrkar, R.A., et al. (2013). Motivation et le rôle de la reconnaissance dans le développement professionnel : une étude qualitative auprès des enseignants de médecine aux Pays-Bas. *BMC Medical Education*, 13(1), 1-9.
26. Litalien, D., Guay, F., & Morin, A.J.S. (2015). Le rôle de la motivation dans le succès académique des étudiants universitaires : une étude longitudinale sur l'influence de la motivation intrinsèque et extrinsèque sur la performance académique. *Learning and Individual Differences*, 37, 1-10.
27. Maguad, J. (2018). Le rôle du leadership dans la mise en voie de l'environnement des réformes de l'éducation dans les établissements

- d'enseignement supérieur. *Journal of Educational Leadership*, 12 (1), 45-60.
28. Makavec, J., et Smith, R.(2018) L'influence du mentorat sur l'avancement professionnel: A longitudinal study. *Career Development Quarterly*, 66(4), 345-358.
 29. Makovic, M. (2018). Les effets des médias sociaux sur l'engagement des jeunes dans les processus politiques. *Journal of Youth Studies*, 21(6), 845-860.
 30. Martinet, M.-A., Raymond, D., & Gauthier, C. (2001). La formation à l'enseignement, les orientations, les compétences. Montréal : Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation.
 31. Miller, K., Johnson, P., et Smith, R. (2003). L'impact de la culture institutionnelle sur les résultats. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), p. 345-357.
 32. Mulken, M. van der (2007). Comprendre la dynamique des transitions de carrière: une étude longitudinale. *Career Development International*, 12(5), 487-502.
 33. Mulken, M. van der (2018). Chemins de carrière à l'ère numérique: opportunités et défis pour les professionnels. *Journal of Business Research*, 92, 1-10.
 34. Nkafu, D.N. (2024). Gestion des ressources humaines et politique d'affectations au ministère de l'Enseignement secondaire au Cameroun. *African Scientific Journal*.
 35. OCDE. (2005). Le rôle crucial des enseignants: attirer, former et retenir des enseignants de qualité. Paris
 36. Salle, E. T. (1960). La langue silencieuse. Double jour.
 37. Salle, R. (1976). Les Antilles de la carrière. Presses universitaires de France.
 38. Schein, E. H. (1979). Culture organisationnelle et leadership. Jossey-Bass.
 39. Super, D. E. (1980). Une approche de l'évolution de la carrière dans l'espace de vie et de vie. À D. Brun et L. Brooks (éd.), choix de carrière et développement (p. 282-298. Jossey-Bass.
 40. Sinyolo, D., et Metcalfe, M. (2020). Adoption de la technologie et sécurité alimentaire des ménages par les ménages ruraux en Afrique du Sud : le rôle des variétés améliorées. *Technologie dans la société*, 60, 101212.
 41. Tréanton, J. (1960). La carrière: une approche sociologique. Éditions du Seuil.
 42. Tikly, L. (2019). L'éducation au service du développement durable en Afrique : une critique des programmes régionaux. *Asia Pacific Education*.

43. Turgeon, L. (2009). Développement professionnel des enseignants : un cadre pour des pratiques efficaces dans le contexte de la classe. *Professional Development in Education*, 35(3), 329-344.
44. UNESCO. (2014). Rapport mondial sur le suivi de l'éducation 2014: Enseignement et apprentissage: Atteindre la qualité pour tous. Publications de l'UNESCO.
45. Van der Berg, S., & Burger, R. (2010). Les enseignants paient en Afrique du Sud.
46. Watkins, D. et Kritsonis, W. A. (2008). Aristote, philosophie et les façons de les royaumes de signification : une étude nationale sur l'intégration d'une approche postmoderniste de l'éducation et de la réalisation universitaire des étudiants. *National Forum of Applied Educational Research Journal*, 21 3). ERIC Document ED499545.
47. Weick, K.E. (1976). Les organisations éducatives sont des systèmes à faible couplage. *Administration Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
48. Werler, T.C., & Tahirsylaj, A.(2022). Différences dans les programmes de formation des enseignants et leurs résultats à l'égard du didaktik et des traditions des programmes scolaires. *European Journal of Teacher Education*, 45(2), 154-172.
49. Zacher, H., Kleine, A.-K.et Rudolph, C. W. (2019). Désespéré au travail: une méta-analyse. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 1-27.