

QUALITE DU RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS ET PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES PRIVES AU TCHAD

TEACHER RECRUITMENT QUALITY AND THE PERFORMANCE OF PRIVATE SCHOOLS IN CHAD.

Auteur 1 : Mianhounoum Nadji..

Mianhounoum Nadji, Docteur en Administration des Affaires
INSTITUTION D'ATTACHE : Université de N'Djaména

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

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

Pour citer cet article : Mianhounoum Nadji (2025) « QUALITE DU RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS ET PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES PRIVES AU TCHAD », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 1635 – 1657.



DOI : 10.5281/zenodo.17087525
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé :

Le recrutement est une composante principale de la Gestion des Ressources Humaine (GRH). Les deux concepts (GRH et recrutement) sont intrinsèquement liés car le premier regroupe les fonctions diverses alors que le deuxième étant un processus qui va de la recherche, à la sélection, l'embauchage et à l'intégration des employés dans une entreprise donnée. La qualité du recrutement est un investissement stratégique des établissements scolaires privés, car ces derniers ont pour ambition d'attirer et de fidéliser les enseignants talentueux et motivés pour l'atteinte des performances scolaire à la fois qualitative que quantitative lors des examens finaux. La qualité du recrutement impacte directement et significativement la performance des établissements privés grâce à une méthode de sélection spécifique, rigoureuse et efficace afin d'obtenir un rendement meilleur aux élèves, procurer de la satisfaction des parents d'élèves et d'occuper un bon rang à l'échelle nationale. La revue de la littérature atteste que plusieurs chercheurs ont exploré l'impact de la qualité du recrutement des employés sur la performance des entreprises à but lucratif¹ mais très peu ont abordé la problématique de la qualité du recrutement des enseignants et la performance des établissements scolaires².

L'analyse des résultats de notre enquête, nous ont permis de vérifier bien évidemment la qualité du recrutement des enseignants et la performance des établissements privés au Tchad. L'objectif de cet article est d'analyser l'impact du recrutement des enseignants sur la performance des établissements privés au Tchad. Pour atteindre cet objectif, nous avons mobilisé plusieurs démarches théoriques basées sur les recherches documentaires qu'empirique en nous appuyant sur des méthodes qualitative et quantitative. Nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste et non aléatoire impliquant 22 établissements scolaires dans huit (8) provinces sur vingt-trois (23) du Tchad. 40 gestionnaires des établissements privés ont été soumis à une enquête qualitative et 123 enseignants ont été soumis à une enquête quantitative afin de vérifier nos hypothèses et répondre à nos préoccupations de recherche. En effet, la qualité du recrutement des enseignants impacte effectivement la performance des établissements scolaires en général mais particulièrement les établissements scolaires privés malgré l'existence d'autres déterminants comme les conditions de travail, la pratique managériale, les motivations qui peuvent faire l'objet de prochains articles.

Mots clés : qualité du recrutement des enseignants, performance des établissements privés, établissements scolaires privés, enseignants, élèves.

¹ Lee et al, 2010

² Sandrine Fournier, 2019

Abstract:

Recruitment is a key component of Human Resource Management (HRM). The two concepts (HRM and recruitment) are intrinsically linked, as the former encompasses various functions while the latter is a process that ranges from job search to selection, hiring, and the integration of employees into a given organization. The quality of recruitment is a strategic investment for private schools, as these institutions aim to attract and retain talented and motivated teachers in order to achieve both qualitative and quantitative academic performance through final exams. The quality of recruitment directly and significantly influences the performance of private schools through a specific, rigorous, and effective selection method, with the goal of achieving better student outcomes, ensuring parent satisfaction, and securing a good ranking at the national level. A review of the literature shows that several researchers have explored the impact of recruitment employee quality on company performance in for-profit organizations, but very few have addressed the issue of teacher recruitment quality and its effect on school performance.

The analysis of the results from our survey clearly confirmed the crucial link between teacher recruitment and the performance of private schools in Chad. The objective of this article is to analyze the impact of teacher recruitment on the performance of private schools in Chad. To achieve this, we relied on several theoretical approaches based on both documentary research and empirical studies, using qualitative and quantitative methods. We opted for a non-random, probabilistic sample involving 22 private schools across eight (8) provinces out of twenty-three (23) in Chad. A total of 40 private school managers took part in a qualitative survey, while 123 teachers participated in a quantitative survey to test our hypotheses and address our research questions. The results confirm that the quality of teacher recruitment does indeed affect school performance in general, but particularly in private schools, despite the existence of other determining factors such as working conditions, management practices, and teacher motivation, which may be the subject of future studies.

Keywords: quality of teacher recruitment, performance of private schools, private schools, teachers, students.

Introduction

Ces dernières années, la fonction RH a connu une évolution fulgurante dans les entreprises, les organisations ainsi que les établissements scolaires. Les besoins, les attentes et la compétitivité sur le marché n'ont que fait décupler le rôle des RH à travers un processus de recrutement de qualité pour se pourvoir en personnel compétents, motivés.

Pour être compétitif sur les marchés, les Directeurs des Ressources Humaines des entreprises et les Directeurs des établissements scolaires ont fait recours à une démarche RH en général et plus spécifiquement du recrutement (Cohen-Haegel, 2010 ; Peretti J-M, 2011).

La DRH est devenue ces dernières années, une direction d'investissement stratégique car elle crée un avantage concurrentiel de l'entreprise (Arcand, 2006). Les employés ne sont plus de nos jours qu'une pièce remplaçable dans la chaîne mais des acteurs intangibles qu'il s'agit d'attirer, recruter, former, motiver, engager, orienter et développer dans l'entreprise.

La quête d'un personnel de qualité est une préoccupation majeure des entreprises en général et les établissements scolaires privés en particulier. Ces établissements privés ont l'obligation aux résultats pour fidéliser les parents d'élèves par une meilleure performance scolaire. Le professeur Jean-Marie Peretti disait en 1999 : « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir ». Les établissements scolaires privés sont à la fois des entreprises sociales et commerciales alors ils ne peuvent déroger à la règle d'un processus de recrutement des enseignants de qualité pour une performance scolaire de qualité (Mianhounoum N, 2023). D'autres auteurs comme Frédéric Laloux, Dominique Méda et Laurent Brouat, avaient exploré le lien entre le recrutement et la performance des entreprises dans leurs différentes facettes.

Le concept de la performance de l'école a été étudié à travers différentes notions : **performance scolaire, efficacité scolaire, efficience scolaire, réussite scolaire, efficacité éducative.**

L'histoire de la « recherche d'écoles efficaces » qui a envahi le domaine de l'éducation au cours des dernières décennies, révèle un manque de consensus sur ce qui constitue la performance de l'école (Frederick, 1987 ; Iyer, 2008 ; Saleem et al, 2012). La performance de l'école peut être exprimée comme la sortie de l'école, qui peut être mesurée par la réussite moyenne des élèves à la fin d'une période de scolarité formelle (Scheerens, 2000). Levine et Lezotte (1990) ont rejoint Scheerens dans sa définition en déclarant que la performance scolaire est « la production d'un bon résultat ou d'un résultat souhaité ».

La performance montre alors le degré d'accomplissement de l'objectif recherché. Ainsi donc, un recrutement de qualité est la branche de la GRH qui assure en continu en étoffant les

entreprises ou les organisations en quête de ressources humaines talentueuses, compétentes et motivées à la fois qualitativement que quantitativement.

Nous envisageons à travers notre article, démontrer l'importance de la QUALITE DU RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS ET PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PRIVES AU TCHAD. Notre article serait une contribution à la communauté scientifique, académique, aux décideurs mais surtout les gestionnaires des établissements scolaires en général et ceux des établissements privés en particulier. Ce document scientifique est un apport à la résolution des problèmes de recrutement des enseignants pour permettre aux établissements scolaires du Tchad d'atteindre leurs performances Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste dans le Temps (SMART).

Ci-dessous, une démarche méthodologique qui nous a permis de rédiger notre article et d'en présenter les résultats pour corroborer notre hypothèse (***QUALITE DU RECRUTEMENT DES ENSEIGNANTS ET PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PRIVES AU TCHAD***). Nos résultats vont être ensuite soumis à une discussion.

I- METHODOLOGIE

Pour réaliser notre article, et prouver que la qualité du recrutement des enseignants qui est un des facteurs de la performance des établissements privés au Tchad, une méthodologie à multiples simulations sont utilisées et fondée sur un échantillonnage quantitatif mais non probabiliste et non aléatoire.

I.1- Méthodes :

- **Exploration documentaire ;**
- **Une enquête quantitative** s'était déroulée dans huit (8) provinces représentatives les plus représentatives sur vingt-trois (23) que compte le Tchad. Dans les huit provinces, huit villes représentatives en établissements scolaires privés performants ont été retenues. Sur les huit villes, huit établissements scolaires privés ont été retenus à N'Djaména la capitale et 2 établissements pour les sept (7) autres villes. Au total, vingt-deux (22) établissements ont été retenus. Dans chaque établissement, six enseignants sont enquêtés par questionnaire et deux gestionnaires administratifs, enquêtés par guide d'entretien. Au total, cent-soixante-seize (176) individus étaient échantillonnés pour participer à notre enquête.
- **Un guide d'entretien ;**
- **Une grille d'observation.**

1- Pourquoi le choix du recrutement de qualité des enseignants au cycle secondaire au Tchad ?

Notre choix du cycle secondaire, n'est pas fortuit car c'est un cycle de transition entre le cycle primaire et le supérieur, avec deux examens finaux (Brevet de l'Enseignement Fondamental et le Baccalauréat). Un recrutement et une formation de qualité des enseignants du cycle secondaire sont des alternatives fondamentales pour le développement des pays du Tiers-Monde. Un enseignement secondaire de qualité, dispensé par des enseignants compétents et dévoués, est le terreau des futurs citoyens, des leaders charismatiques et professionnellement éveillés pour impulser le développement. Notre choix sur l'enseignement secondaire se justifie aussi du fait qu'il est le socle du développement du savoir et du savoir-être des jeunes, futurs employés et employeurs sur les marchés, acteurs de la vie en société. Le cycle secondaire contribue efficacement à l'esprit et à l'analyse critique des futurs gestionnaires des problèmes par une communication active. Une meilleure éducation secondaire conduit à une formation professionnelle réussie, gage d'un emploi bien rémunéré pour le bien-être familial et social. L'accès à une éducation secondaire de qualité pour les filles est particulièrement important pour promouvoir l'égalité des genres et leur permettre de réaliser leur plein potentiel ! Des élèves bien formés dans l'enseignement secondaire de référence, sont un vivier des enseignants potentiellement bien formés à la base pour un éventuel recrutements qualitatif dans le futur. L'enseignement secondaire contribue à pouvoir dans l'avenir, une main d'œuvre qualifiée, essentielle à la croissance économique et à la compétitivité des pays dans le concert des nations.

2- Comment un recrutement de qualité des enseignants est une source de performance des établissements scolaires privés ?

La qualité du recrutement des enseignants est un facteur essentiel de la performance des établissements scolaires privés. Des enseignants compétents, motivés et innovant impactent efficacement les résultats scolaires des élèves, à la création de meilleures conditions d'apprentissage et à l'amélioration de la marque de l'établissement.

a- Quels sont les impacts du recrutement d'enseignants de qualité sur la performance des établissements scolaires privés :

- La maîtrise des méthodes d'enseignement, l'adaptation et l'applicabilité des différents styles et techniques d'apprentissage aux élèves, passe par le recrutement des enseignants de qualité qui améliorent la performance scolaire en créant un environnement scolaire et d'ambiance pédagogique très stimulant, une motivation des élèves, et de la facilité de compréhension.

- Les enseignants de qualité, recrutés qualitativement, ne se limitent pas seulement à la transmission des connaissances mais assistent aussi les élèves en difficulté, à être plus critiques, à la résolution de problèmes scolaires par un travail d'équipe.
- La qualité de recrutement pourvoit les établissements scolaires privés des enseignants bienveillants, attentionnés, qui ont de l'empathie pour les élèves en créant un climat idéal d'enseignement. Ces éléments sont des vecteurs à l'épanouissement et à la détermination des élèves dans leurs études.
- Une qualité de recrutement des enseignants, améliore la marque employeur des établissements scolaires privés, accroît la confiance des parents, attire et fidélise les élèves pour éviter le nomadisme scolaire.

b- Quels sont les critères de recrutement de qualité privilégié dans les établissements scolaires privés :

- Les établissements scolaires privés privilégient un recrutement de qualité car ils sont en quête des enseignants qui ont la maîtrise des techniques d'enseignement adaptables aux niveaux pédagogique.
- Les établissements scolaires privés privilégient un recrutement de qualité car ils sont en quête des enseignants qui ont le relationnel et d'empathie des élèves.
- Les établissements scolaires privés privilégient un recrutement de qualité car ils exigent des enseignants, de la passion du métier d'enseignement, un enclin d'œil innovant et un charisme pour impacter positivement les élèves.
- Les établissements scolaires privés privilégient un recrutement de qualité car les enseignants diplômés, certifiés et attestés font preuve d'expériences professionnelles.
- Les établissements scolaires privés privilégient un recrutement de qualité car ils requièrent des enseignants, de la résilience en toutes circonstances et une exigence de travail spécifiques aux élèves, dans un système éducatif en perpétuelle mutation.

c- De l'impact sur l'établissement :

- De par leur recrutement de qualité, les établissements scolaires privés se sont forgés une réputation attirant massivement des parents et élèves. Cette réputation est un gage d'un meilleur positionnement aux examens finaux à l'échelle nationale.
- Des enseignants compétents contribuent à l'amélioration des résultats de l'établissement, tant au niveau des examens qu'à la qualité globale de l'enseignement.

3- Quels sont les indicateurs du recrutement des enseignants de qualité des établissements scolaires privés au Tchad ?

Après un recrutement des enseignants de qualité dans les établissements scolaires privés pour favoriser et pérenniser la performance scolaire, un suivi régulier et une évaluation de la performance des enseignants, ainsi que des opportunités de développement professionnel continu, contribuent à les maintenir à un haut niveau d'excellence.

a- Un recrutement de qualité requiert des enseignants recrutés :

- Une capacité d'établir des relations de confiance avec leurs élèves, un sens d'écoute sur leurs préoccupations pédagogiques et périscolaires.
- Une expérience professionnelle rompue, surtout dans les établissements privés de renom.
- Des parcours académiques et professionnels irréprochables et sans antécédents, par une meilleure exploration des CV.
- De la patience, de l'empathie et même de la télépathie pour mieux appréhender les difficultés d'apprentissage des élèves.
- De la motivation dans la pratique, de la passion pour le métier et de la détermination pour l'atteinte des objectifs spécifiques et global.
- Un esprit collaboratif par le partage des expériences, de contributions efficace et efficiente aux activités entreprises par l'administration.
- Une preuve d'intégrité, de probité, de régularité et de responsabilité.

b- Un recrutement de qualité requiert des établissements privés :

- Une meilleure condition de travail pour favoriser l'épanouissement professionnel des enseignants.
- Une rémunération satisfaisante, équitable et compétitive, des avantages sociaux pour permettre aux enseignants de donner le meilleur d'eux-mêmes, d'attirer les enseignants externes et fidéliser les enseignants internes.
- Un accompagnement par des formations continues, des conseils d'enseignant et d'évaluation, pour accroître la compétence des enseignants recrutés.
- Une mise en place d'un système d'évaluation régulier des enseignants, avec des observations en classe, des entretiens individuels et des examens de la performance des élèves.

- Un suivi-évaluation régulier, une élection des meilleurs enseignants, une reconnaissance du service rendu afin de les booster aux encouragements et aux dépassements !
- Une mise en place d'une évaluation régulière, des entretiens individuels, des restitutions individuelle et collective et des évaluations de la performance des élèves.

En mettant en œuvre ces indicateurs, les établissements privés au Tchad peuvent s'assurer de recruter des enseignants de qualité, capables de favoriser la réussite scolaire de leurs élèves et de contribuer à l'amélioration du système éducatif dans son ensemble.

En intégrant ces indicateurs dans le processus de recrutement et en mettant en place des mesures de suivi et de développement, les établissements privés peuvent s'assurer de disposer d'un corps enseignant de qualité, capable de favoriser la réussite scolaire de leurs élèves.

4- Enseignants efficaces, établissements scolaires performants

L'efficacité des enseignants s'est principalement développée, selon l'approche « Input-Output », au cours des années cinquante (Gage, 1976), cité par Bressoux en 1994, permet d'analyser l'efficacité du recrutement en évaluant les relations entre les ressources utilisées, input (enseignants recrutés) et les performances obtenues (output). Les chercheurs espéraient à cette époque trouver le critère d'efficacité dans la personnalité et les caractéristiques des enseignants. D'autres critères ont été explorés par d'autres chercheurs et ils ont cherché à établir une relation entre les caractéristiques des enseignants (aptitude physique, intelligence, connaissances, statut professionnel, caractères moraux, intérêt, attitude, santé, adaptation émotionnelle et sociale, voix) et les performances des élèves lors des tests d'intelligence et de connaissance, des échelles d'attitude ou de personnalité.

Dans la pratique de GRH et la performance sociale des établissements secondaires, fait référence à une étude qui examine comment les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements scolaires influencent leur performance sociale, en particulier la satisfaction et l'engagement du personnel. Il suggère une corrélation positive où de bonnes pratiques de GRH, telles que la gestion des carrières et la rémunération, contribuent à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, et par extension, la performance globale de l'établissement³.

Il convient de noter que l'influence de l'enseignant sur l'apprentissage des élèves a été démontrée dans les années 70 par les recherches de type processus-produit de Rosenshine (1971), cité par Bissonnette, Richard et Gauthier (2005) et celles de Bloom (1979). Ces travaux

³ Kutche Tamghe, 2019

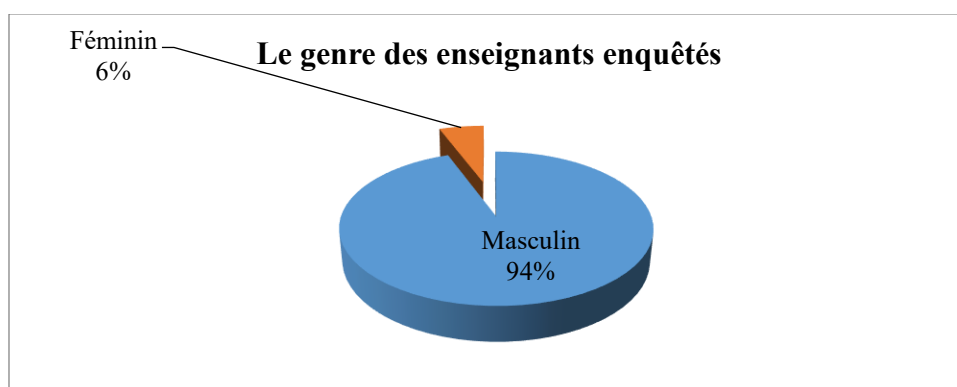
mettaient en relation les comportements de l'enseignant (processus) avec les acquisitions scolaires de l'élève (produit). Par la suite, des synthèses de recherches plus récentes (Brophy et Good, 1986 ; Rosenshine et Stevens, 1986 ; O'Neill, 1988 ; Gauthier, 1997), citées par Gauthier et al. (2003) sont venues confirmer que l'enseignant, notamment par le biais de la gestion de la classe et de l'enseignement, affecte directement l'apprentissage des élèves.

II- Présentation et analyse des résultats

a- Caractéristiques des enquêtés

Nous optons à travers cet article, analyser la qualité du recrutement des enseignants et la performance des établissements scolaires privés au Tchad. Cette analyse s'opère grâce à la méthodologie définie ci-haut. A travers les données recueillies effectivement auprès de 22 établissements scolaires privés, 40 gestionnaires des établissements et 123 enseignants. Nous sommes arrivés aux résultats qui se présentent comme suit :

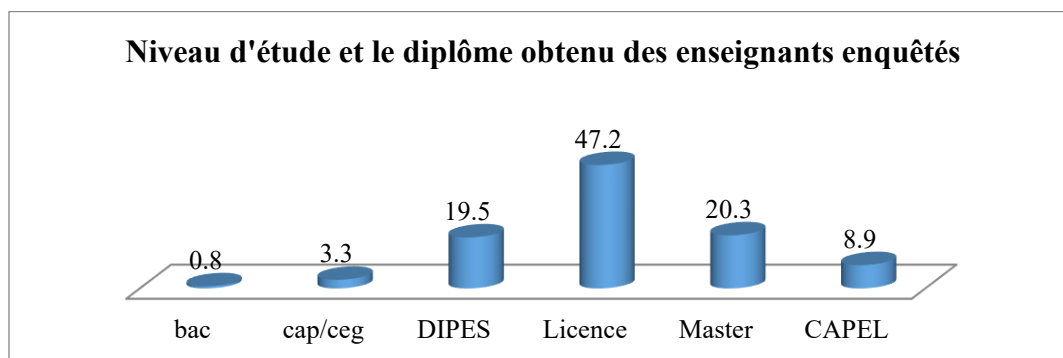
Graphique N° 1 : Le genre des enseignants enquêtés



Source : notre enquête

Le graphique N°1 porte sur le genre des enseignants enquêtés dans les 22 établissements scolaires privés échantillonnés pour l'enquête alors il y'a 6% d'enseignants du genre féminin et 94% d'enseignants du genre masculin.

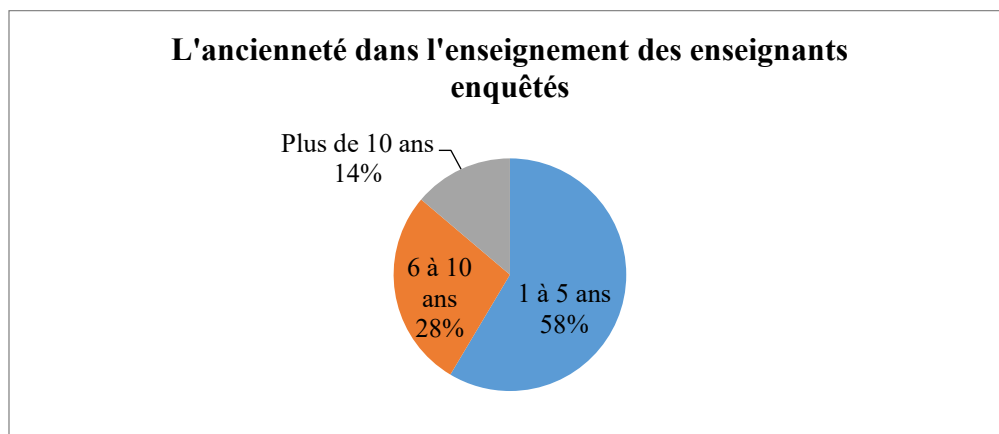
Graphique N° 2 : niveau d'étude et le diplôme des enseignants enquêtés



Source : notre enquête

Le graphique N°2, nous renseigne sur le niveau d'étude des enseignants recrutés dans les établissements scolaires privés échantillonnés. Sur 100% des enseignants enquêtés, 47,2% sont titulaires de licence, 20,3% titulaires de Master, 19,5% titulaires du DIPES, 8,9% titulaires du CAPEL, 3,3% titulaires du cap/ceg et 0,8 titulaires du bac. Cette variable niveau d'étude, est un enjeu important car, le niveau d'étude des enseignants entrainera la qualité d'enseignement donc la performance scolaire des élèves.

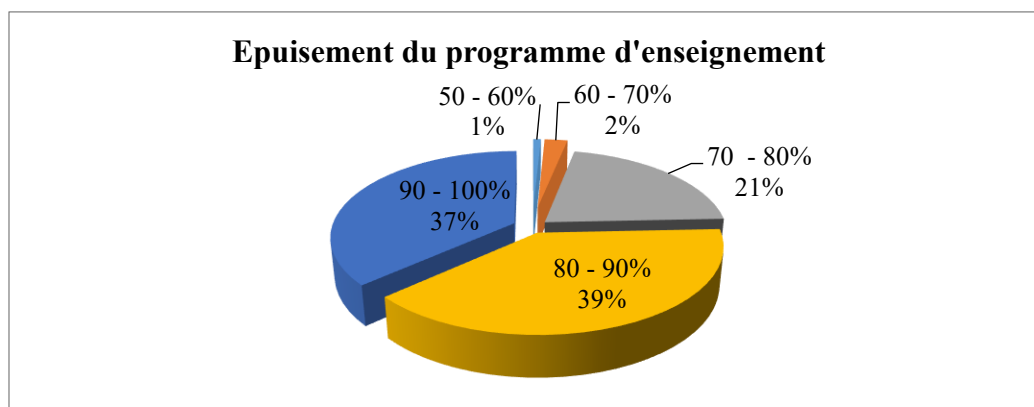
Graphique N° 3 : Ancienneté des enseignants dans l'enseignement



Source : notre enquête

Le graphique N°3 porte sur l'ancienneté dans l'enseignement des enseignants enquêtés. Sur 100% des enseignants, 58% ont une ancienneté variant de 1 à 5 ans, 28% ont une ancienneté variant de 6 à 10 ans et 14% ont une ancienneté de plus de 10 ans. L'ancienneté est une variable indiquant l'expérience et l'habileté des enseignants dans la pratique et qui sont gages de la performance scolaire.

Graphique N° 4 : épuisement du programme d'enseignement dans les établissements scolaires privés

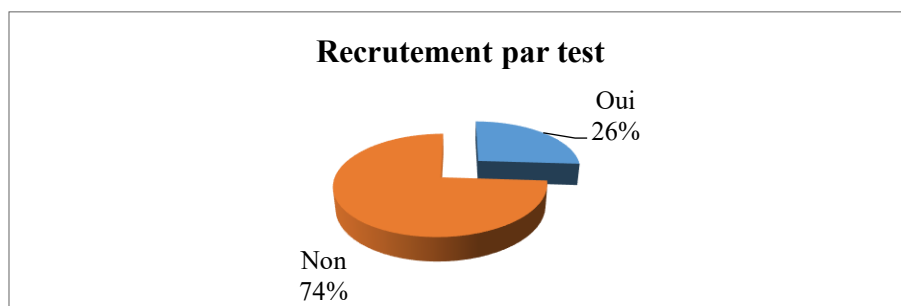


Source : notre enquête

Le graphique N°4 porte sur l'épuisement du programme d'enseignement dans les lycées privés enquêtés. Sur 100% des enseignants enquêtés, 39% ont affirmé avoir épuisé le programme à hauteur de 80-90%, 37%, à hauteur de 90-100%, 21%, à hauteur de 70-80%, 2%, à hauteur 60-70% et 1%, à hauteur de 50-60%. La variable épuisement du programme est un indicateur de la progression pédagogique, gage de la performance des établissements privés.

b- Analyse des indicateurs sur le recrutement des enseignants enquêtés

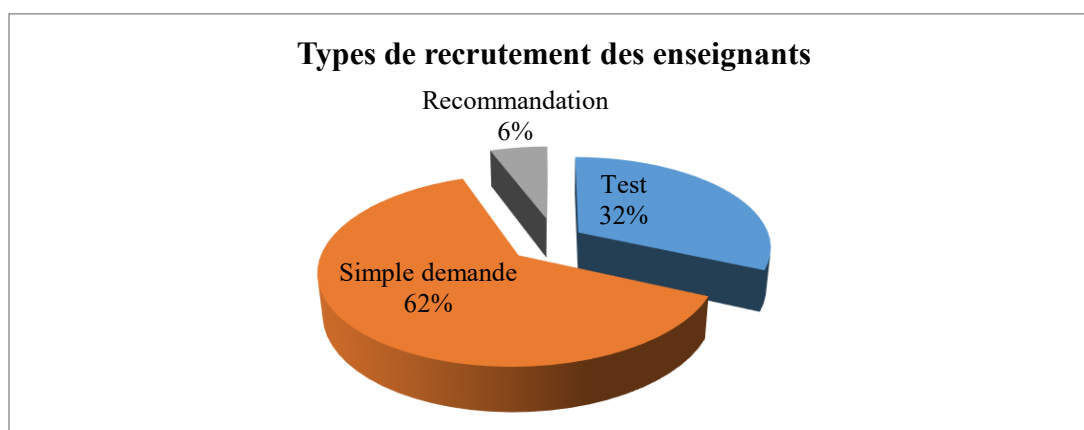
Graphique N° 5 : le recrutement par test ou non dans les établissements scolaires privés enquêtés



Source : notre enquête

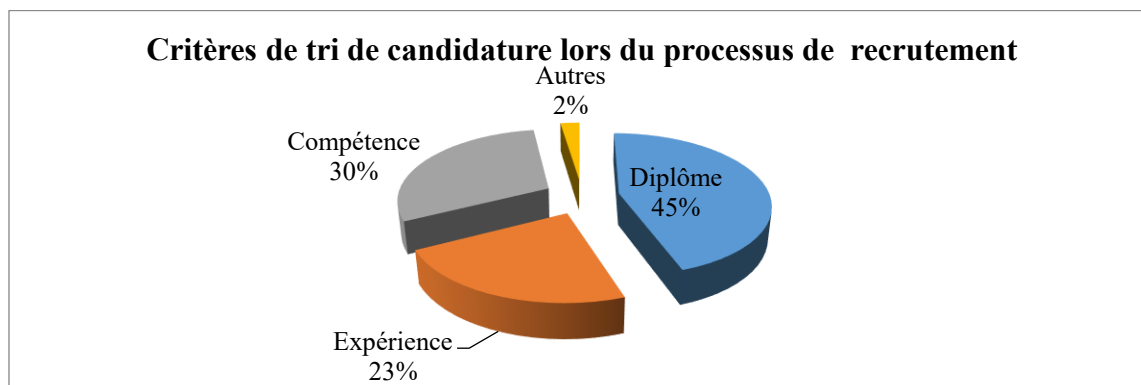
Le graphique N°5 porte sur le recrutement par test ou non dans les lycées privés enquêtés. Sur 100% des enseignants enquêtés, 74% affirment être recrutés sans test contre 26% qui ont confirmé avoir passé un test de recrutement. La variable test de recrutement est indicateur de qualité des enseignants recrutés.

Graphique N° 6 : les types de recrutement des enseignants dans les établissements scolaires privés enquêtés



Le graphique N°6 porte sur les types de recrutement des enseignants dans les lycées privés enquêtés. Sur 100% des enseignants recrutés, 62% affirment être recrutés sur simple demande, 32% par test et 6% par recommandation.

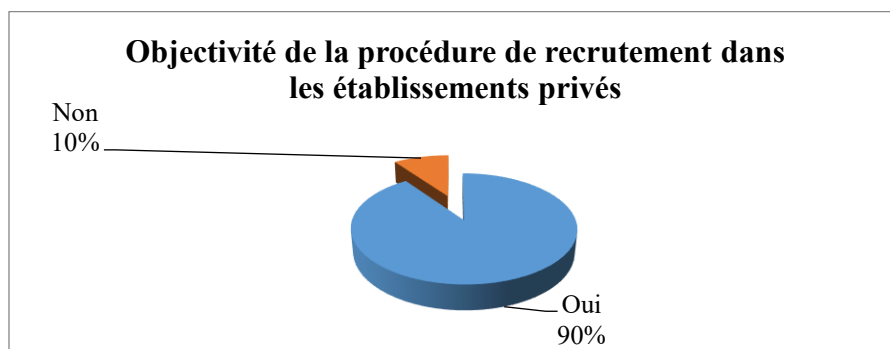
Graphique N° 7 : les critères de tri des candidatures dans les établissements scolaires privés



Source : notre enquête

Le graphique N°7 porte sur les critères de tri des candidatures lors du processus de recrutement des enseignants dans les lycées privés enquêtés. Sur 100% des enseignants enquêtés, 45% des candidatures sont retenus pour les diplômes, 30% sont retenus par compétence et 23% par expérience professionnelle.

Graphique N° 8 : l'objectivité de la procédure du recrutement dans les établissements scolaires privés



Source : notre enquête

Le graphique N°8 porte sur l'objectivité de la procédure du recrutement des enseignants dans les lycées privés enquêtés. Sur 100% des enseignants enquêtés, 90% ont affirmé que la procédure de recrutement est objective et 10% ont décrié la subjectivité de la procédure.

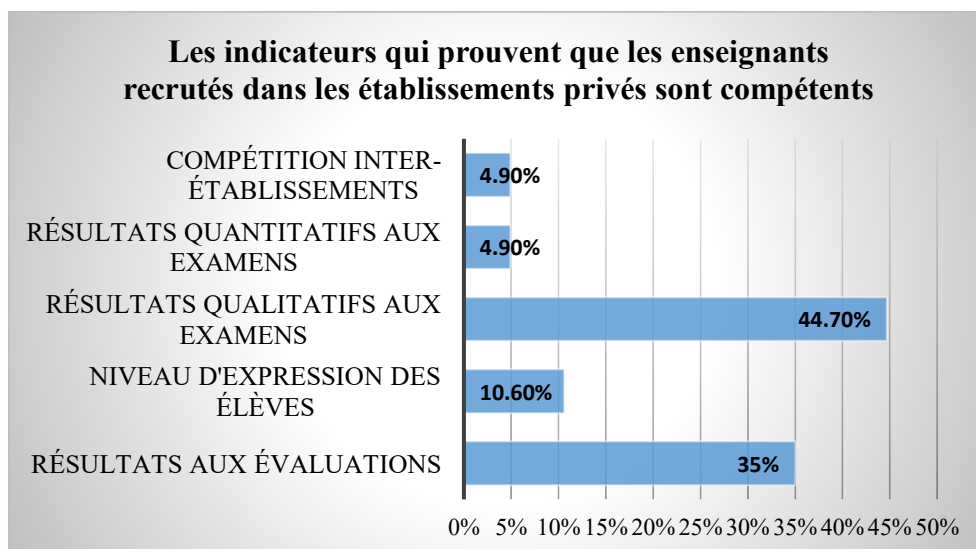
Graphique N° 9 : la procédure de recrutement dans les établissements scolaires privés permet d'avoir des enseignants qualifiés et compétents



Source : notre enquête

Le graphique N°9 porte sur la procédure de recrutement permet d'embaucher des enseignants qualifiés et compétents dans les lycées privés enquêtés. Sur l'effectif total des enseignants enquêtés, 93% ont affirmé que la procédure de recrutement menée dans les établissements privés permet d'embaucher les enseignants qualifiés et compétents et 7% ont affirmé le contraire.

Graphique N° 10 : les indicateurs qui attestent que les enseignants recrutés sont compétents dans les établissements privés.



Source : notre enquête

Le graphique N°10 nous présente les indicateurs qui attestent que les enseignants recrutés dans les établissements privés sont compétents. Nous constatons que 44,70% des enquêtés ont affirmé que les résultats qualitatifs aux examens sont des indicateurs qui attestent que les enseignants recrutés sont compétents, 35% des enquêtés ont affirmé que les résultats aux évaluations sont des indicateurs qui attestent que les enseignants recrutés par recrutement de

qualité sont compétents, 10,60% des enquêtés ont affirmé que le niveau d'expression des élèves est un indicateur qui atteste que les enseignants recrutés par le recrutement de qualité sont compétents, 4,90% des enquêtés ont affirmé que les compétitions interannuelles sont des indicateurs qui attestent que les enseignants recrutés par le recrutement de qualité sont compétents.

III- Discussion

Le recrutement est une branche fondamentale et stratégique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et pour toute entreprise ou organisation (Figure N°3). C'est un processus d'attraction, de sélection et d'embauche des candidats pour pourvoir un poste vacant. Ainsi donc, la qualité des employés dans une organisation dépend fortement de la qualité du processus de recrutement. Pour acquérir les meilleurs candidats, Bazzoli A., en 2014, dans l'optique de son livre sur le métier du recrutement, suggère une stratégie axée sur la construction d'une marque employeur forte, l'utilisation de canaux de recrutement diversifiés (réseaux sociaux, cooptation, plateformes d'emploi), l'offre d'avantages compétitifs (rémunération, développement professionnel, équilibre vie pro/perso), et la personnalisation de l'expérience candidat pour une sélection efficace.

De par son importance, le recrutement de qualité est assimilé à une opération de la croissance stratégique et managériale de l'entreprise, un investissement mais pas comme une dépense (Figure N°2). Selon Gamage (2014), il existe une relation positive et significative entre le recrutement et la performance (sociale, financière...) d'une entreprise ou d'une organisation. De même, Lee et al. (2010) ont découvert une association positive entre le recrutement et la performance des entreprises. Les mêmes résultats, concernant la relation positive entre performance et recrutement, ont été confirmés par Katou et Budhwar (2006) et Wright et al. (2005). D'autres études comme celles de Syed et Jama (2012) ont également montré que la mise en œuvre d'un processus efficace de recrutement est positivement liée au rendement organisationnel. Par contre, pour Gamage (2014) recruter et sélectionner les mauvais candidats qui ne sont pas compétents, ont un coût négatif et énorme que les entreprises ne peuvent pas se permettre.

Plusieurs théories ont été développées pour prouver l'importance de la GRH en général et la qualité du recrutement en particulier sur la performance. Les arguments avancés par les théoriciens convergent vers une pratique GRH efficace, entraînant un effet positif sur la performance des entreprises en général et les établissements scolaires en particulier d'après Pfeffer 1996 ; Delery et Doty 1996. Petek et Pope en 2023 ont prouvé que les compétences des

employés influencent la réussite à long terme. Martin et Fryer ont examiné l'efficacité des politiques d'incitation et l'influence des pratique managériale, bien que l'impact direct du seul recrutement demeurant un sujet complexe.

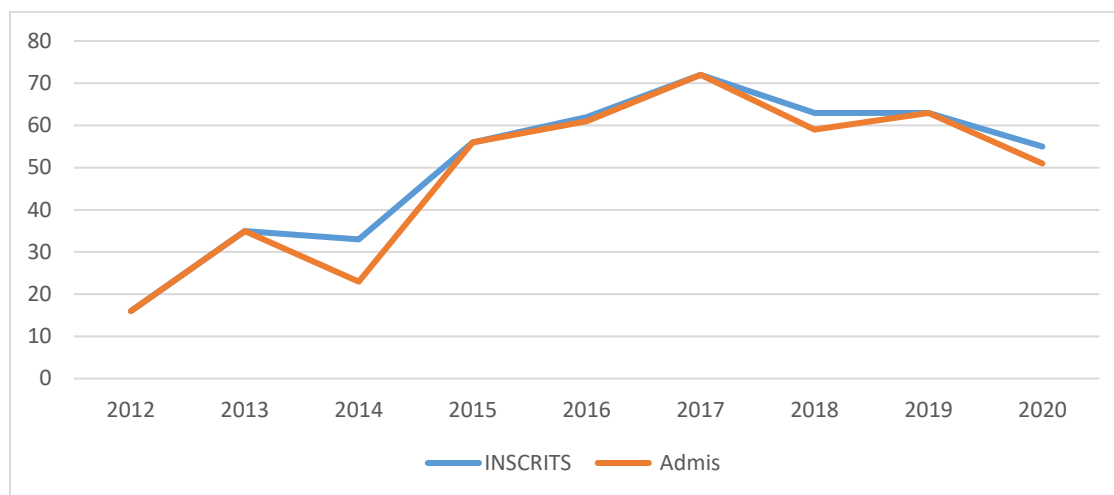
Il y a eu d'autres études qui ont prouvé que la qualité du recrutement des enseignants n'est pas l'unique facteur de la performance des établissements scolaires privés. C'est le cas de la CONFEMEN (2006, 2007, 2009, 2010), de Michaleowa (2003), de Vespoor (2006) entre autres, qui se sont penchés sur les cas des écoles efficaces en Afrique Subsaharienne. Un large consensus s'est dégagé autour de l'idée que les résultats scolaires se jouent en dernier ressort dans la classe, grâce à des enseignants motivés ayant les compétences et les moyens d'agir et de réagir avec efficacité aux besoins d'apprentissage de leurs élèves (Figure N°1).

Pour acquérir les meilleurs candidats enseignants, Bazzoli A, en 2013, suggère une stratégie de recrutement qui commence par une définition précise du poste et du besoin, suivie par la création d'une annonce d'emploi attractivité, le développement d'une marque employeur solide, et l'utilisation de multiples canaux de diffusion (plateformes d'emploi, réseaux sociaux, cooptation) pour atteindre un maximum de talents.

Il y'aussi les travaux de Blat Gimeno en 1984, de Heyneman en 1983, de Postlewaite en 1980, de Ouellet en 1987, de Saha en 1983, de Schiefelbein et Simmons en 1981 et de l'Unesco en 2005, qui arrivent à la conclusion que certains facteurs scolaires comme les conditions de travail, les ressources matérielles, les devoirs à domicile, le temps consacré à l'apprentissage, la qualification des enseignants entre autres, influencent positivement la réussite scolaire. Si les facteurs d'efficacité des écoles dans le contexte des pays en développement sont quelque part semblables à ceux identifiés dans les pays industrialisés, il existe d'autres qui sont plus pertinents dans le cas du premier. En 2015, d'autres chercheurs⁴ ont mis l'accent sur d'autres facteurs de performances scolaires comme les niveaux d'étude et de revenus des parents d'élèves, les conditions d'apprentissage, le suivi-évaluation des enseignants, méthodes pédagogiques d'enseignement, l'environnement scolaire.

⁴ Kouakou Noël et Francis Bouah Kablan

Graphique N°11 : évolution des inscrits et des admis au BEF depuis 2012 à 2020 du Complexe Scolaire « Les Excellents »



Source : Rapports du Complexe Scolaire « Les Excellents »

Le graphique 11, nous présente deux courbes : une courbe des inscrits et une courbe des admis au Brevet de l'Enseignement Fondamental (BEF), sur une période dix (10) ans d'un établissement scolaire privé (Complexe Scolaire « Les Excellents »). De 2012 à 2014, le recrutement des enseignants dans cet établissement s'était fait sur simple demande. On constate que :

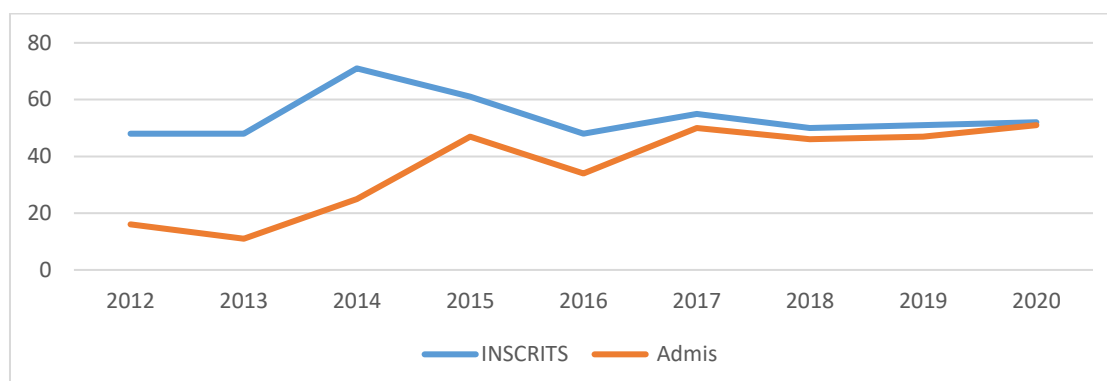
- L'effectif des candidats inscrits à l'examen est trop bas ;
- Un échec à l'examen par un écart entre la courbe des inscrits (bleu) et la courbe des admis (orange) en 2013 et 2014.

Après deux années d'échecs consécutifs, les gestionnaires de cet établissement ont décidé de procéder au test de recrutement et cela a eu pour conséquence :

- La confiance aux parents par la croissance en effectif des élèves ;
- Embauchage des enseignants de qualité et compétents ;
- Des résultats des examens finaux performants à partir de 2015 à 2020 et où les courbes des inscrits et admis sont presque confondues.

Ainsi donc, la qualité du recrutement des enseignants a permis une amélioration significative de la transmission des connaissances aux élèves et une meilleure performance de l'établissement.

Graphique N°12 : évolution des inscrits et des admis au BACCALAUREAT depuis 2012 à 2020 du Complexe Scolaire « Les Excellents »



Source : Rapports du Complexe Scolaire « Les Excellents »

Le graphique 12 nous présente deux courbes représentant les inscrits au baccalauréat en bleu et les admis en orange. Au second cycle comme au premier de cet établissement, de 2012 à 2014, le recrutement des enseignants dans cet établissement se fait par simple demande. Cela a eu comme conséquence :

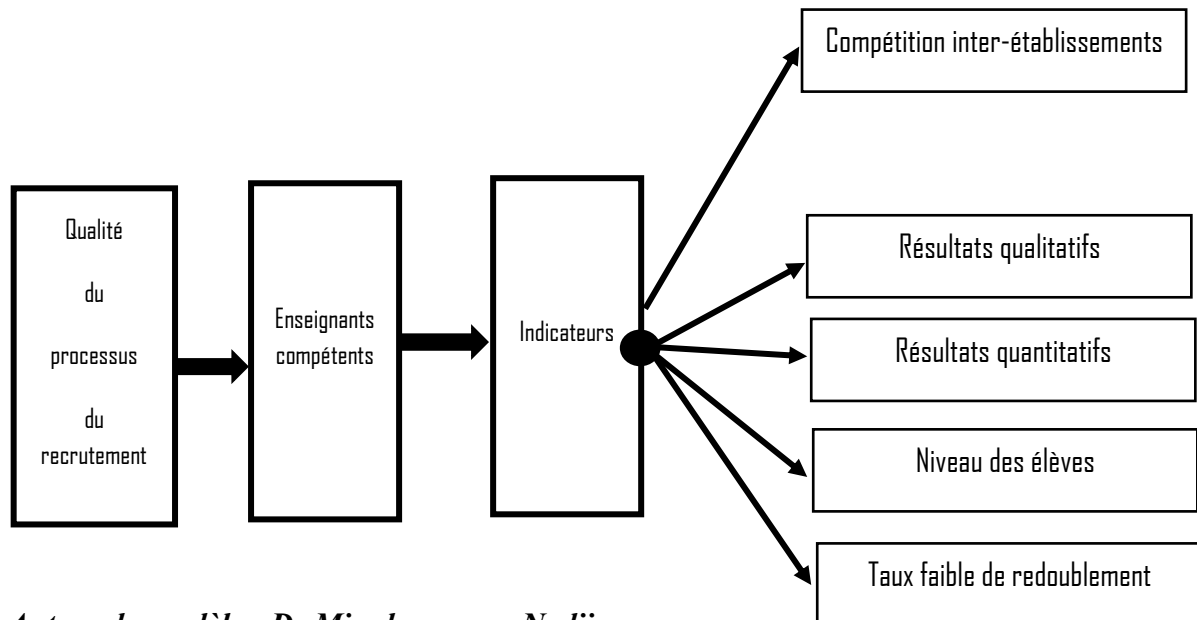
- Un faible effectif des inscrits avec un résultat presque nul des admis ;
- Un écart bien prononcé entre les courbes des inscrits et des admis, de 2012 à 2014 ;

Au regard des résultats décevants des inscrits au baccalauréat des années scolaires allant de 2012 au 2014, les gestionnaires de cet établissement ont décidé d'un recrutement des enseignants par test. Cette initiative a eu pour conséquence :

- Une amélioration progressive des résultats à partir de 2015 ;
- Un rapprochement des courbes des inscrits et des admis indiquant la qualité du recrutement des enseignants ;
- En 2020, les deux courbes étaient confondues, traduisant un taux de réussite de 100%.

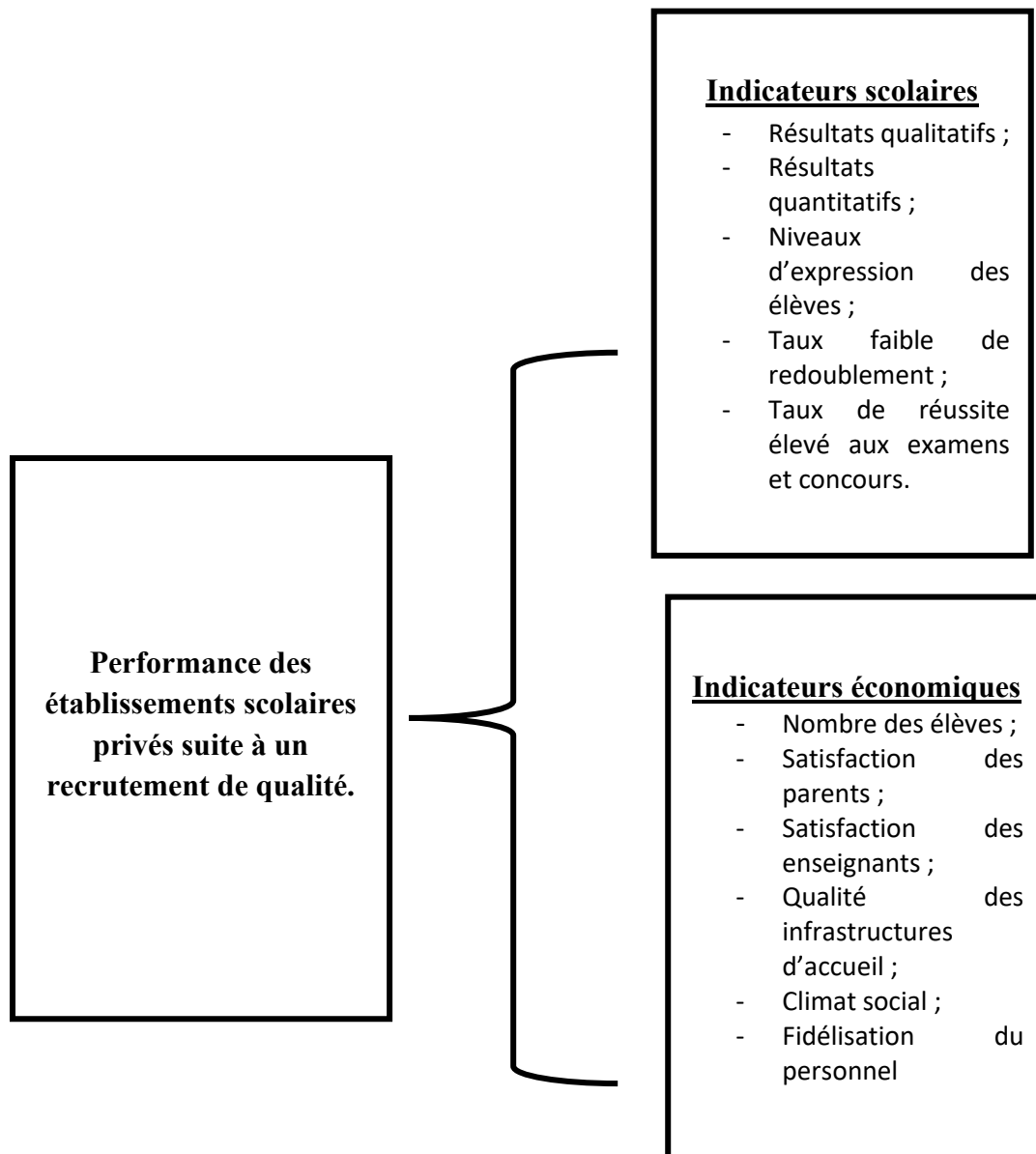
Les graphiques 11 et 12 confirment l'hypothèse que la qualité du recrutement des enseignants dans les établissements scolaires privés au Tchad est à la fois source et facteur de leurs performances aux examens finaux.

Figure 1 : Modèle de l'effet de la qualité du système de recrutement et la compétence des enseignants des établissements scolaires privés



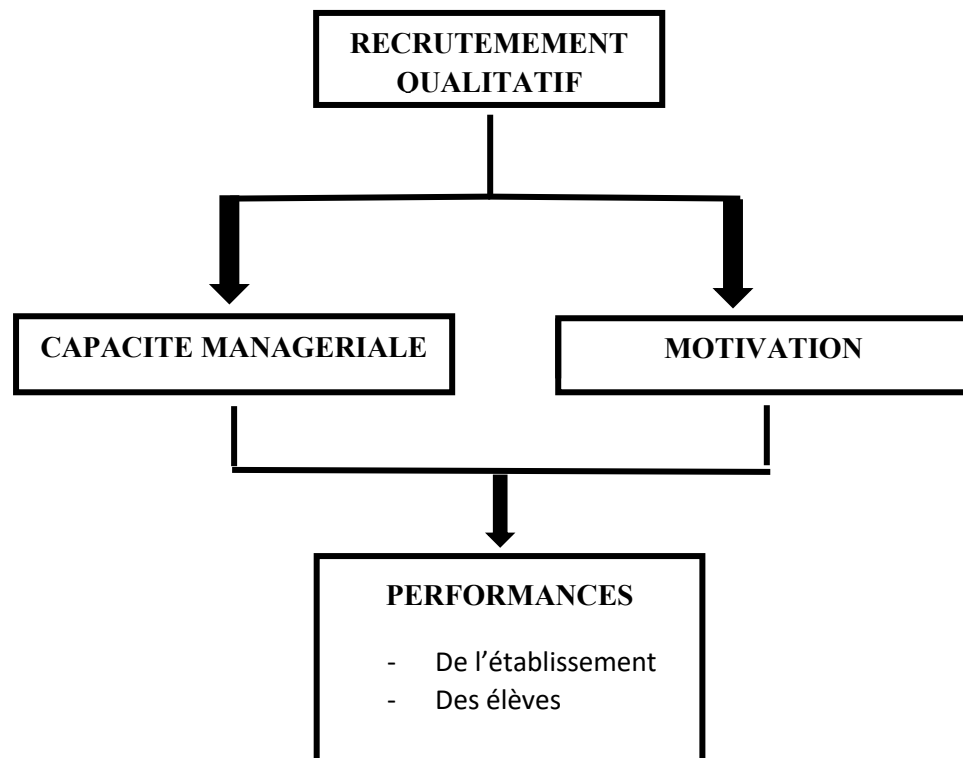
Auteur du modèle : Dr Mianhounoum Nadji

Figure 2 : Modèle de performance des établissements scolaires privés et les indicateurs



Auteur du modèle : Dr Mianhounoum Nadj

Figure 3 : Modèle de corrélation entre le recrutement des enseignants sur la Performance scolaire



Auteur du modèle : Dr Mianhounoum Nadji

CONCLUSION

Les résultats que nous nous sommes parvenus à confirmer effectivement qu'un recrutement de qualité des enseignants, ne peut qu'impacter positivement et efficacement la performance des établissements scolaires privés d'une part et les élèves de ces établissements scolaires d'autre part. Le recrutement des enseignants de qualité a un impact significatif et positif sur la performance des établissements scolaires. Des enseignants bien formés et motivés sont essentiels pour améliorer les résultats des élèves, créer un environnement d'apprentissage stimulant et contribuer à la réussite globale des établissements scolaires en général et les établissements scolaires privés en particulier. Le recrutement des enseignants de qualité a eu des impacts à la fois sur la performance des établissements scolaires que sur les élèves. Cela se remarque à travers les résultats à la fois qualitatif et quantitatif. Des enseignants compétents sont à même de mettre en œuvre des stratégies pédagogiques efficaces, ce qui se traduit par une amélioration des résultats aux examens finaux et une meilleure compréhension des disciplines, qui se traduit par le nombre croissant des mentions. Les enseignants passionnés et compétents des établissements scolaires privés, inspirent et motivent les élèves, en les boostant aux engagements aux apprentissages et aiguissent leur désir de réussite. Des enseignants de qualité contribuent efficacement au développement socio-émotionnel des élèves, en les aidant à développer la confiance en eux, leur estime de soi et leurs compétences sociales. Des enseignants bien formés aident les élèves à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans leurs études futures et leur insertion dans la vie socio-professionnelle.

La qualité recrutement des enseignants a aussi un impact sur les établissements scolaires en améliorant leur réputation et leur marque employeur. Des établissements avec des enseignants de qualité attirent plus d'élèves et sont perçus comme des lieux d'excellence. Des établissements scolaires avec des enseignants compétents, créent de meilleures conditions de travail, un environnement d'apprentissage stimulant et positif, où les élèves se sentent en sécurité et encouragés à apprendre. Des établissements scolaires qui prônent un recrutement de qualité, ont un corps enseignant de qualité, en optimisant efficacement sur l'utilisation des ressources et en mettant en œuvre des pratiques pédagogiques efficaces.

BIBLIOGRAPHIE

- A L (2011-2012), Les outils de recrutement sont-ils pertinents ? 'Université de Reims Champagne Ardennes.
- ALAIN G. (2005). Recrutement, les meilleures pratiques. Éditions d'Organisation.
- Aliou D. 14 juin 2011. Politique de recrutement des enseignants non fonctionnaires et qualité de l'éducation de base au Sénégal : quels enseignements vers l'Education Pour Tous (EPT) ? Université CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR (UCAD) ; Sciences Economiques.
- Annick Cohen-Haegel, 2010, Toute la fonction Ressources Humaines, 2^{ème} Edition, Dunod ;
- Bazzoli A. (2013 – 2014). Le métier du Recrutement : quelle(S) stratégie(S) de recrutement adopté dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ? Master par Alternance Master Management Spécialité Ressources Humaines. 'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France.
- Chevalier de Dieu KUTCHE TAMGHE, 2019, Pratique de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements secondaires au Cameroun, Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement P.128
- Elodie BELLARBRE, 2011, Caractéristiques des enseignants et réussite scolaire, Université de Bourgogne.
- Fournier S, 2014, Pratique de gestion d'un établissement scolaire et implication des enseignants, AIRMAP Aix Provence.
- Kouakou Noël et Francis Bouah Kablan, 2015, Analyse des déterminants de la performance scolaire des établissements secondaires public au baccalauréat : cas de la Cote D'Ivoire.
- Kutche Chevalier de Dieu T. (2019). Pratique de gestion des ressources humaines et performances sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun. Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement en partenariat avec l'Université des Nations Unies pour la Paix (UPEACE).
- Mianhounoum N. 2018-2019, La problématique de recrutement et son impact sur la performance des établissements scolaires privés à N'Djaména : cas du Complexe Scolaire « Les Excellents », Mémoire de Master Professionnel, Université de N'Djaména, FSEG.

- Mianhounoum N. 2022-2023, Recrutement des enseignants et performances des établissements privés, Editions Universitaires Européennes.
- Olivier Gagnon et Guy Arcand Année, 2011, les Pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle, Revue internationale sur le travail et la société.
- Peretti J. M. 2021, Management des Ressources Humaines, 16^{ème} Edition, Uibert.
- Revue Organisation et Territoires n°3, Octobre 2017, Performance de l'école : définitions et analyse dans le cas de l'enseignement marocain secondaire.