

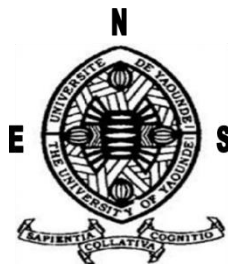
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES EN
SCIENCES HUMAINES SOCIALES ET
EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES DE
L'EDUCATION ET INGENIERIE EDUCATIVE

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

THE FACULTY OF EDUCATION

POSTGRADUATE SCHOOL FOR HUMAN,
SOCIAL AND EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL UNIT OF RESEARCH AND
TRAINING IN SCIENCE OF EDUCATION
AND EDUCATIONAL ENGINEERING

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

**GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET
PERFORMANCES DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS
DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE
GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

*Mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de l'éducation*

Spécialité : Management de l'Education
Option : Administration des établissements scolaires



Présenté par
TCHETGNA Grace Pristille
Licence en génie logiciel et base de données.
20V3183

Jury

Noms et grades respectifs

President : NDJEBAKAL Emmanuel (MC) UY1
Encadreur : OTYE ELOM Paul Ulrich (MC) UY1
Examineur : APONGNDE PASKER (MC) UY1

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1 : PROBLEMATUIQUE GENERALE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	23
DEUXIEME PARTIE :CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE DE L'ETUDE	54
CHAPITRE 3 :METHODOLOGIEDE L'ETUDE	55
CHAPITRE 4 :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE	71
CHAPITRE 5 :INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET PERSPECTIVES	86
CONCLUSION GÉNÉRALE	103
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXES	109
TABLE DE MATIERES.....	122

DEDICACE



REMERCIEMENTS

La réalisation du présent mémoire de Master est l'aboutissement d'un processus exigeant qui a bénéficié de l'accompagnement et du soutien de nombreuses personnes. Nous tenons à leur exprimer notre profonde gratitude.

Nous adressons tout d'abord nos respectueux remerciements au Professeur BELLA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, pour le cadre institutionnel adéquat et les conditions académiques favorables qu'il met à la disposition des étudiants pour leur formation et leurs travaux de recherche.

Nous exprimons également notre reconnaissance au Professeur DAOUDA MAINGARI, Chef du Département de Curricula et Évaluation de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, pour son encadrement administratif et académique ainsi que pour son engagement constant en faveur de la qualité de la formation.

Nos sincères et profonds remerciements s'adressent à notre encadreur, le Professeur OTYE ELOM Paul Ulrich, dont la rigueur scientifique, la disponibilité, les conseils méthodologiques avisés et l'accompagnement soutenu ont été déterminants dans la conduite et l'aboutissement de ce travail. Son exigence intellectuelle et son sens du détail ont grandement contribué à la qualité scientifique de ce mémoire.

Nous témoignons par ailleurs notre gratitude à l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences de l'Éducation, en particulier ceux du Département de Curricula et Évaluation, pour la qualité des enseignements reçus et l'encadrement scientifique et moral tout au long de notre formation.

Enfin, nous remercions sincèrement nos familles pour leur soutien moral, matériel et financier, ainsi que nos camarades de la filière Management de l'Éducation, promotion académique 2021–2022, pour l'esprit de solidarité et de collaboration qui a marqué notre parcours académique.

ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

ADEA	Association pour le Développement en Afrique
AFIDES	Association Francophone Internationale des Directeurs d'Etablissements Scolaires
APC	Approche pédagogique par compétence
CONFEMEN	Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSSEF	Document de Stratégie du secteur de l'Education et de la formation
EPT	Education pour Tous
IGE	Inspection générale de l'éducation
MINEDUC	Ministère de l'éducation
MINESEC	Ministère des enseignements secondaires
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMD	Objectifs du Millénaire de Développement
PASEC	Programme d'Analyse du Système Educatif Camerounais
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RESEN	Rapport sur l'Etat du Système Educatif National
SND	Stratégie Nationale pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour éducation la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : opérationnalisation de la VI	49
Tableau 2: tableau synoptique.....	52
Tableau 3: Critère de sélection des sujets.	62
Tableau 4 : grille d'analyse des données d'observation.....	68
Tableau 5: Sources : Enquête de terrain Février 2023	74
Tableau 6: Sources : Enquête de terrain février 2023.	76
Tableau 7 : Sources : Enquête de terrain Fevrier 2023.	77
Tableau 8: Sources : Enquête de terrain Fevrier 2023.	79
Tableau 9 : Sources : Enquête de terrain Fevrier 2023.	80
Tableau 10 : Sources : Enquête de terrain Fevrier 2023.	82
Tableau 11 : Sources : Enquête de terrain Fevrier 2023	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Triangle de la performance (Gibert 1980)	30
--	----

RESUME

Dans un contexte marqué par les crises naturelles et sociales qui entraînent parfois des ruptures du système éducatif, l'accès à l'éducation de qualité devient une problématique. Le financement de l'éducation et la gestion de ces finances fait l'objet de nombreuses réflexions. Ainsi, l'étude pose le problème de la performance des établissements scolaires. En effet, l'étude a tenté d'apporter une explication sur les déterminants de la gestion des finances qui déterminent les performances d'un établissement scolaire. En outre, il s'est agi d'expliquer l'impact de la gestion des finances dans un établissement scolaire sur son fonctionnement administratif et pédagogique. Pour apporter les éléments d'explication à cette problématique, la recherche s'appuie sur trois (03) hypothèses spécifiques : **HP.1.** La gestion de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ; **H.P.2.** Le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ; **H.P.3.** La transparence et le bon usage des frais d'APEE détermine les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons opté pour étude qualitative à travers laquelle la collecte des données s'est faite par le biais d'entretiens semi dirigé. Les répondants de notre étude ont été choisis par une méthode de choix raisonné car il a été question à partir d'un certains nombres de critère de travailler avec des sujets capables de nous communiquer des informations fiables et vraies. Nous avons à cet effet travaillé avec sept (07) sujets seulement un des sujets occupe deux fonctions dans le même établissement donc dispose des mêmes informations. Une fois les données collectées, nous avons appliqué une analyse thématique de contenus pour obtenir nos résultats. Les résultats ont révélé que les finances sont donc incontournables pour le bon fonctionnement administratif et pédagogique des établissements scolaires en général. La gestion financière à travers ses indicateurs qui sont la dotation ou subvention, les frais exigibles et les frais d'APEE déterminent la performance des établissements scolaires en général. Tout réside juste dans la qualité de la gestion qui en est faite.

Mots clés

Gestion, ressources financières, performances, établissements scolaires.

ABSTRACT

In a context marked by natural and social crises that sometimes lead to disruptions in the education system, access to quality education is becoming an issue. The financing of education and the management of these finances is the subject of much reflection. Thus, the study raises the issue of school performance. Indeed, the study attempted to provide an explanation of the determinants of financial management that determine the performance of a school. In addition, it sought to explain the impact of financial management in a school on its administrative and pedagogical functioning. To explain this issue, the research is based on three (03) specific hypotheses: HP.1. The management of the financial subsidy granted by the state influences the performance of secondary schools in the Yaoundé 6 district: H.P.2. The method of payment of school fees has an impact on the performance of secondary schools in Yaoundé 6; H.P.3. The transparency and proper use of PTA fees determines the performance of secondary schools in Yaoundé 6. To test these hypotheses, we opted for a qualitative study through which data was collected by means of semi-structured interviews. The respondents of our study were chosen by a method of reasoned choice because it was a question of working with subjects capable of communicating reliable and true information to us, based on a certain number of criteria. To this end, we worked with seven (07) subjects, only one of whom held two positions in the same establishment and therefore had the same information. Once the data was collected, we applied a thematic content analysis to obtain our results. The results revealed that finances are essential for the proper administrative and pedagogical functioning of schools in general. Financial management through its indicators, which are the endowment or grant, the fees payable and the PTA fees, determines the performance of schools in general. It is all about the quality of the management that is done.

Key words

Management, financial resources, performance, schools.

INTRODUCTION GENERALE

L'éducation est un domaine qui occupe une place prédominante dans la société. Elle est l'un des piliers de développement et de ce fait, s'impose à tous. Il n'existe pas de sociétés humaines sans souci de transmission d'un patrimoine intellectuel et technique ; il n'existe pas de sociétés humaines dans laquelle un individu n'exerce une action pour transformer un autre individu, au moins sur la forme d'un jeu d'influence (Clauzard, 2015). Les questions liées à l'éducation restent donc et demeurent au cœur des réflexions et des préoccupations jusqu'à nos jours. Hommes politiques, autorités administratives, enseignants ou encore jeunes étudiants, tous œuvrent sans cesse dans la recherche des stratégies d'amélioration du système éducatif afin qu'il puisse pleinement participer à la réalisation de la société.

De nos jours, le système éducatif subit une crise sur plusieurs plans en dépit des efforts fournis par les institutions en charge de l'organisation. Cette crise n'est qu'une conséquence du désordre dont est victime le système social. La belle mécanique institutionnelle qui lie l'individu de façon congruente à la société se trouve aujourd'hui défaite. L'individu n'a plus à sa disposition les modèles et les cadres stables qui lui permettent de gérer le moratoire professionnel et il ne dispose non plus de modèle stable clair de l'engagement (Becquet, 2005). C'est ainsi que le laxisme dans différentes professions ne cesse de croître, et le corps professionnel auquel nous nous intéressons dans cette étude, l'enseignement, n'est pas en reste.

L'enseignement fait partie intégrante du système éducatif. Au Cameroun, l'éducation étant une grande priorité nationale (Article 2 des Etats Généraux de l'Education), cette dernière vise à : former un citoyen enraciné dans sa culture et ouvert au monde ; développer et enrichir la personnalité des enfants ; favoriser son épanouissement individuel et social ; favoriser l'égalité des chances ; affirmer l'unité et l'intégration nationales. Toutes ces finalités placent l'action de l'éducation au centre de la vie sociale et par ricochet assignent à l'enseignant la garantie ou la responsabilité de la qualité de l'éducation des apprenants dans la société (loi de l'orientation 1998). Alors on assigne à « l'école » un grand rôle. C'est le lieu par excellence où l'élève reçoit des enseignements académiques. Raison pour laquelle Tsafak (2001, p. 29) affirme que : « l'école est le lieu délibérément organisé pour l'enseignement collectif des élèves ».

Le développement durable à l'école est de ce fait mis à mal par un environnement scolaire insalubre et peu attrayant. Une autre difficulté rencontrée par ces écoles englobe l'interruption du processus enseignement-apprentissage à la survenue des intempéries, et les

préoccupations relatives à la sécurité en milieu scolaire. Tout ceci donne matière à réfléchir sur le sujet suivant : **gestion des ressources financières et performance des établissements scolaires de l'arrondissement de Yaoundé 6.**

Dans le même ordre d'idée, l'Internationale de l'Éducation (2013) évoquait déjà dans la détermination d'une éducation de qualité : « des outils et ressources d'enseignement modernes, et un environnement favorable, sûr et sans danger pour l'enseignement et l'apprentissage ». Il en ressort donc que la déliquescence dans le processus de gestion des ressources au sein d'une organisation scolaire pourrait non seulement affecter la qualité de l'éducation, mais également entraver le développement local en raison de son impact sur l'offre en éducation et sur le bon déroulement des enseignements.

La nécessité d'accorder une attention aux ressources a d'ailleurs été reconnue par l'État du Cameroun et clairement mentionnée dans la Stratégie Nationale de développement (SND 2020-2030) qui mentionne en son point 274 : « la structure d'offre actuelle en termes d'infrastructures éducatives et de personnels enseignants et de formateurs n'arrive pas encore à satisfaire la demande d'éducation et de formation professionnelle au regard des normes et standards Internationaux ».

L'examen de ce problème permet de relever que les compétences transférées aux collectivités territoriales en matière d'éducation et la participation des acteurs sociaux dans la gestion des établissements scolaires à travers la création des conseils d'école au primaire et les conseils d'établissement dans le secondaire, sont des stratégies visant à assurer le développement local par l'implication des communautés riveraines dans la gestion de l'éducation.

Mais l'une des plus grandes innovations dans ce domaine demeure l'adoption d'un Code général de la décentralisation comme nouveau paradigme d'impulsion du développement local au Cameroun. Cette volonté devrait pouvoir se traduire sur le terrain par la contribution effective de tous les acteurs à la promotion et à l'aménagement des institutions scolaires. Il s'agit de la volonté de construire une élite locale pragmatique, et du souci de valoriser ces acquis dans l'entrepreneuriat local. Pour ce faire, nous allons organiser notre travail en deux parties subdivisées en cinq chapitres. La première partie qui est le cadre théorique comporte 2 chapitres : le chapitre premier est constitué de la problématique ; chapitre dans lequel nous allons développer le contexte et justification pour soulever le problème de l'étude. Ensuite nous

y présenterons les différentes questions, les objectifs, l'hypothèse générale, les intérêts qui meublent notre recherche ainsi que les délimitations thématique, spatiale et temporelle et enfin le type d'étude.

Le deuxième chapitre porte sur la revue de la littérature et les théories de référence. Dans ce chapitre, il est question de faire la recension des écrits de manière thématique, et d'autre part de présenter les théories de référence du sujet en lien avec le problème de l'étude et pouvant l'étayer. La deuxième partie de notre travail qui est le cadre opératoire comporte 3 chapitres : le troisième chapitre est consacré à l'approche méthodologique nous plongeant dans la préparation et l'organisation de l'enquête. Nous y passons par un bref rappel de question de recherche et la formulation des hypothèses de notre étude et ressortir les variables, les indicateurs ainsi que les modalités. C'est aussi le lieu de présenter le type, le site, la population cible de notre étude, la technique de l'échantillonnage et l'échantillon d'où la présentation de nos instruments de collecte des données y compris la méthode d'analyse de ces données. Le quatrième chapitre est éclairé succinctement par la présentation des résultats et l'analyse descriptive des données de l'étude, du test de vérification de nos hypothèses de recherche. Le cinquième chapitre quant à lui porte sur l'interprétation et la discussion des résultats, ainsi que des suggestions à l'endroit des différents décideurs impliqués dans la gestion du système éducatif camerounais.

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE GENERALE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il est question d'aborder la problématique du sujet. Les aspects tels que : la justification de l'étude, le problème scientifique de l'étude, les questions des recherches, les objectifs de l'étude, Intérêt et limites de l'étude, et enfin le type de l'étude y seront traités.

Cette étude cherche à structurer ses fondements théoriques et épistémologiques dans le paradigme de la Gestion. Elle s'appuie sur l'approche méthodologique de Grawitz (2001, p. 35), qui demande à chaque chercheur d'être logé dans un laboratoire de recherche. La problématique de la gestion des établissements scolaires ici se situe dans le champ des sciences de l'éducation en général, et plus particulièrement dans le laboratoire d'administration de l'éducation. Selon Popper (2000, p. 45), la problématique est alors le passage de l'empirisme, science de l'observation à la science à partir de la question de recherche.

1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE

À travers le monde, l'éducation est reconnue comme le moule de la société. Elle est considérée à la fois comme un facteur essentiel de l'efficacité économique et une protection face au risque de chômage. Dans ce sens, on lui demande d'être le ciment de l'intégration sociale et le garant de l'équité au sein d'une société basée sur la diversité. À cet effet, Gravelines (2007) estime que la qualité de l'éducation qu'un peuple reçoit (et se donne) est directement proportionnelle à la force de son identité et au goût qu'il développe pour le plein contrôle de sa destinée.

En Afrique, l'éducation se révèle indubitablement importante et nécessaire pour le développement humain et économique, d'où le développement d'un droit à l'éducation. Son rôle dans le processus de développement fait l'objet d'un consensus de la communauté internationale. Depuis la Conférence d'Addis-Abeba (1961) jusqu'au Forum de Dakar (2000) en passant par les Objectifs du Millénaire de Développement (OMD), l'éducation pour tous (UNESCO BREDIA, 2005) est affirmée comme une priorité. Les sociologues, les économistes et bien d'autres chercheurs dans leurs travaux ne cessent de bâtir des théories et de mettre en

place des stratégies diverses. Par le biais de leurs travaux, un constat se dégage : ils sont tous unanimes sur l'importance de l'éducation dans la réalisation d'un développement véritable et durable d'un pays. Pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), aucun pays ne peut prétendre au développement sans avoir atteint au minimum un taux de scolarisation de 70% et celui d'alphabétisation de 40%.

À cet effet, le système éducatif est de manière constante le champ d'expériences nouvelles, eu égard à la multiplicité des enjeux d'acteurs et d'expériences décentralisées qui en font le laboratoire des essais de mutation de la participation sociale, sans oublier la contrainte d'excellence et de transmission des savoirs (Bourdon et Thelot, 1999). En effet, les défis sont multiples, difficiles et peut-être même impossibles à tout relever. Le problème se pose en termes de qualité, de quantité, de nature et de coût des ressources. Il est donc nécessaire d'accroître des connaissances et des évaluations pouvant déterminer un ensemble de valeurs, de concepts, de savoirs et de pratiques face à des exigences ayant pour objet, le développement de l'être humain et de la société.

Cette logique conduit à appréhender l'éducation comme un système ouvert, composé de ressources, d'activités et de connaissances lui appartenant en propre ou tirées des autres savoirs fondamentaux et appliqués, dont le but est de permettre aux humains de développer au maximum leurs dispositions et d'atteindre progressivement l'autonomie dans la recherche du sens de leur existence et de leur environnement (Legendre, 2005). Car, c'est sur la base de ces caractéristiques que les pays développent des politiques éducatives pour améliorer leurs systèmes éducatifs. Mais, ces politiques présentent souvent des ambiguïtés qui quelquefois compromettent leur mise en œuvre.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 accorde une place centrale à l'éducation en général, d'où le quatrième de ses 17 objectifs intitulé Education de qualité, dont la mission est d'assurer une éducation inclusive et équitable de qualité et promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous. La loi No 98/004 du 4 Avril 1998 d'Orientation de l'éducation au Cameroun en son titre IV, chapitre II, article 37 stipule que « L'enseignant est le principal garant de la qualité de l'éducation. À ce titre, il a droit, dans la limite des moyens disponibles, à des conditions de vie convenables, ainsi qu'à une formation initiale et continue appropriée ».

Par ailleurs, le Programme de Nations Unies pour le Développement crée en 1990, un événement d'une envergure mondiale en prenant pour référence du progrès des nations, l'Indice de Développement Humain, calculé non plus seulement sur la base de la richesse du pays comme le faisait jusqu'ici le Produit National Brut, mais aussi sur l'espérance de vie et sur la mesure des conditions globales d'éducation en particulier, le degré d'alphabétisation et la durée moyenne de la scolarité. Cela relève le caractère prépondérant de l'éducation sur le développement humain.

La Banque Mondiale (2004) quant à elle renchérit en soulignant que la lutte contre la pauvreté passe par le renforcement des capacités humaines avec un accent particulier sur l'éducation et la santé. Cependant, nous devons reconnaître que plusieurs pays africains ont encore du mal à s'arrimer à ces idéaux. C'est ce que rapporte wolfs (2001) qui pense que, malgré la volonté affichée à la Conférence Mondiale sur l'EPT à Jomtien en 1990, les gouvernements africains peinent à élaborer et à mettre en œuvre des politiques éducatives adéquates, ainsi que des réformes pouvant leur permettre d'exploiter pleinement leurs ressources humaines et surtout infrastructurelles afin de se développer.

Le milieu éducatif camerounais aujourd'hui et le haut management font face par exemple à des difficultés en matière de ressources scolaires. Car des simples visites d'établissements suffisent pour se rendre compte de la mauvaise qualité de l'infrastructure du système en général et des deux cycles du secondaire en particulier. Les bâtiments dignes de locaux d'enseignement scolaire sont ceux qui ont été construits à la fin de la période coloniale et juste après l'indépendance. Mais bon nombre de ces constructions tombent aujourd'hui en ruines, ou sont dans un état de délabrement très avancé. Et pourtant, les infrastructures scolaires constituent des éléments essentiels à l'apprentissage et au bon fonctionnement dans les établissements de l'enseignement secondaire au Cameroun.

Et pourtant, de 2013 à 2017, le budget alloué à l'éducation particulièrement pour le ministère de l'éducation d base et le ministère de l'enseignement secondaire ne fait que croître. En effet selon l'annuaire statistique 2018-2019, le budget du ministère de l'éducation de base passe de 171118 millions en 2013 à 226000 millions en 2019, tandis que celui du ministère de l'enseignement secondaire passe de 203200 millions en 2013 à 374759 millions en 2019, soit une évolution de 32,07% pour le ministere de l'éducation de base et de 84,42% pour le ministère de l'enseignement secondaire.

**IIIIIIIGESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Cependant malgré les efforts fournis dans l'investissement en éducation cas du MINESEC dont le budget a presque doublé en 7 ans, le taux brut de scolarisation est en baisse de manière continue entre les années 2015 et 2018, qui va de 59,54% en 2015 à 45,56% en 2018, de même le taux de redoublement suit une évolution sinusoïdale et est dont la moyenne des pourcentages entre les années 2015 et 2018 est de 13,17%. Il est donc important de s'intéresser à certains déterminants de la vie scolaire à l'enseignement secondaire au Cameroun, tels que la conception des programmes adaptés au contexte, les ressources techniques disponibles, les méthodes d'enseignement, l'apprentissage, également la quantité et la qualité des infrastructures. Selon le Rapport d'État du Système Éducatif Camerounais (2013), Pour ce qui est de l'administration scolaire, il n'est pas rare d'avoir la présence de deux ou trois services dans une même pièce. Habituellement, on a une pièce de 4m², divisée en deux par un mur de contreplaqué pour avoir 2 bureaux. Plus grave est la question du mobilier pour le personnel administratif.

Il n'est pas étonnant de trouver un censeur assis sur un table-banc qui devait servir jadis aux élèves, et de plus, plusieurs de ces bureaux n'ont pas l'électricité. Dans ces conditions, on ne parle pas de l'éventualité d'avoir un simple ordinateur, ou d'une imprimante et autres. La plupart des tâches administratives surtout en milieu rural et ou semi-urbain, se font manuellement, comme la transcription des listes des élèves ou les épreuves d'évaluation. Les travaux peuvent se faire dans des cybers soit par l'enseignant lui-même, soit sous la responsabilité de l'établissement.

Un rapport récent de la délégation régionale du Centre (2020/2021), relève que les établissements secondaires situés dans la ville de Yaoundé au Cameroun ont un grand besoin d'investissement. En effet, 80% des lycées dans cette zone manquent parfois de laboratoire, de bibliothèques, etc. et presque certains sont en situation d'encombrement. La problématique fonctionnelle au sein des établissements se pose donc avec beaucoup d'acuité au Cameroun. Chaque année, certains élèves des lycées en zone urbaines fréquentent dans les établissements scolaires qui n'offrent pas un cadre d'enseignement et d'apprentissage adapté. Plusieurs établissements ne sont pas clôturés, et sont livrés aux bêtes errantes et au vandalisme.

Par ailleurs, on assiste à des effectifs plus que pléthoriques. Une situation qui ne facilite ni la vie des enseignants ni des apprenants. Aucun des laboratoires de jadis n'est plus fonctionnel. Les anciennes salles-laboratoire sont converties en salles de cours ordinaires pour

pallier le manque qu'entraînent les rotations des classes. Ainsi, quelle que soit la nature du cours, il se résume à un simple exposé des théories, sans aucune pratique en parlant surtout des disciplines scientifiques. Plus de 80% des tableaux ont perdu leur couleur d'origine et virent au gris, avec des trous et des bosselés, ce qui rend difficile l'écriture et la lisibilité.

On constate des disparités dans l'offre de l'éducation. La qualité et la quantité occupées dans les activités relevant du MINESEC ne sont connues que de manière approximative. Le recensement scolaire de novembre 2018 va faire observer une disparité dans le fonctionnement éducatif au Cameroun. Il est donc impératif dans la perspective d'une meilleure gestion des ressources, en particulier des enseignants dont la rémunération constitue l'essentiel des dépenses courantes du ministère et qui sont la clé de voute du système, de mettre en place un système d'équipement régulier et effectif des établissements à l'enseignement secondaire. En effet, l'autre aspect de cette gestion est celle pédagogique qui consiste en la transformation des ressources en résultats.

1.1.1. À ceci, s'ajoute la pauvreté, qui empêche le gouvernement camerounais de bien assumer sa tâche. Mais seulement un autre constat fait par l'UNESCO en 2019 laisse comprendre qu'en dehors des difficultés financières et matérielles dues à la pauvreté il existe de véritables problèmes de mobilisation et d'implication de certains acteurs dans les établissements scolaires. Notons que ce constat avait déjà été fait par Tsafack (2000). Pour l'auteur, l'école qui est destinée à mettre en œuvre la mission qui lui est assignée, rencontre de nombreuses difficultés en particulier les problèmes de mobilisation et d'implication de certains acteurs.

À propos il urge pour ces organisations éducatives en général, et pour les lycées d'enseignement secondaires en particulier d'avoir une politique de disponibilité permanente et perpétuelle de ces différentes ressources si lesdites institutions éducatives ont un fonctionnement de qualité. La loi d'orientation de l'éducation au Cameroun, votée en 1998 stipule dans son premier article que l'éducation est une grande priorité nationale avec pour mission de former l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique, civique et moral et de son insertion harmonieuse dans la société (Article 4). Toutefois, l'école destinée à mettre en œuvre cette mission rencontre de nombreuses difficultés en particulier les problèmes de mobilisation et d'implication des enseignants (Tsafack, 2000). Selon le même auteur, la considération qui est attachée à l'enseignant n'est pas reconnue et « ces enseignants au lieu de

susciter l'intérêt des élèves pour la profession qu'ils exercent, les découragent plutôt » (Tsafack, 2000, p. 54). Cette situation est confirmée par le Rapport d'Etat du Système Educatif Camerounais (RESEN, 2013) qui révèle une désaffection que connaît la profession d'enseignant et qui pourrait expliquer le niveau des résultats scolaires encore insatisfaisant comme l'indique le rapport.

Selon Moustach et al. (2008, p. 15), l'heure est à la mondialisation, c'est-à-dire un milieu où chaque environnement devient fortement concurrentiel. Les organisations éducatives elles aussi devront subir ces pressions qui leurs sont internes par le biais de la production des extrants, capital humain de qualité. Cette pression est également externe dans la mesure où le marché de l'emploi, le secteur de l'économie, de la technique, de la technologie exige une compétence instable et dynamique. De ce pas, aucune erreur ne sera autorisée dans le paradigme de la gestion des dites organisations éducatives (Moustach et al., 2008). En effet, les stocks constituent les valeurs d'exploitation à gérer, les ressources humaines, financières, pédagogiques et matérielles, ainsi que certains équipements entre en lice et relève de la capacité managériale des chefs d'établissement à pouvoir les gérer.

1.2. JUSTIFICATION DE L'ETUDE

D'après Tsafak (2001), les sciences de l'éducation s'intéressent aux situations et aux faits d'éducation. Le fait d'éducation est une action acceptée et même recherchée, exercée sur un sujet ou un groupe de sujets en vue d'aboutir à une modification profonde de sorte que de nouvelles forces vives naissent dans les sujets et que ceux-ci deviennent eux-mêmes des éléments actifs de cette action exercée sur eux-mêmes Mialaret (1976). La problématique du fonctionnement des établissements de l'enseignement secondaire se pose de plus en plus avec acuité de nos jours. C'est dire en d'autres termes que c'est le système éducatif qui impulse le développement d'un pays. C'est l'école qui fournit à la société le type d'hommes dont elle a besoin à un moment donné de son évolution, en vue de résoudre les problèmes spécifiques auxquels elle fait face. C'est le moule qui produit les acteurs du développement tant il est vrai que « l'école doit promouvoir un épanouissement intégral de la personnalité de l'individu et la participation au développement de la société ». Cela est préconisé par les principes de base de la nouvelle politique éducative, tels qu'établis par les états généraux de l'éducation de 1995.

Sur ce point, les pouvoirs publics, conscients du devoir qui est le leur, s'attèlent au quotidien à répondre aux besoins en éducation des populations à travers non seulement la

création de nombreuses structures d'accueil, mais aussi leur dotation en équipements appropriés tant en ressources humaines, infrastructurelles, matérielles que financières. En d'autres termes l'État, conscient de ce qu'il doit garantir à tous l'égalité des chances d'accès à l'éducation sans discrimination aucune, crée des établissements scolaires dans toutes les localités, en fonction de l'expansion démographique et met à la disposition de chacun de ces établissements toutes les commodités nécessaires en vue d'une formation des apprenants qui soit en adéquation avec les besoins de la société.

1.3. PROBLEME DE L'ETUDE

Selon l'épistémologue Popper (2003), toute recherche scientifique est la résolution d'un problème. Au regard des constats faits en amont autour du mode de fonctionnement des établissements secondaires au Cameroun, il revient à priori de mettre en exergue le problème que pose cette recherche.

La problématique du fonctionnement organisationnel du travail a intéressé les gouvernements et les chercheurs tant dans le domaine des entreprises que dans le domaine scolaire et ceci dans plusieurs pays. Ainsi, les études issues des recherches canadiennes, européennes et anglo-saxonnes ont abordé le sujet du rendement scolaire en se focalisant sur un ensemble de caractéristiques que les directions d'écoles devraient posséder afin de contribuer significativement à la réussite des élèves (Anderson, Rodway-Marci, Yaskina, Branwell, 2013 ; Archambault, Garon et Harnois, 2014 ; Collerette, Pelletier et Turcotte, 2015 ; Osted, 2014 cité par Isabelle et Labelle, 2018) ; Pelletier (2006), Perrenoud (2015). Au Québec par exemple, la réforme du curriculum a engendré des modifications importantes relatives à la structure organisationnelle de l'école et au rôle des différents acteurs du milieu éducatif dont celui du directeur comme leader pédagogique (Lafond, 2008).

De même, en Suisse Romande, Perrenoud (2015) a mené une étude afin de comprendre comment la gestion des ressources peut-elle faire évoluer l'organisation du travail des enseignants et les pratiques pédagogiques. Et il a dévoilé un bon nombre de problèmes dont les établissements font face à cause des réformes scolaires. L'auteur pense que les chefs d'établissement sont non seulement responsables de préserver la stabilité et la continuité de l'organisation, mais ils ont aussi et surtout à assumer un leadership au sein du système, ce qui les oblige à être plus que des simples répartiteurs des ressources.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Le Cameroun n'est pas resté en marge de cette réforme. Ainsi, depuis les États Généraux de l'éducation de 1995 et en passant par la loi d'orientation de l'éducation de 1998, le décret n° 2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires et attributions des responsables de l'administration scolaire, le Cameroun a pris des résolutions pour l'amélioration de son système éducatif. Nous avons entre autre le décret n°2001/041 du 19 février 2001 portant organisations des établissements scolaires et attributions des responsables de l'administration scolaire qui stipule en son article 33 que la direction d'un établissement de l'enseignement secondaire ou post primaire est placée sous l'autorité d'un chef d'établissement qui en assure la responsabilité administrative, pédagogique et financière, l'Arrêté n°227/18/MINESEC/IGE du 23 août 2018 portant redéfinition des séries et des disciplines des classes du second cycle de l'Enseignement Secondaire Général, la loi 2004/022 du 22 juillet 2004 fixant les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'enseignement privé au Cameroun, le décret n° 2002/040 du 02 février fixant les montants et les modalités de paiement des primes allouées aux personnels des corps de l'Education Nationale.

Les reformes et les innovations suscitées visent à améliorer l'efficacité interne et externe du système éducatif camerounais et par conséquent elles exigent un changement non seulement sur le plan de la structure organisationnelle mais également aux niveaux des responsabilités des enseignants et du directeur d'école (Fullan, 2001). Seulement, on se rend compte que malgré les efforts du gouvernement et quelques résultats macroéconomiques obtenus en termes de scolarisation, le système éducatif demeure très peu performant (Noumba, 2002), les échecs perdurent dans les écoles camerounaises. Ainsi, cette préoccupation a amené Demba (2010) à affirmer que comme les autres pays de l'Afrique centrale, la question de l'échec scolaire est aussi problématique au Cameroun. Ce qui a attiré l'attention de l'auteur, c'est qu'il sait rendu compte qu'en 1982 Tsafak avait fait allusion à ce problème dans sa thèse de doctorat et 27 ans après, Noumba (2008) dans son article faisait encore allusion à ce problème d'échecs scolaires. Pour l'auteur, le système éducatif camerounais demeure très peu performant. Par exemple, les données disponibles indiquent que le taux de réussite aux examens officiels est régulièrement inférieur à 50%. Ce taux était de 39.2 % environ au Brevet d'Etudes du Premier Cycle et de 44,7% au Baccalauréat de l'Enseignement secondaire en 2015 (MINEDUC, 2017).

Notons que ce problème d'échecs scolaires est également d'actualité de nos jours au regard des taux de réussite enregistrés. Par exemple, les taux de réussite étaient de 46,16 % pour le BEPC 37,77% pour le probatoire de l'enseignement général et 46% pour le Baccalauréat de

l'enseignement général (source : Cameroun tribune, 2020). Etant donné que ce facteur présente quelques limites, du fait qu'il ne tient pas compte du nombre d'années que met un élève pour obtenir un diplôme, Noumba (2008) ajoute à ce facteur l'abandon scolaire. Pour lui, l'abandon scolaire joue sur le capital humain et sur le développement et constitue de ce fait un handicap sérieux pour tout candidat à un emploi. Ces facteurs énumérés nous amènent à trouver des pistes de solution pour l'amélioration du travail scolaire en vue d'une grande efficacité.

De nombreux facteurs influencent l'apprentissage, mais la recherche est claire : ce que les enseignants savent et sont capables de faire est l'un des facteurs les plus importants car les enseignants travaillent directement avec les élèves, ils traduisent et façonnent les objectifs pédagogiques et les idées théoriques en pratiques de classe et ils organisent le milieu d'apprentissage (Laird Jim, 2011). Selon l'auteur, les connaissances, les compétences, les attitudes et les dispositions ont des répercussions directes et notoires sur la réussite des élèves. Il présente l'enseignant comme le facteur qui influence le plus l'apprentissage des élèves car c'est lui qui façonne ces derniers. De même, Leithwood et Riehl (2003) ; OCDE (2005b), (cités par OCDE, 2008) estiment que trois facteurs influent sur l'apprentissage des élèves :

Premièrement les caractéristiques du milieu d'origine des élèves en particulier l'origine sociale, économique et culturelle se révèlent souvent être la principale cause des échecs des élèves. Deuxièmement, les facteurs propres à l'école sur lesquels les pouvoirs publics peuvent agir davantage mais qui expliquent moins les écarts d'acquis entre les élèves que les caractéristiques propres aux élèves. Troisièmement, parmi les variables relatives à l'établissement scolaire les facteurs qui sont les plus étroitement liés à l'apprentissage des élèves notamment la qualité des enseignants et les pratiques pédagogiques sont en général ceux dont l'incidence sur les résultats des élèves est la plus forte. (OCDE, 2008)

Ces déclarations faites par Laird et OCDE déterminent la place de l'enseignant dans la réussite scolaire. En riposte à cet argument de Laird, Millener (2014) approuve que certes le mérite de la réussite des élèves revient en premier lieu aux enseignants. Mais il pense aussi que la juxtaposition des professeurs ne suffit pas à lui seul à faire réussir tous les élèves. Il faut un ordonnateur et un coordonnateur et ce qui va avec. Ce point de vue est soutenu par l'Association pour le Développement en Afrique (ADEA) et l'Association Francophone Internationale des

**IIIIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Directeurs d'Etablissements Scolaires (AFIDES) tenues en 2005 et qui portaient sur les pratiques de gestions qui peuvent s'avérer associer à la réussite éducative des élèves en milieu africain.

En effet, l'étude menée par ces deux associations suscitées mettait en exergue l'importance du rôle de la gestion financière dans la structuration des activités et la mobilisation des personnes qui permettent de faire en sorte qu'une école soit pilotée en fonction de la réussite des élèves. Pour ces associations, si ni la responsabilité, ni le crédit de la réussite des élèves ne peuvent être relevés de la seule personne responsable de la direction d'établissement ; toutefois, la meilleure équipe enseignante risque d'être vite mis en situation d'autarcie de développement si elle est dirigée par une personne peu compétente, mal formée qui ignore l'importance de sa contribution dans la conduite et à la réussite de tous les élèves.

Par ailleurs, la question de fonctionnement et de performance scolaire en général, et plus particulièrement à l'enseignement secondaire reste d'une extrême actualité. Plusieurs raisons sont à l'origine de ce sempiternel problème. D'une part, l'on vit dans un monde marqué par un dynamisme sans cesse croissant. Les contingences sont de divers ordres ; l'économie du savoir devient un capital qui hisse les pays au premier rang du développement et de la croissance. Le Cameroun reste inscrit dans cette logique. Pour preuve, un certain nombre de statistiques montre le système évolutif de l'enseignement secondaire au Cameroun.

Le deuxième pilier de la SND est relatif au capital humain et il s'articule autour de cinq (05) axes : l'éducation, la formation et l'employabilité ; la recherche et l'innovation ; la santé et la nutrition ; l'accès aux facilités sociales de base ; et la protection sociale. Pour ce qui est du renforcement du système éducatif, les mesures envisagées sont : une meilleure gestion des ressources du système éducatif. De manière spécifique, dans le paragraphe 291, il est fait mention du fait que « le gouvernement entend améliorer l'offre en ressources, notamment en milieu rural. Dans l'éducation de base et secondaire, il sera question, par le biais de la décentralisation, de responsabiliser davantage les Régions et les communes dans le recrutement et l'équipement des organisations éducatives ».

Le ministère de la Recherche scientifique et de l'Innovation via le Centre National d'Éducation, ayant pour mission la formulation des propositions originales permettant d'assurer une bonne gouvernance, en tenant compte des mutations sociales à l'échelle nationale, régionale et planétaire, se doit d'élaborer des bases d'un système éducatif et d'inspirer des programmes

et outils pédagogiques adaptés tant à l'environnement camerounais qu'à l'évolution de la société et du monde.

En nous appuyant sur la loi de l'orientation de l'éducation au Cameroun en son article 37 du chapitre 3, nous remarquons que « L'enseignant a droit dans la limite des moyens disponibles, à des conditions de vie convenables, ainsi qu'à une formation initiale et continue appropriée. L'état assure sa protection et garantit sa dignité dans l'exercice de ses fonctions », (Loi no 98/004 du 04 avril 1998). Au vu de ce qui précède, il serait judicieux de penser que les critères cités dans ces différentes lois doivent être pris en compte dans le processus de prise en compte des besoins des enseignants, d'où l'intérêt de notre étude qui se donne pour mission de questionner la problématique de la gestion financière et le fonctionnement scolaire dans l'enseignement secondaire général au Cameroun.

Les études dans le domaine de l'administration des établissements de formation scolaires en générale, et plus particulièrement dans le domaine de la gestion financière, soulignent qu'il existe un ensemble de facteurs qui à juste titre influencent le choix des acteurs et apportent des déclinaisons fortes affectant directement le niveau de compétence des apprenants. En réalité, telle que les choses devraient s'en apercevoir, l'administration des établissements ne devrait s'opposer à l'opérationnalisation des connaissances des apprenants dans le circuit de formation. Mais, il semble que les ambitions de la politique administrative portent plus sur d'autres enjeux que sur les perspectives d'une transmission des compétences efficace à la maîtrise d'un environnement socio-économique du marché du travail en perpétuel mouvement. Pour ne pas prendre cette situation en l'envers, cette étude va à la capture de cette réalité en mettant en avant une observation de fait par les actions et manœuvres administratives orchestrées. De cette lecture, l'on se lancerait à la recherche des fluctuations sur la courbe des performances scolaires afin de mesurer cette influence sur la maîtrise du marché du travail par ces apprenants en termes d'insertion économique et sociale.

Assie et Kouassi (2010) soutiennent que « avant de pouvoir choisir une technique d'enquête, une hypothèse, le chercheur doit avoir perçu en amont un « problème » à élucider, à étudier par sa recherche » (p. 19). De cette citation, nous nous rendons compte de combien le problème est une étape importante dans la recherche. Obéissant à ce principe, le problème de recherche identifié ici est celui de l'insuffisance managériale des ressources financières dans les

établissements secondaires de l'arrondissement de Yaoundé 6 rendant difficile les performances scolaires.

1.4. QUESTIONS DE RECHERCHE

Pour Quivy et Campenoud (1998, p. 24), « une bonne question de départ doit posséder trois qualités. Il s'agit de la faisabilité, la clarté et la pertinence ». C'est le point culminant de la recherche. Elle permet à l'investigation de passer de l'empirisme à la science chez Dépelteau, (2000). Dans un tel contexte, elles se déclinent en deux volets. Une question principale et des questions secondaires. Lesdites questions secondaires s'ont issues de l'opérationnalisation du facteur principal de cette question de départ. Ses assises théoriques justifient le choix de celles jugées pertinentes au détriment de celles qui le sont moins. C'est encore le cadre de l'assise du point central de congruence entre les différents éléments de structure qui vont constituer le cadre d'analyse et de congruence, de logique, Popper (2000). Il est également fondamental de caler avec des justificatifs le nombre de question de recherche qui constitueront le cadre expérimental de cette recherche.

1.4.1. Question principale de l'étude

Elle se pose ainsi qu'il suit :

QP. *En quoi la gestion des ressources financières influence-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

1.4.2. Questions secondaires de l'étude

Plusieurs techniques explicatives du passage de la question principale à aux questions secondaires ont émergé en sciences sociales et éducatives. Elles visent le rationalisme dans la transition scientifique entre la question de départ et les questions secondaires. La technique de la méthode analytique de Reuchlin (2004), sera exploitée dans cette étude. Elle permet de décomposer le facteur principal de la question principale en sous facteurs secondaires. Elle a pour but de retenir les facteurs dits pertinent, afin de rendre explicite le choix des questions secondaires de recherche ainsi que la justification de leur nombre. La présente étude après opérationnalisation a permis de retenir trois facteurs pertinents qui permettent de poser les questions secondaires suivantes :

QS1.*En quoi la gestion de la subvention financière accordée par l'état influence-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

QS2.*Comment le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

QS3.*Comment la transparence et le bon usage des frais d'APEE impacte-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

1.5. OBJECTIFS DE L'ETUDE

C'est la cible visée après une expérience, l'objectif indique l'action qu'on souhaite voir se réalisée après avoir effectué une expérience suivant l'application des méthodes précises. Il constitue le but visé par la question de recherche. Dans l'optique de la quête de la congruence, la présente recherche est constituée d'un objectif général, qui obéit à la question principale de recherche, et de même que trois objectifs spécifiques qui obéissent également aux trois questions secondaires posées en amont. La logique étant que le premier objectif spécifique vise la première question secondaire, le deuxième objectif spécifique vise la deuxième question secondaire et le troisième objectif spécifique vise également la troisième question secondaire et ainsi de suite. De ce fait, cette recherche présente ainsi un objectif général opérationnalisé en trois objectifs spécifiques.

1.5.1. Objectif général de l'étude

De manière générale, la présente recherche veut :

OG. *Analyser en quoi la gestion des ressources financières influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

1.5.2. Objectifs spécifiques de l'étude

De façon spécifique, en fonction des questions secondaires de recherche, la recherche veut :

OS1. Examiner en quoi la gestion de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.

OS2. Etudier comment le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.

OS3. Analyser et comprendre comment la transparence et le bon usage des frais d'APEE impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.

1.6. PERTINENCE DE L'ETUDE

La pertinence de la recherche est le profit que l'on peut en tirer, le bénéfice. Ainsi, la présente recherche a des buts qui sont essentiellement scientifiques. La présente recherche se présente comme un apport au développement de la science en général. Il est à noter ici que les sciences de l'éducation, discipline charnière qui n'admet pas une scission entre l'individu et le groupe, et qui a pour objet l'étude des relations réelles ou imaginées de personnes, dans un contexte social et éducatif donné, peut apporter de la lumière sur la gestion des ressources financière, puisque celle-ci est une activité primordiale susceptible d'influencer le fonctionnement dans les établissements scolaires secondaires au Cameroun.

Cette étude implique de considérer dans son implication managériale, plusieurs intérêts. Pour certaines zones, c'est une sonnette d'alarme à l'attention des pouvoirs publics pour qui, l'éducation reste une grande priorité nationale. Une particularité approuvée et soutenue par le législateur tant par la constitution de 96 que dans la loi d'orientation 98 de l'éducation au Cameroun. Pour un intérêt pratique, l'étude entend mouvoir les intérêts d'une quête d'équité et d'égalité en matière d'offre d'éducation à la fois sur les plans quantitatif et qualitatif dans une logique comparative des localités. Un facteur qui remet en cause et les objectifs de millénaire pour le développement, et ceux du développement durable inhérent à une éducation de qualité pour tous.

L'intérêt tout autre scientifique, donc cette étude est l'œuvre, apporte une plus-value sur le paradigme de la gouvernance en éducation avec une emphase sur l'administration des organisations éducatives. La ressource financière et la manière dont on la gère au sein des établissements scolaires de l'enseignement secondaire restent au cœur des activités de

formation, de coordination et de pilotage du système éducatif camerounais et nécessitent un permanent appui épistémologique au sens de Bachelard (1978). Au moyen d'une approche expérimentale, l'aboutissement des hypothétiques formulées pourra nourrir la dynamique épistémologique des questions inhérentes et/ou inputs du facteur qualité dans l'offre d'éducation et de formation dans toute l'étendue du territoire. De même, cette étude sera bénéfique pour tous les étudiants en sciences humaines et sociales en général et en sciences de l'éducation en particulier. Car elle permettra aux étudiants de s'imprégner à la recherche et de savoir les différentes phases de la rédaction d'un mémoire voire d'une mémoire académique.

Du point de vue pédagogique, et pour une bonne réussite dans la vie socio professionnelle, les différents acteurs qui pilotent les établissements scolaires doivent être des meneurs d'équipes, des encadreurs, ils doivent veiller de près sur le projet de par le contrôle du financement, la préparation des rapports réguliers et l'expertise des différentes municipalités.

Du point de vue managérial, cette étude fait une analyse des mécanismes en termes de qualité et de quantité de ressources qui pourraient jouer un rôle sur la performance au sein des établissements secondaires. Cette étude permettra aux diverses parties prenantes, et cela à tous les niveaux, d'avoir une parfaite connaissance des facteurs pouvant permettre l'amélioration de la qualité de l'éducation et des objectifs éducatifs. Cette étude aidera les managers scolaires en leur présentant un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour atteindre et réaliser leurs objectifs à travers un projet éducatif.

1.7. DELIMITATIONS DE L'ETUDE

Délimiter une étude, c'est définir ses bornes d'approfondissement dans le but de permettre une bonne compréhension. La délimitation de la présente étude porte sur la définition de son cadre thématique, géographique et conceptuel.

Domaine disciplinaire de l'étude

La présente étude s'inscrit dans le prolongement des thématiques des sciences de l'éducation qui selon Mialaret (1976) cité par Tsafak (2001) sont constituées par les disciplines scientifiques qui appréhendent sous un angle ou sous un autre les faits et les situations éducatives. Cette étude cible un thème de la gouvernance en éducation, avec une emphase sur la gestion des ressources financières. Cette orientation se situe dans le sillage des études qui tentent d'examiner le fonctionnement et les performances scolaires.

Délimitation géographique ou champ spatio-temporel de l'étude

Cette étude s'intéresse aux différents dispositifs réglementaires et diverses pratiques dans le système éducatif qui peuvent impacter l'éducation au Cameroun. Notre étude couvrira l'année académique 2022/2023. Elle se déroulera dans la région du Centre, précisément dans l'arrondissement de Yaoundé 6. Ce choix n'est pas fortuit. Cet état de chose peut constituer un atout favorable pour la représentabilité et la faisabilité de l'échantillon de la présente étude.

Délimitation conceptuelle

Le travail sur lequel nous allons nous étendre comporte un certain nombre de concepts clés sur lesquels il convient de faire un point d'arrêt afin de les rendre plus intelligibles non seulement en donnant un aperçu général mais aussi et surtout en les circonscrivant dans le présent contexte. En ce qui concerne cette étude, les notions telles que : éducation, gestion, performance, etc. seront éclairées afin d'éviter tout équivoque et de donner un sens compréhensif à ces notions.

Au terme de ce chapitre qui nous a permis de placer le décor de notre étude, il a été question de mettre en exergue d'une part le contexte de notre étude, mais d'autre part la problématique qui oriente notre recherche. Il apparaît donc que l'éducation se révèle indubitablement importante et nécessaire pour le développement humain et économique, d'où le développement d'un droit à l'éducation seulement, le milieu éducatif camerounais aujourd'hui et le haut management font face par exemple à des difficultés en matière de ressources scolaires. Car des simples visites d'établissements suffisent pour se rendre compte de la mauvaise qualité de l'infrastructure du système en général et des deux cycles du secondaire en particulier. Mieux encore les établissements secondaires situés dans la ville de Yaoundé au Cameroun ont un grand besoin d'investissement. De nombreux établissements scolaires manquent parfois de laboratoire, de bibliothèques, etc. et presque certains sont en situation d'encombrement. La problématique fonctionnelle au sein des établissements se pose donc avec beaucoup d'acuité au Cameroun. Ce constat a donc permis dans ce chapitre de poser le problème de l'insuffisance managériale des ressources financière dans les établissements secondaires.

Ce problème a donné lieu à quatre questions de recherche notamment une question principale et trois questions secondaires. Il s'agit donc dans cette étude d'analyser l'impact des trois facteurs que sont la gestion de la subvention financière, des frais exigibles et la transparence et le bon usage des frais d'APEE. Le chapitre a également permis de mettre en évidence les intérêts de l'étude et de présenter sa délimitation.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Après avoir dans le chapitre précédent posé les bases de cette étude en mettant en lumière le contexte général de l'étude, la justification du choix du sujet et en mettant un accent sur le problème de l'étude, la tâche consiste à présent à procéder à une étude critique des concepts. Il s'agit à cet effet, de définir chaque concept clé du sujet, de parcourir les écrits et de mettre enfin en exergue les théories qui peuvent permettre de mieux comprendre les effets de la gestion des établissements scolaires, mais alors la gestion financière sur les performances scolaires de ces établissements d'enseignement secondaires privés et laïcs.

Dans ce chapitre, il sera question pour nous de faire tour à tour la revue critique de la littérature et l'analyse critique des concepts de notre sujet d'étude. De même, il sera question aussi de ressortir les théories relatives de l'étude.

2.1. ETUDE CRITIQUE DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE.

Le concept est une représentation mentale, générale et abstraite des notions utilisées. C'est pourquoi une recherche scientifique ne peut s'abstenir de définir de façon claire les concepts afin d'orienter les lecteurs car la majorité des concepts a plusieurs sens et se définit selon le contexte. Dans cette optique, Durkheim (1911) déclare que « le savant doit d'abord définir les termes des choses dont il traite afin que l'on sache bien de quoi il est question ». Ainsi, l'analyse critique des concepts est basée sur la clarification définitionnelle des concepts clés du titre de l'étude et ceux connexes.

2.1.1. Éducation

Une recherche en sciences de l'éducation ne saurait se faire sans la clarification du concept central d'« éducation ». Parmi la multitude de ces définitions, au moins quatre reviennent fréquemment dans la littérature pédagogique (Mialaret, 2002). L'éducation vue sous

l'angle du processus nous sert de base de réflexion tout au cours de cette description de l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage. Selon l'expression de Mialaret (2002, p. 32) « Le troisième sens du mot éducation se réfère au processus lui-même qui relie d'une façon prévue ou imprévue deux ou plusieurs êtres humains et qui les met en communication, en situation d'échange et de modification réciproque ». Dans cette perspective, la situation d'interrelation dans laquelle se trouvent l'enseignant et les apprenants est celle d'un acte éducatif. Dans le cadre de la présente étude, le sens du mot éducation se confond presque à celui d'enseignement. C'est aussi le sens qu'attribue Postic (2001) au concept d'éducation.

2.1.2. L'enseignant

Très souvent, la définition de ce qu'est un enseignant manque de clarté et inclut les enseignants non qualifiés ou exerçant à temps partiel (Macdonald, 1999). Dans certains pays comme le Cameroun, l'acception commune y inclut les fonctionnaires des corps de l'éducation nationale dont ceux qui occupent les postes administratifs ou non. Pour UNESCO (1966), le mot « enseignant » désigne toute personne qui, dans les écoles, ont en charge l'éducation des élèves. Par ailleurs, dans cette investigation, l'enseignant constitue une personne chargée de transmettre des connaissances ou méthodes de raisonnement à autrui, dans le cadre d'une formation générale ou spécifique à une matière, un domaine ou une discipline scolaire.

2.1.3. Enseignement et enseignement secondaire

L'enseignement selon Mialaret (1976), cité par Tabieng (1999, p. 20), se définit comme la profession de celui qui enseigne, instruit ou apprend à autrui, il est « l'action d'une personne qui met une autre dans la situation d'apprendre tout en tenant compte à la fois des comportements propres à l'enseigné et des caractéristiques spécifiques du savoir à transmettre ». La notion d'enseignement traduit ici un mouvement, une dynamique, un processus mené par un acteur appelé enseignant. Ainsi associée à la notion secondaire, le groupe de mots enseignement secondaire renvoie à quelque chose qui se déroule au second stade de son processus.

En effet, la loi n° 98/004 du 14 avril 1998 sur l'Orientation de l'Education au Cameroun s'attèle à définir l'enseignement secondaire comme étant constitué d'un premier cycle de quatre ou cinq ans et d'un second cycle de deux ou trois ans, selon que l'on est respectivement du sous-système anglophone ou du sous-système francophone. Cette structure renvoie aux collèges

d'enseignement secondaire (CES) et aux collèges d'enseignement technique (CETIC, CETIF) et lycées.

L'enseignement secondaire est ainsi le niveau d'enseignement qui couvre les degrés scolaires qui se situent entre la fin de l'école primaire et l'université. L'école secondaire est souvent scindée en deux ordres d'enseignements qui correspondent l'un après et l'autre entre la fin des années de l'enseignement post obligatoire et l'Université. La fin de l'enseignement secondaire est souvent sanctionnée par un diplôme. Au Cameroun, il s'agit du Baccalauréat.

Par ailleurs, le décret n°2004/041 (2004) ; portant organisation des établissements scolaires publics et attribution des responsables de l'administration scolaire règlemente le fonctionnement des établissements d'enseignement secondaire publics. Ce décret tire sa source de la loi n°98/004 (1998) et considère comme établissement scolaire public, les institutions scolaires créées par l'Etat, les collectivités territoriales décentralisées et les organismes publics. Ces institutions publiques comportent :

- ✚ Les lycées et collèges d'enseignement secondaire général et technique ;
- ✚ Les écoles post-primaires, notamment les Sections Artisanales Rurales et Sections Ménagères (SAR-SM)
- ✚ Et les Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) et même de l'Enseignement Technique (ENIET) et les collèges municipaux.

Au demeurant, dans le cadre de ce mémoire, l'enseignement secondaire est un niveau d'enseignement qui accueille les élèves après le niveau primaire.

2.1.4. L'administration de l'éducation

Le terme administration peut être attribué au civil, au militaire, aux hôpitaux mais aussi bien aux systèmes éducatifs. Pour ce qui est de l'administration de l'éducation, il convient de rappeler avec Campbell et al. (1987) que pour comprendre un champ d'étude, sa pensée et sa pratique, il faut connaître ses origines. Or l'administration de l'éducation souffre d'un manque d'identité. L'histoire nous renseigne donc que, l'administration de l'éducation comme champ d'application de l'administration générale est née avec l'existence de la première école. En effet, ce n'est que lorsque le besoin s'est fait sentir de coordonner les efforts d'un plus grand nombre de personnes œuvrant au sein d'une école et d'une commission scolaire que

l'administration de l'éducation devint une préoccupation de plus en plus sérieuse de la part d'éducateurs responsable. (Bernabé et Toussaint 2018). Dès lors, ce terme a beaucoup évolué avec de nombreux travaux de recherche réalisés à propos. Ainsi, Fuku (2015, p. 12) définit le concept de l'administration comme :

Le fait de poser des actes juridiques et faire l'exécution des lois. Dans le fonctionnement d'une institution scolaire, l'administration contracte des engagements et conclut des contrats soit pour acheter des biens et fournitures, soit pour réaliser des travaux publics et de demander aux tiers de prester pour son compte. (Fuku, 2015,p. 12)

Dans le même sillage, Kidinda (2011, p.6) pense que « L'administration est le respect des procédures, des processus, des mécanismes, des normes qu'il faut connaître, appliquer et faire respecter en rapport avec la mobilisation et l'utilisation des ressources dans un cadre organisationnel ». Par ailleurs, administrer en éducation c'est l'habileté à réfléchir, examiner la politique de l'éducation pour pouvoir apporter les solutions managériales de l'éducation à partir des outils donnés ou prescrits, (Ndjebakal, 2018). En d'autres termes, Teneng (2018, p. 12) affirme « school administration is the process of planning, directing, organizing and controlling human material and financial resources for the right functioning of the school objectives ».

L'administration se révèle donc être l'une des fonctions essentielles d'une entreprise en générale, mais d'une institution scolaire en particulier car elle est incontournable pour la bonne marche de celle-ci. Elle se résume donc tout simplement à la mise en place et à l'organisation efficiente de toutes les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

2.1.5. La gestion financière

Du latin *gestiō*, le concept de gestion se réfère à l'action et à l'effet de gérer ou d'administrer. Gérer, c'est prendre des mesures conduisant à la réalisation d'une affaire ou d'un souhait quelconque. D'autre part, administrer, c'est gouverner, diriger, ordonner ou organiser. Le terme gestion concerne donc l'ensemble des procédures effectuées pour résoudre un problème ou réaliser un projet. La gestion est également la direction ou l'administration d'une entreprise ou d'une affaire. Pierre Veyrat (2018) regroupe différentes définitions des spécialistes du concept gestion de processus encore appelé Business Process Management (BPM). Pour Gart Capote « le Business Process Management est une approche disciplinaire pour

identifier, concevoir, exécuter, documenter, mesurer, surveiller, contrôler et améliorer les processus d'affaires, automatisés ou non, pour obtenir des résultats cohérents alignés avec les objectifs stratégiques définis par la direction de l'entreprise ». Varvakis quant à lui nous donne une définition brève de ce concept. La gestion des processus est la définition, l'analyse et l'amélioration continue des processus afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients.

Selon Scucuglia, le concept de gestion de processus signifie beaucoup plus que la simple cartographie des activités organisationnelles. Il représente également bien plus que de nommer chaque étape du travail avec un nom qui l'identifie. S'il fallait le résumer nous pourrions dire que chaque entreprise est un système. Dit autrement, une entreprise fonctionne comme un ensemble de processus. L'identification et la cartographie de ces processus permettent une planification cohérente des activités, la définition des responsabilités et l'utilisation adéquate des ressources disponibles.

La gestion financière réside dans la production d'informations comptables et financières et la prise de décisions qui en découle. Autrement dit, la gestion financière consiste à avoir une vision précise sur les opérations économiques d'une entreprise, et de pouvoir, à l'aide d'indicateurs adaptés, donner une visibilité sur la stratégie de l'entreprise (Georges, 2020).

2.1.6. La performance

Étymologiquement, la performance puise son origine dans l'ancien français « parformer » qui au XIII^e siècle signifiait « accomplir, réaliser, exécuter ». Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^e siècle avec une définition plus large : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais également les résultats réels obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir (Bleriot, Desmet, Lapeyronnie et Milloz-Borges, 2016).

De cette étymologie, il ressort que la performance telle qu'elle est définie en Anglais complète et va au-delà de la première définition en Français car elle se définit non seulement en terme d'atteinte d'objectif, mais aussi en terme de résultat obtenu et surtout le succès dont on peut acquérir. Dès lors, la performance devient un terme intégrateur et difficile à cerner d'où la complexité de sa définition. Ainsi, dans le domaine de la gestion des entreprises, la performance est une notion ambiguë et elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais (to perform) .À partir des années 1980, de nombreux

chercheurs se sont intéressés à sa définition (Bouquin, 1986 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995) en voici quelques-unes des définitions qui nous permettent de bien comprendre la performance.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) etc. (Bourguignon, 1997, p.91)

D'après Bena (2007), dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures : les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ; Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par là même aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement ; L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre. C'est à dire un processus ; La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

La performance est définie comme un constat officiel, enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Pour Zineb (2017) dans le domaine sportif, le terme de performance est plus utilisé avec à la fois une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Zineb (2017) note que le mot « performance » est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. C'est ainsi qu'on parle des termes tels que la gestion de la performance, l'évaluation de la performance, les mesures de la performance et l'estimation de la performance.

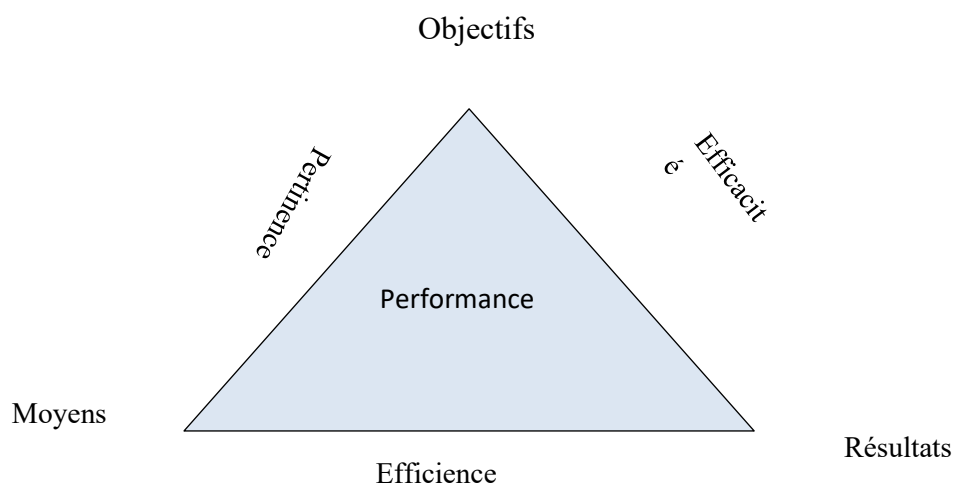
Pour Bakayoko (2009), dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation et ces efforts consiste à faire des bonnes choses de la bonne façon, rapidement, au bon moment aux moindres coûts pour produire des bons résultats répondants aux besoins et aux attentes des clients, leurs donner satisfaction et atteindre les objectifs par l'organisation. Cette définition, fait ressortir les notions tels que : le rendement ; la productivité ; l'économie ; l'efficacité et l'efficience. Ce qui laisse croire

que le choix de critère de performance est lié au statut et aux rôles des individus dans les organisations. (Bakayoko, 2009, p. 89)

À titre d'exemple, un dirigeant pourrait définir l'efficacité comme la rentabilité ou la compétitivité de son organisation ; un employé comme la qualité de prise de décision et le climat de travail ; un consommateur comme la qualité du produit et du service à la clientèle (Boujlida, 2002). Dans ce sens, Lussier (1995 ; Brush et Nanderwerf (1992 cités par Boujlida, 2002) estime que l'utilisation de la performance par les chercheurs inclut plusieurs dimensions. C'est ainsi que Voyer (1999) pense que la performance est un concept multidimensionnel et pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).

D'une manière générale, la performance peut indiquer « la réalisation des objectifs organisationnels au sens strict, c'est-à-dire en terme de résultat ou d'aboutissement, ou au sens large, en terme du processus qui débouche à ce résultat » (Bourguignon 1995). Ainsi, la notion de performance fait appel à plusieurs définitions acceptables selon le domaine utilisé et selon le contexte et elle s'inscrit au sein du triptyque objectif-moyen-résultat qui définit toute organisation. Cette combinaison objectifs/moyens/résultats a été décrite par Gibert (1980) cité par (Jacket, 2011) grâce à son triangle basé sur la performance

Ce triangle de Gilbert met l'accent sur les moyens, les objectifs et les résultats.



Triangle de la performance (Gibert 1980)

Figure 1: Triangle de la performance (Gibert 1980)

2.2. REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE.

Richard (1987, p. 213) définit la revue de la littérature comme « l'état de connaissance sur un sujet ». Pour Dumez (2011), on attend d'un travail de recherche qu'il soit original, et cette originalité est tout le sens de la revue de la littérature. Il s'agit de bien maîtriser ce qui a déjà été fait sur la problématique évoquée pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus, d'original. Pour ce qui est de ce travail, la revue critique de la littérature est le moyen qui aide le chercheur à faire la connaissance de ce qu'ont fait soit des auteurs soit d'autres chercheurs par rapport au sujet ou aux questions semblables au sujet: c'est en quelque sorte un inventaire des travaux effectués sur le sujet. Celle-ci peut se faire de deux manières : thématique et onomastique. Dans ce cas précis, la méthode usitée pour l'élaborer sera la thématique qui consiste à mettre en exergue les thèmes du sujet. Ainsi donc, loin de faire un inventaire exhaustif des travaux qui ont précédé notre étude, nous allons plutôt nous pencher sur les pensées des auteurs dont les ouvrages nous ont été disponibles.

Sachant que nous ne sommes pas les premières à travailler sur ce sujet, il est judicieux dans ce travail de recenser les différents apports de quelques auteurs en rapport avec notre sujet. N'Da (2015, p. 87), définit la revue de la littérature comme :

Un texte rédigé sur la base des données recueillies par la recherche documentaire, un texte articulé logiquement, une sorte de dissertation organisée, structurée qui fait progresser dans la compréhension des idées, des théories, des débats, des convergences et divergence entre les auteurs sur un sujet. En outre, se documenter consiste à chercher et réunir des informations là où elles se trouvent et en disposer pour travailler.
(N'Da, 2015, p. 87),

Dans le cadre de ce travail, la revue de la littérature est le moyen qui aide le chercheur à faire la connaissance de ce que les autres chercheur ou auteurs ont écrits en rapport au sujet ou aux questions semblables au sujet.

2.2.1. Cadrage juridique de l'enseignement secondaire au Cameroun.

À ce niveau de l'analyse, nous entendons mettre l'accent tour à tour sur les éléments ci-après : les missions assignées au système éducatif par la loi d'orientation scolaire, les dispositions de la vision à l'horizon 2035 et du DSCE ainsi que les prévisions de la stratégie sectorielle de l'éducation.

2.2.1.1. Missions assignées au système éducatif par le n° 98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun

La loi d'orientation de 1998 assigne au système éducatif camerounais les missions suivantes : la formation des citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde et respectueux de l'intérêt général et du bien commun ; la formation aux grandes valeurs éthiques universelles que sont la dignité, le sens de l'honneur, l'honnêteté, l'intégrité ainsi que le sens de la discipline ; l'éducation à la vie familiale ; la formation au bilinguisme et à la maîtrise des langues nationales ; l'initiation à la culture et à la pratique de la démocratie, au respect des droits de l'homme et des libertés, de la justice et de la tolérance, au combat contre toutes les formes de discrimination, à l'amour de la paix et du dialogue, à la responsabilité civique et la promotion de l'intégration régionale et sous régionale ; la culture de l'amour, de l'effort et du travail bien fait, la quête de l'excellence et de l'esprit de partenariat ; le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise ; - la formation physique, sportive, artistique et culturelle de l'enfant ; la promotion de l'hygiène et de l'éducation à la santé. Au titre de la mission générale définie à l'article 4 ci-dessus, l'Éducation a pour objectifs selon l'article 5 : 1. La formation de citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde et respectueux de l'intérêt général et du bien commun; 2.

La formation aux grandes valeurs éthiques universelles que sont la dignité et l'honneur, l'honnêteté et l'intégrité ainsi que le sens de la discipline; 3. L'éducation à la vie familiale; 4. La promotion des langues nationales; 5. l'initiation à la culture et à la pratique de la démocratie, au respect des droits de l'homme et des libertés, de la justice et de la tolérance, au combat contre toutes formes de discrimination, à l'amour de la paix et du dialogue, à la responsabilité civique et à la promotion de l'intégration régionale et sous régionale; 6. La culture de l'amour de l'effort et du travail bien fait, de la quête de l'excellence et de l'esprit de partenariat; 7. Le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise; 8. La formation physique, sportive, artistique et culturelle de l'enfant; 9. La promotion de l'hygiène et de

l'éducation à la santé. En outre, selon l'article 11 al(1) L'État assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'Éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées, les familles ainsi que les institutions publiques et privées.

L'État assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées, les familles ainsi que les institutions publiques et privées. À cette fin, il : · arrête les objectifs et les orientations générales des programmes nationaux d'enseignement et de formation, en liaison avec tous les secteurs de la vie nationale en vue de la professionnalisation de l'enseignement; · veille à l'adaptation permanente du système éducatif aux réalités économiques et socioculturelles nationales ainsi qu'à l'environnement international, particulièrement en ce qui concerne la promotion des enseignements scientifiques et technologiques, du bilinguisme et l'enseignement des langues nationales; · fixe les conditions de création, d'ouverture et de fonctionnement des établissements publics et privés et en assure le contrôle; · définit les normes de construction et d'équipement des établissements de l'enseignement public et privé et en assure le contrôle; · élabore et met à jour la carte scolaire. 2) Il est assisté dans ces missions par un organe consultatif, le Conseil national de l'éducation, dont l'organisation, les attributions et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret du Président de la République.

L'Article 15 de la loi n° 98/004 du 14 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun stipule que « *le système éducatif est organisé en deux sous-systèmes, l'un anglophone, l'autre francophone, par lesquels est réaffirmée l'option nationale du biculturalisme. Les sous-systèmes éducatifs sus évoqués coexistent en conservant chacun sa spécificité dans les méthodes d'évaluation et les certifications.* » Outre le fait que l'enseignement supérieur soit commun, chaque sous-système se compose de cinq niveaux d'enseignement : le préscolaire, le primaire, le post-primaire, le secondaire et le normal. L'enseignement préscolaire est le premier niveau. Il dure officiellement deux ans, même si dans certaines écoles privées laïques cela peut aller jusqu'à trois ans. L'enseignement primaire a pour objectif de dispenser une éducation de base dans les écoles primaires à tous les enfants âgés d'au moins six ans. D'une durée de six ans, il est sanctionné par le Certificat d'Études Primaires (CEP) pour le sous-système francophone et par le First School Leaving Certificate (FSLC) pour le sous-système anglophone.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

L'enseignement post-primaire est composé de deux sections dans les deux sous-systèmes : une section artisanale dans laquelle on forme les élèves dans les filières techniques (maçonnerie, menuiserie, électricité, etc.) et une section ménagère (cuisine, puériculture, etc.). Cet enseignement permet aux élèves qui ont abandonné les études au niveau du primaire ou du premier cycle de l'enseignement secondaire d'acquérir des compétences qui faciliteront leur insertion professionnelle ou qui leur permettront de poursuivre leurs études pour obtenir un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP). L'enseignement secondaire est composé de deux cycles dans chaque sous-système (francophone et anglophone). Dans le sous-système francophone, le premier cycle de l'enseignement secondaire général comprend quatre années d'études et est sanctionné par le Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC) ou le Certificat d'Aptitude Professionnelle en ce qui concerne l'enseignement secondaire technique ; le second cycle dure trois années et est sanctionné par le Baccalauréat (général ou technique).

Dans le sous-système anglophone, le premier cycle comprend cinq années d'études et est sanctionné par le General Certificate of Education Ordinary Level (GCE O Level) et le second dure deux années et est sanctionné par le General Certificate of Education Advanced Level (GCE A Level). L'enseignement post-primaire est composé de deux sections dans les deux sous-systèmes : une section artisanale dans laquelle on forme les élèves dans les filières techniques (maçonnerie, menuiserie, électricité, etc.) et une section ménagère (cuisine, puériculture, etc.). Cet enseignement permet aux élèves qui ont abandonné les études au niveau du primaire ou du premier cycle de l'enseignement secondaire d'acquérir des compétences qui faciliteront leur insertion professionnelle ou qui leur permettront de poursuivre leurs études pour obtenir un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP). L'enseignement secondaire est composé de deux cycles dans chaque sous-système (francophone et anglophone). Dans le sous-système francophone, le premier cycle de l'enseignement secondaire général comprend quatre années d'études et est sanctionné par le Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC) ou le Certificat d'Aptitude Professionnelle en ce qui concerne l'enseignement secondaire technique ; le second cycle dure trois années et est sanctionné par le Baccalauréat (général ou technique).

Dans le sous-système anglophone, le premier cycle comprend cinq années d'études et est sanctionné par le General Certificate of Education Ordinary Level (GCE O Level) et le second dure deux années et est sanctionné par le General Certificate of Education Advanced Level (GCE A Level).

2.2.1.2. Dispositions de la Vision du Cameroun à l'horizon 2035 et objectif du DSCE

La politique de développement actuelle du Cameroun se décline en deux documents de référence que sont la Vision du développement du Cameroun à l'horizon 2035 et le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui couvre la période 2010-2020. Le premier document présente le Cameroun, à l'horizon 2035, comme « un pays émergent, démocratique et uni dans la diversité » tandis que le DSCE est centré sur « l'accélération de la croissance, la création d'emplois formels et la réduction de la pauvreté ». Se basant sur la vision de développement du pays à l'horizon 2035, le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) prescrit une réorganisation du secteur de l'éducation en vue d'offrir : un enseignement fondamental de qualité couvrant le cycle primaire et le premier cycle du secondaire ouvert au plus grand nombre d'enfants de 6 à 15 ans, et permettant de porter le niveau moyen d'instruction sur un sentier cohérent avec la vision du Cameroun émergent à l'horizon 2035 ; un enseignement secondaire de deuxième cycle de qualité reposant sur un équilibre dynamique entre l'enseignement général et l'enseignement technique, et préparant aux études supérieures dans les filières prioritaires pour le développement d'une économie appelée à s'industrialiser davantage ;

une formation professionnelle reposant sur un dispositif modernisé et considérablement renforcé pour pouvoir dispenser aux élèves sortant des premier et deuxième cycles de l'enseignement secondaire général et technique professionnel un paquet solide de connaissances axées sur la maîtrise des savoir-faire requis sur le marché de l'emploi et préparant les bénéficiaires à la création d'emplois ; un enseignement universitaire professionnalisé ; une formation continue étendue et doublée d'un système de valorisation des acquis de l'expérience ; la maîtrise réelle des effectifs indispensables pour garantir la qualité de l'enseignement, ce qui suppose la définition d'un système de régulation des flux transparent et crédible ; le renforcement du dispositif d'orientation scolaire, universitaire et professionnel, ainsi que la revalorisation de la grille des salaires des métiers techniques.

L'ensemble de ces orientations nécessite la mise en œuvre des réformes d'ordre général, institutionnel, pédagogique et surtout leur application effective au niveau local. Ces réformes seront déclinées dans le cadre stratégique. Dans le cadre général du développement humain et afin de donner en particulier aux ressources humaines de la Nation les capacités nécessaires pour bâtir une économie camerounaise émergente à l'horizon 2035, le Gouvernement entend mettre un accent important sur la formation du capital humain, à travers la mise en œuvre avec

détermination de la Stratégie Sectorielle de l'Éducation. Les réformes prévues dans cette stratégie et mises à jour par rapport aux objectifs de la Vision 2035 devraient aboutir, au terme de la période de mise en œuvre du DSCE, à un système d'éducation et de formation professionnelle effective.

2.2.2. La gestion financière des structures d'un point de vue général

Elle réside selon (Georges, 2020), dans la production d'informations comptables et financières et la prise de décisions qui en découle. Autrement dit, la gestion financière consiste à avoir une vision précise sur les opérations économiques d'une structure, et de pouvoir, à l'aide d'indicateurs adaptés, donner une visibilité sur la stratégie de l'entreprise (Georges, 2020).

2.2.2.1. Les objectifs de la gestion financière.

Le cadre légal de la gestion financière des structures permet une homogénéité dans la manière de traiter la comptabilité. Mais bien souvent les documents obligatoires, qu'on retrouve dans la liasse fiscale, ne sont pas suffisants pour analyser correctement et optimiser l'activité économique d'une structure. Cela peut être encore plus le cas en micro-établissements, alors qu'il n'y a qu'une obligation de déclarer le chiffre d'affaires et enregistrer ses dépenses, ces formalités ne sont pas à elles seules suffisantes pour répondre à des indicateurs clés comme le taux horaire effectif, le besoin en fonds de roulement, ou encore la marge réalisée.

On va donc distinguer la comptabilité générale qui permet de suivre la comptabilité de la structure et générer des documents comptables, comme le compte de résultat et le bilan en fin d'année, de l'analyse financière qui va aller plus loin dans l'établissement d'indicateurs et la recherche d'optimisation. L'une ne va pas sans l'autre et, dans des petites structures, ces deux missions sont souvent gérées par la même personne, qui peut être le chef de la structure, le comptable ou encore le directeur financier.

2.2.2.2. Les axes de la gestion financière

Pour répondre à ces objectifs, on sépare généralement la gestion financière en trois axes : la comptabilité, la gestion de trésorerie et la planification du budget. **La comptabilité :** Comme nous l'avons déjà dit, tout part de la comptabilité, c'est-à-dire l'enregistrement comptable de toutes les opérations économiques de la structure suivant un système normé. Il est nécessaire de tenir à jour sa comptabilité pour deux raisons : tout d'abord il faut en rendre compte à l'Etat régulièrement et surtout c'est le premier moyen d'avoir une vue d'ensemble sur la rentabilité de l'établissement (Georges, 2020). Les comptes de la structure sont approuvés

chaque année par un expert-comptable qui aura besoin d'une bonne transmission des factures et des justificatifs par le chef de l'établissement, ou son comptable pour une structure plus importante.

La gestion de la trésorerie : C'est le nerf de la guerre, comme on dit. Il s'agit là de savoir combien coûte un cycle de production et comment le financer (Georges, 2020). Prenons l'exemple d'un fromager, dont les fromages ont besoin d'une maturité de douze mois : avant d'encaisser le chiffre d'affaires de ses fromages, il aura acheté du lait, consommé de l'énergie pour la fabrication, peut-être doit-il louer le local pour l'affinage et même payer un salarié. Toutes ces charges doivent être avancées, et composent ce qu'on appelle le besoin en fonds de roulement. La bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement est une des principales problématiques des PME, notamment celles qui souhaitent développer leur chiffre d'affaires : dans le cas de notre fromager, augmenter le chiffre d'affaires induit de plus grandes capacités de financement à court terme.

La planification du budget : Il est ici question de proposer des simulations qui doivent aider à la prise de décision. Il faut connaître précisément les enjeux d'un investissement ou de la mise en place d'actions stratégiques (Georges, 2020). Par exemple, vaut-il mieux acheter du matériel qui améliore la productivité des salariés ou bien embaucher davantage pour arriver à augmenter la production ? Seule une bonne gestion financière, la maîtrise et l'analyse des coûts permettent de pouvoir répondre à ce type d'enjeux stratégiques. Cela permet pour chaque projet de modéliser les futurs flux de trésorerie à court, moyen et long terme et ainsi de prendre la meilleure décision.

2.2.3. Gestion financière en éducation

La gestion s'inscrit dans les sciences humaines qui se distinguent des sciences exactes, dans ce sens qu'elle s'intéresse à l'homme dans son cadre institutionnel. L'émergence de la gestion comme pratique, spécifique et structurée constitue un fait historique trop récent pour que l'élaboration d'une épistémologie de la gestion puisse déjà donner lieu à des champs de la gestion, il s'avère indispensable de définir des critères de découpage. Plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept « gestion ».

Selon George, Terry et Franklin (1985), la gestion est définie comme : « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle

visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ». D'après cette définition on peut souligner que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficaces. La gestion est la plus stimulante, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile de toutes les activités humaines.

La définition la plus populaire de la gestion est celle de Lassegue (1993). D'après lui, « la gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes » (p. 197). Au sens large, la gestion est la conduite d'une organisation, (d'une entreprise). Au sens étroit, la gestion est la conduite courante de l'organisation, au niveau moyen, dans des domaines particuliers, à moyen et à court terme, pour « atteindre des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée ». Selon Meyer (1978), la gestion au sens strict est définie comme la mise en œuvre, par un responsable, des ressources qui lui sont confiées, en vue d'atteindre, en respectant un certain nombre de règles, l'objectif, pour lequel ces ressources ont été mises en place. La fonction de gestion est la fonction donc d'agir. Son but est l'optimisation des ressources qui lui ont été confiées pour réaliser les objectifs. La gestion est ainsi considérée comme un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre en vue d'assurer le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise. Selon Pierre et Bergeron (1984), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

Pour le cas de notre travail nous considérons la définition de Terry et Franklin (1985) car elle est la plus complète, du fait qu'elle décrit la gestion comme un processus consistant dans les activités de planifier, d'organiser, motiver et contrôler. De manière globale, la gestion doit avoir pour but l'efficacité, l'équité et la cohérence de la politique générale. Pour ce qui est des enseignants, leur gestion est de plus en plus complexe. Les données brutes sont souvent insuffisantes pour fournir les informations nécessaires à leur bonne exécution. Une mauvaise gestion des enseignants a des conséquences à long terme pour le système éducatif. À cet effet, IIEP (2015) met un accent non seulement sur le système d'information pour collecter, stocker, traiter et diffuser des données et informations ciblées aux différentes instances de gestion et de prise de décision, mais aussi sur les trois grands domaines de la gestion des RH à savoir la gestion administrative, collective et pédagogique.

2.2.3.1. L'utilité des systèmes d'information pour la gestion des enseignants

Un système d'information des enseignants pleinement développé permet aux décideurs aux différents niveaux administratifs de faire les choix nécessaires, aux planificateurs d'établir des scénarios et aux gestionnaires de préparer les budgets, de programmer les recrutements, d'allouer les ressources au sein du système et d'accompagner les personnels du secteur éducatif dans leur carrière. Ce système d'information permettra en plus de réaliser des fonctions diverse de planification et de développement des RH telles que :le contrôle régulier des dotations en enseignants des établissements par rapport aux postes afin d'identifier les excédents/manque de personnel ;la préparation des budgets annuels et des rapports financiers ;l'identification des personnels à promouvoir ;l'élaboration des plans de formation au niveau national ;l'estimation du nombre d'enseignants par catégorie qui partiront à la retraite chaque année ;l'estimation du nombre d'enseignants à recruter à l'avenir et donc du nombre de candidats à former dans les instituts de formation/universités, etc. (IIEP 2015)

2.2.3.2 La gestion administrative

Encore appelée gestion du personnel, il s'agit ici de la rémunération, des indemnités, transferts, etc. Elle suppose des informations détaillées sur chaque enseignant tel que la date de naissance, le niveau de qualification, les congés, etc. Ces données sont essentielles pour des affectations (ou mutations), des promotions, des révisions de salaire ou encore le calcul de la retraite. Par ailleurs, la gestion administrative consiste également à distribuer de façon équitable du niveau national au niveau local les ressources physiques, financières et humaines. Cette fonction de la gestion administrative met de ce fait l'allocation du personnel au cœur de ce niveau de gestion dans le but de corriger certaines disparités qui existent dans la répartition. (Ndjebakal, 2018).

2.2.3.3. La gestion collective

Elle permet de surveiller les déséquilibres dans la répartition des enseignants par région, écoles, sexe et qualification, et pour permettre de contrôler le nombre d'enseignants en fonction de l'offre et de la demande. Ce type de gestion est beaucoup plus centré sur des données agrégées en rapport avec le découpage administratif du territoire. Ceci permettra de gérer les surplus et les déficits en personnel et aider l'administration à veiller à ce que les écoles soient dans la capacité de mener à bien leur programme.

2.2.3.4. La gestion pédagogique

Les informations requises ici sont celles qui concernent les rapports d'évaluation, le nombre de visite de supervision (inspection), etc. La gestion pédagogique consiste également au niveau des établissements secondaires à transformer les ressources (financières, économiques, matérielles, humaines, logistiques, etc.) en résultats d'apprentissage pour les élèves. Elle s'intéresse aux résultats obtenus et à la manière de les accroître en améliorant les pratiques pédagogiques et le fonctionnement des établissements. Elle concerne surtout les gestionnaires au niveau local (opérationnel), tandis que la gestion collective des enseignants se préoccupe davantage de l'agrégation des données au niveau national (stratégique).

2.2.3.5. Les différentes sources de financement de l'éducation

L'État et ses démembrements sont les principales sources internes de financement de l'enseignement public. Y contribuent les ménages, les ONG et associations. Des sources externes de financement de l'enseignement public, l'on peut citer la coopération bilatérale, la coopération multilatérale, les institutions bancaires, les ONG et associations internationales. L'enseignement privé est financé et géré soit dans un but lucratif par des promoteurs privés, soit dans un but social par des associations laïques ou par des confessions religieuses.

Le financement de l'éducation par l'État est de loin la source la plus importante. En effet, il fournit plus des trois quarts des ressources. Ces interventions couvrent l'ensemble du système éducatif. Le financement public joue un rôle central dans le système éducatif du fait de la pauvreté des populations qui ne leur permet pas de prendre en charge les coûts de scolarisation de leurs enfants. En outre, l'éducation est un service public et l'État camerounais, qui a souscrit à la déclaration de l'éducation pour tous, a pris des engagements au niveau international et national de tout mettre en œuvre pour rendre effectif l'accès de tous les enfants à l'éducation primaire. C'est dans ce sens, que la loi d'orientation scolaire du Burkina a été adoptée et le plan d'action pour l'Éducation Pour Tous (EPT) a été lancé. Dans le Budget de l'État, les dépenses de l'éducation sont inscrites au chapitre réservé exclusivement à ce secteur et au chapitre des dépenses communes à tous les secteurs.

Le financement public de l'éducation constituera la base pour l'analyse. Cette option se justifie pour plusieurs raisons : comme nous l'avons souligné plus haut, la prise en compte des ressources est limitée par l'absence de données fiables et suffisantes pour certaines sources de financement ; les ressources privées représentent une proportion relativement faible du

budget de l'éducation. On les estime à environ 1% du PIB au niveau mondial, contre 5% pour les ressources publiques; l'éducation étant un service public et l'État l'ayant déclarée obligatoire, il lui revient de fournir les ressources nécessaires pour assurer ce service ;Les autorités politiques ont pris l'engagement avec la communauté internationale de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour assurer une éducation de qualité à tous les enfants d'ici 2015. Pour toutes les raisons ci-dessus mentionnées, il apparaît que porter le regard sur le financement public donne une vue globale de la situation du financement de l'éducation.

2.2.4. L'approche financière de la performance

L'approche financière de la performance repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes financiers et économique (Cumby et Conrod, 2001). Pour les auteurs de l'approche financière, la création de la valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs. Ainsi, la performance financière s'appuie sur des indicateurs financiers et non financiers comme la fidélité des clients, la satisfaction des employés, la qualité des processus internes et la capacité d'innovation de l'organisation. Dans l'approche financière de la performance, les acteurs s'intéressent à rentabilité des investissements, à la part de marché, la profitabilité, la productivité et le rendement des actifs entre autres. Pour Lorino (1997), la performance est tout ce qui peut améliorer le couple valeur - coût. Ayant trait aux coûts, la performance financière est mesurée par des indicateurs quantitatifs.

Cet aspect financier de la performance est resté pendant plusieurs années, la référence en matière de performance et d'évaluation des organisations. Bien que cet aspect financier de la performance facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, avec les multiples changements organisationnels observés de nos jours, la performance doit être définie au-delà de son aspect unidimensionnel (l'aspect financier). Pour qu'elle soit bien entendu, elle doit tenir compte des autres aspects du fonctionnement de l'organisation. Globalement, la performance est définie comme le degré de réalisation des objectifs de l'organisation. Ainsi, elle permet d'avoir une vision d'ensemble dans une approche multiple. Or dans une entreprise, les objectifs sont multiples et parfois contradictoire si bien qu'il serait illusoire de vouloir évaluer la performance de l'entreprise de manière uniforme en se basant sur un seul critère (Doh, 2005). Pour l'auteur,

la performance nécessite les mesures d'appréciation pertinentes et suffisamment élaborées, qu'ils tiennent compte d'un ou de plusieurs critères. Dans cette perspective, Morin et al (1994) présentent une revue de la littérature très complète sur l'efficacité organisationnelle et recensent quatre grandes approches théoriques de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

2.3 THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET.

Hotyat (1973, p. 306) définit une théorie comme « une synthèse hypothétique couvrant l'explication d'un certain nombre de faits et s'appliquant à faire le point de l'état d'une science ». Selon Cohen (1980, p. 69), « une théorie scientifique est une ensemble intégré d'énoncés comportant des définitions et des relations supposées vraies et relatives à un domaine particulier ».

2.3.1. La théorie de la contingence

Les théoriciens de la contingence tels que Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon eux des caractéristiques de contexte ou de situation imposent certaines contraintes d'organisation auxquels il convient de s'adapter. Pour ces auteurs, il s'agit des variables telles que : le système de production (Woodward, 1958), le taux de changement de la technologie (Burns et Stalker, 1966), l'effectif de l'organisation (Blau, 1971), l'incertitude de l'environnement (Laurence et Lorsch, 1967). Ou encore la taille, l'âge, la stabilité de l'environnement, le système technique, et le style de pouvoir de l'organisation (Mintzberg, 1971).

Il convient de rappeler que la contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standardisées. L'approche contingence réfute le classique du « one best way », elle stipule qu'il n'existe pas une seule façon d'organiser ou de contrôler une organisation mais que cette dernière subit les contraintes internes et externes de son environnement auxquelles elle s'adapte en variant son fonctionnement et sa structure en fonction de ces variables de contexte. (Donaldson 1996) ; (Dewreumaux 1998). Fabi et al. (1993, p. 2) souligne à cet effet que « Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur une de ses composantes »

Dans le cadre de cette étude, la théorie de la contingence se révèle être une référence dans la mesure où elle permettra aux responsables en charge de l'éducation de mettre sur pied des stratégies diversifiées dans le processus d'amélioration de la ressource financière dans les établissements scolaires secondaires. En effet l'environnement dans lequel s'exerce l'enseignement/apprentissage aura un impact considérable sur le fonctionnement et la performance des écoles.

2.3.2. La théorie de l'organisation apprenante

Inspiré des travaux de Peter Senge (1994), Rossion (2008) met en exergue les contours de la théorie de l'organisation apprenante à travers cinq caractéristiques : Un environnement propice à l'apprentissage ; Un accès à l'information disponible pour tous les travailleurs ; Une mise en application des apprentissages ; Une vision systémique ; Le Partage des objectifs pour tous les travailleurs. Pour l'auteur, l'environnement propice à l'apprentissage c'est un environnement qui encourage l'apprentissage à travers différentes pratiques qui vont favoriser cet apprentissage : l'expérience sur le terrain et en équipe, l'analyse des succès et des échecs, la création des espaces qui facilitent les échanges, les banques des données et les bibliothèques qui permettent de capturer la mémoire collective.

Quant à l'accès à l'information disponible pour tous les travailleurs, l'auteur affirme que l'organisation apprenante doit insister sur la prise de décision et l'apprentissage collectif ; de ce fait, elle doit prévoir des mécanismes de transfert des informations et des savoir à travers toute l'organisation et à tous les niveaux hiérarchiques. En ce qui concerne la mise en application des apprentissages, l'auteur affirme que ce concept est central pour l'organisation apprenante car, pour qu'un apprentissage soit effectif, il doit pouvoir être mis en application et générer des changements réels au niveau des comportements ou des pratiques organisationnelles de façon à produire l'amélioration et l'efficacité attendues.

Pour l'auteur, la vision systémique insiste sur le fait que les employés doivent avoir conscience de l'impact de leur action individuelle sur les résultats de l'ensemble ; cette vision systémique s'appuie également sur la capacité critiques des individus qui sur base de feed-back reçu doivent pouvoir pratiquer l'auto-évaluation et changer. Le partage des objectifs par tous. Ici, l'organisation souhaite que ses membres aient un même sentiment d'appartenance et de cohésion ; cette approche participative va leur donner la motivation de progresser vers les aspirations communes. En ce qui concerne notre étude la théorie de l'organisation apprenante

détaillée ci-dessus à travers ses cinq caractéristiques insiste sur l'importance de la ressource financière dans le fonctionnement des établissements scolaires. Dans l'établissement scolaire, la ressource financière doit être un partenaire et un accompagnateur pour tout le personnel. Et il doit y avoir un accent sur la gestion participative, la motivation qui amène chaque collaborateur à mieux s'impliquer dans le travail scolaire, à savoir qu'il est indispensable pour l'établissement scolaire, ce qui lui permettra d'avoir une prise de conscience dans son travail, de s'auto évaluer et de changer. Le processus motivationnel et le partage des objectifs à travers la ressource financière dans les établissements scolaires suscite à tous les membres de l'établissement scolaire le goût de l'effort, la motivation de progresser vers les objectifs escomptés.

2.3.3. La théorie de la fixation des objectifs

Les recherches fondatrices sur la fixation des objectifs ont été menées par Locke (1968) dans le champ de la psychologie organisationnelle industrielle et du comportement organisationnel pour expliquer et prédire la planification au travail. Ces études à la base de cette théorie confirment qu'il y existe deux éléments ayant un effet sur la mobilisation : l'importance accordée à l'objectif et le sentiment d'efficacité quant à l'atteinte.

Parallèlement, les travaux menés au cours des 35 dernières années sur cette théorie relèvent que la fixation des objectifs améliore le taux de réussite des acteurs sous quatre angles : elle permet d'orienter l'attention vers les activités les plus importantes ; elle mobilise l'énergie des acteurs vers l'atteinte des objectifs ; elle augmente la persévérance par rapport à un objectif ambitieux ; et elle dirige l'attention des acteurs vers les savoirs (Locke et Latham, 2002). Enfin, depuis la parution du modèle initial en 1990, d'importantes découvertes ont permis de bonifier le second modèle proposé en 2002. Ces ajouts ont notamment pris en compte : la relation entre les objectifs et les stratégies de groupe (Locke, 2000) ; l'importance des objectifs d'apprentissage pour élaborer des stratégies lors de tâches complexes (Seijts et Latham, 2001) ; la relation entre les buts fixés et les risques (Knight, Durham et Locke, 2001) ; La prise en compte des traits de personnalité et de la motivation (Locke, 2001).

Les différents ajouts apportés dans la théorie de fixation des objectifs permettent de dresser cinq principes directeurs qui peuvent aider les gestionnaires et leurs collaborateurs à atteindre les objectifs de l'organisation et d'avoir les bonnes performances. C'est ainsi que Latham et Locke (1979), Latham et Steele (1983), Erez et Kanfer (1983) et Wood et Locke

(1990) ont dressé une nomenclature des principes directeurs de la théorie de la fixation des objectifs. Ces principes doivent prendre en considération des éléments modérateurs et des mécanismes intermédiaires.

Le caractère ambitieux, mais atteignable d'un objectif fixé favorise sa réussite :

Les objectifs ambitieux favorisent un plus grand déploiement d'efforts et une persévérance accrue en vue de leur atteinte (Bandura et Cervone, 1983 ; Latham et Locke, 1979). Ils ont une fonction énergisante. Ces objectifs ciblés doivent toutefois être perçus comme atteignables et réalistes ; dans le cas inverse, leur réussite risque d'être inférieure. Enfin, l'acteur à qui on assigne des objectifs trop faciles ou trop ambitieux peut se les redéfinir et les rendre plus acceptables, ce qui sauvegarde son niveau de motivation et son taux de réussite (Locke, 1991).

Le caractère spécifique d'un objectif fixé favorise sa réussite : Les objectifs clairs sont plus stimulants que ceux du type « faites de votre mieux ». La fixation d'objectifs clairs maximise en effet la productivité, car ils orientent l'attention des acteurs vers les activités les plus importantes, focalisent l'effort et minimisent les actions moins pertinentes à l'atteinte de l'objectif (Locke et Bryan, 1969 ; Rothkopf et Billington, 1979). Les auteurs à l'origine de cette théorie ciblent des stratégies pour améliorer la spécificité des objectifs, dont l'emploi d'une approche plus quantitative ou la délimitation d'actions précises et déterminées pour l'atteinte d'un objectif plus qualitatif. Cette « spécification » des objectifs permet l'apport de rétroactions à l'acteur quant à son taux de réussite.

Une rétroaction sur l'atteinte de l'objectif fixé ou sur la tâche favorise la réussite de l'objectif et incite l'acteur à se fixer des objectifs rehaussés : Les travaux précurseurs de Locke (1968) démontrent qu'un acteur est motivé lorsqu'on lui formule « une rétroaction appropriée » sur sa capacité à atteindre l'objectif formulé. La rétroaction permet à l'acteur de se situer par rapport aux attentes de l'organisation et du système, notamment pour les objectifs à long terme ; elle permet de constater l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs fixés. Locke et Latham (1990) et plus récemment Stansfield et Longenecker (2006) observent une meilleure réussite des employés lorsque ces derniers reçoivent une rétroaction fréquente sur le travail accompli. La rétroaction doit aussi être formulée de façon constructive et positive, être orientée sur les comportements et les stratégies, être adaptée aux besoins individuels et engager un processus bidirectionnel de communication.

Les objectifs sont perçus comme étant plus motivants lorsque le personnel s'engage vers leur atteinte et prend part à leur fixation : L'adhésion et l'engagement des acteurs sont renforcés lorsque ces derniers participent activement à l'élaboration des objectifs et se les approprient. Locke et Latham (1990) rapportent que les objectifs assignés par d'autres sont tout aussi potentiellement efficaces dans la mesure où ces objectifs émanent de l'autorité et que les acteurs les perçoivent comme atteignables. En revanche, les objectifs peuvent être moins atteints s'ils sont partiellement ou mal explicités.

Un sentiment d'efficacité élevé prédispose à une plus grande atteinte des objectifs fixés : Les croyances, les perceptions et l'estime des individus quant à leur efficacité personnelle orientent leur façon de penser, d'agir, de mobiliser leurs ressources et de se motiver (Bandura, 2003 ; Locke et Latham, 1990 ; 2002 ; 2013)¹⁷. Un sentiment élevé d'auto efficacité prédispose à une flexibilité et à une adaptation accrue ainsi qu'à un profond sentiment d'influence positive sur la réussite des autres (Bandura, 2003). Les individus qui croient en leurs capacités et possibilités se fixent des objectifs stimulants et conservent une forte implication à leur égard. Ces mêmes personnes s'engagent facilement vers un but ambitieux et des défis à la hauteur de leurs capacités et ne craignent pas le changement (Bandura, 2003). Ces individus augmentent même leurs efforts en cas de difficultés, de reculs ou d'échecs.

Ils demeurent toujours orientés sur la tâche et raisonnent de façon stratégique lorsqu'ils se heurtent à des difficultés. Si l'acteur lie ses difficultés à des facteurs qu'il juge contrôlables (notamment un manque d'habiletés ou d'efforts), ce dernier sera plus susceptible de persévérer ; or, si l'acteur a le sentiment que ses difficultés sont liées à des facteurs stables et non contrôlables (tels que sa position hiérarchique, ses pouvoirs ou toute caractéristique inhérente), il sera plus prédisposé à renoncer (Bandura, 2003 ; Locke et Latham, 2013). Ainsi, la théorie de la fixation des objectifs permet au manager et aux collaborateurs de connaître les objectifs de l'organisation afin que chacun puisse apporter son savoir-faire. La prise en compte entre les objectifs et les stratégies de groupe permet au groupe de développer un ensemble de techniques pour atteindre les objectifs qu'ils se sont eux-mêmes fixés. Bien plus, cette théorie permet aux membres du groupe d'élaborer les stratégies de la résolution des problèmes lors des tâches complexe et d'éviter les risques d'erreurs. Cette théorie permet également aux membres d'une organisation à s'aimer, à se connaître les uns les autres grâce à la prise en compte des traits de personnalité et de la motivation. Les managers devraient alors prendre en compte ces différents principes afin d'amener leurs collaborateurs à mieux s'impliquer dans le travail.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, le modèle de fixation des objectifs de Locke et Latham (1990) est d'actualité dans la mesure où ce modèle met en perspective les répercussions éventuelles de la fixation des objectifs de réussite, tout en ciblant des mécanismes intermédiaires et des éléments modérateurs. Cette théorie postule que les membres d'une organisation sont des êtres rationnels qui poursuivent bon nombre d'objectifs imposés, choisis ou construits. De plus, elle soutient que la façon dont les acteurs planifient et se représentent les objectifs détermine leur comportement. Enfin, elle relate que les membres consentent des efforts, des énergies et des stratégies variables selon les objectifs à atteindre (Locke et Latham, 1990 ; 2002 ; 2013).

Les implications pour les managers des organisations éducatives : La théorie de la fixation des objectifs de Locke est un outil intéressant pour le leader en ce qui concerne les différents aspects du comportement organisationnel. Locke et Latham (1990) définissent les rôles joués par la théorie dans le secteur des ressources. En fait, les auteurs ne définissent pas moins de dix aspects importants où la théorie donne au chef d'établissement des ressources importantes de gestion. Ces aspects sont : l'analyse d'une tâche: en fournissant les informations nécessaires sur les objectifs nécessaires à une performance élevée, la théorie suggère le type de questions auxquelles le candidat doit répondre lors de la sélection de personnel; l'entrevue sélective: les intentions et les objectifs définis par la personne lors de l'incident critique sont les précurseurs du comportement de la personne; l'appréciation de la performance : la performance est d'autant plus facilement appréciable lorsque les objectifs à atteindre sont spécifiques et que le feed-back est ponctuel; la formation du personnel : lorsque l'employé résiste à la fixation d'objectifs, c'est souvent qu'il se sent un manque d'habiletés et de connaissances. La fixation d'objectifs par un employé peut être un indicateur très utile sur la formation à lui apporter pour éliminer ses faiblesses et connaître ses capacités; les relations de travail : le temps présent favorise l'établissement d'objectifs mutuels entre le chef de l'établissement et ses collaborateurs. Les relations de travail ne peuvent que s'améliorer si le leader et les autres personnels de l'établissement partagent mutuellement les mêmes objectifs;

les effets sur l'équité: les études faites par Locke et Latham (1990) semblent suggérer que l'effet de l'équité peut être amoindri par les différences entre les niveaux de difficulté des objectifs, et que l'équité et l'inéquité peuvent être produites non seulement par le salaire mais aussi par les objectifs de performance que les individus se sont donnés. le leadership: une littérature importante sur le leadership démontrent qu'une des clés fonctionnelles du leader est

de développer des objectifs pour son organisation, autant pour lui que pour ses employés (Latham et Locke, 1990). Les auteurs suggèrent par ailleurs que la vision du leader doit être transmise par des objectifs relativement spécifiques pour les divisions, les départements et les individus; la prise de décision : Les objectifs généraux semblent apporter aux personnes la possibilité de se donner le bénéfice du doute en ce qui concerne la performance atteinte, alors que les objectifs spécifiques permettent aux travailleurs d'utiliser l'information rétroactive d'une manière intelligente; la bonne impression du management : les auteurs mettent en exergue la fixation d'objectifs pouvant affecter l'habileté des superviseurs et des subordonnés à donner une impression positive. De plus, les auteurs donnent tour à tour les stratégies apportées par l'étude pour arriver à créer cette bonne impression autant par le chef d'établissement que par les collaborateurs.

Comme il vient d'être présenté, les implications de la théorie de la fixation des objectifs sont nombreuses et toutes aussi importantes. Lorsqu'elle est bien utilisée, les bénéfices de la théorie dans le monde du management servent bien la performance élevée, la clarté du rôle à jouer, la fierté due à la réussite et les bonnes relations.

2.4 PRECISION ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Grawitz (2004 p.326), définit l'hypothèse comme « *une proposition de réponse à la question que l'on se pose au sujet de l'objet étudié. Il s'agit du choix d'une réponse particulière à la question posée* ». Elle permet la sélection des faits à observer en vue de leur interprétation pour une meilleure vérification. Dans le cas de la présente recherche, l'hypothèse générale est la réponse à la question principale sue posée.

2.4.1. Formulation de l'hypothèse générale

C'est une réponse à la problématique générale. Une proposition que l'on veut défendre ou discuter. Selon Rossi (1980, p. 17), l'hypothèse générale est : « celle qui définit les effets des variables sur le comportement ». Elle sert à envisager une réflexion plus approfondie, à orienter vers des informations plus ou moins précises ; à permettre le choix concernant les objectifs précis de la recherche et des méthodes d'enseignement des connaissances. Rikam (2009), pour sa part définit l'hypothèse générale comme celle qui est générique et qui ne donne pas la possibilité au chercheur de quantifier ou de mesurer les différentes variables y afférentes. En d'autres termes, c'est la réponse directe à la question principale de recherche. Dans le cadre

de la présente étude, l'hypothèse générale a été formulée ainsi qu'il suit : *la gestion des ressources financières influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

2.4.2. Présentation des variables de l'hypothèse générale.

Dépelteau (2015, p. 210) définit la variable comme « un élément d'une hypothèse à laquelle on peut attribuer plusieurs valeurs et comme son nom l'indique varie ». Une variable est un élément qui peut prendre plusieurs valeurs ou modalités, un système d'expérimentation ou d'observation (Fozing, 2013). Dans l'hypothèse précédemment formulée, nous avons une variable indépendante et une variable dépendante.

La variable dépendante : La variable dépendante est le phénomène que le chercheur tente d'expliquer, encore appelée variable réponse. C'est l'effet dans la relation cause à effet dépendante (Long 2008). La variable dépendante est la variable que le chercheur tente d'expliquer. D'après Ngo Kopla (2012), la variable dépendante est le facteur que le chercheur essaye ou veut expliquer. Dans l'hypothèse générale précédemment, elle est : *«les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6».*

La variable indépendante : Il s'agit de la variable que le chercheur manipule. C'est la cause dans la relation de cause à effet. Elle est censée avoir une influence sur une autre dite dépendante (Long 2008). Selon Yao, (2005, p. 89) la variable indépendante : « sert à expliquer les relations qui existent entre elle et la variable dépendante ». Elle est la cause du phénomène qu'on étudie. C'est elle qui fait subir l'action. Bref, c'est celle que le chercheur veut mesurer et manipuler. Dans l'hypothèse formulée, elle est la suivante : *«gestion des ressources financières».*

2.4.3. Les modalités de chaque variable.

D'après Grawitz (2004 p.326), « la variable n'est pas seulement un facteur qui varie durant l'enquête, c'est un facteur qui se modifie en relation avec d'autres et ce sont ces fluctuations qui constituent l'objet de la recherche ». La variable se définit donc comme un phénomène qui peut prendre différentes valeurs avec des fréquences données. Afin de mieux comprendre l'influence de notre VI sur le VD, nous avons éclaté chacune des variables en modalités.

Variable dépendante : *les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6*

- Modalité 1 : Performances administratives
- Modalité 2 : performance pédagogique

Variable indépendante : *gestion des ressources financières*

- + Modalité 1 : gestion de la subvention financière accordée par l'état
- + Modalité 2 : mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation
- + Modalité 3 : transparence et le bon usage des frais d'APEE

Tableau : opérationnalisation de la VI

Variables	Modalités
<i>Gestion de la subvention financière accordée par l'état</i>	- Régularité dans la dotation du BIP - Gestion transparente du BIP
<i>Mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation</i>	- Paiement organisé des frais de scolarité - Gestion appropriée des frais exigibles
<i>Transparence et le bon usage des frais d'APEE</i>	- Transparence dans la gestion des frais d'APEE - Usage approprié des frais d'APEE

Tableau 1 : opérationnalisation de la VI

2.4.4. Formulation des hypothèses de recherche.

Dans un travail scientifique, les hypothèses de recherche découlent de l'hypothèse générale. Il s'agit des hypothèses qui sont mesurables, opérationnelles, et qui mettent les variables dépendantes et celles indépendantes en relation. Elles orientent ainsi la recherche de façon spécifique et précise. Du fait des exigences méthodologiques et pour des besoins de congruence, chacune des hypothèses de recherche formulées répond à une des questions

**IIIIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

secondaires posées en amont. La première hypothèse sera la tentative de réponse à la première question secondaire et ainsi de suite jusqu'à la troisième hypothèse de recherche.

-  **HP.1.***Lagection de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6*
-  **H.P.2.***Le mode de payement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6*
-  **H.P.3.***La transparence et le bon usage des frais d'APEE détermine les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6*

Question principale	Objectif Général	Hypothèse Générale	Les hypothèses de recherche	Variables	Indicateurs
En quoi la gestion des ressources financières influence-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de	Analyser en quoi la gestion des ressources financières influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de	la gestion des ressources financières influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.	HR1. <i>la gestion de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6</i>	VI <i>gestion de la subvention financière accordée par l'état</i>	Régularité dans la dotation de la subvention de l'Etat
				VD les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6	Gestion transparente de la subvention de l'Etat <i>performance pédagogique</i> <i>Performances administratives</i>
			HR2. le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements	VI <i>mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation</i>	Paiement organisé des frais de scolarité Gestion appropriée des frais exigibles

IIIIIIII G E S T I O N D E S R E S S O U R C E S F I N A N C I E R E S E T P E R F O R M A N C E S D E S E T A B L I S S E M E N T S S C O L A I R E S : C A S D E S E T A B L I S S E M E N T S D' E N S E I G N E M E N T S E C O N D A I R E G E N E R A L P R I V E L A Ï C D E Y A O U N D E VI

l'arrondissement de Yaoundé 6 ?	l'arrondissement de Yaoundé 6.	scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 VD les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 <i>performance pédagogique Performances administratives</i>
		HR3 la transparence et le bon usage des frais d'APEE déterminent les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 VI <i>transparence et le bon usage des frais d'APEE</i> VD les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 <i>Transparence dans la gestion des frais d'APEE Usage approprié des frais d'APEE performance pédagogique Performances administratives</i>

Tableau 2: tableau synoptique

Le présent chapitre 2 nous a ainsi permis de passer en revue les cadres conceptuels et théoriques de notre recherche. En effet, L'enseignement selon Mialaret (1976), (cité par Tabieng (1999, p. 20), se définit comme la profession de celui qui enseigne, instruit ou apprend à autrui, il est « *l'action d'une personne qui met une autre dans la situation d'apprendre tout en tenant compte à la fois des comportements propres à l'enseigné et des caractéristiques spécifiques du savoir à transmettre* ». Cette conception de l'éducation nous a permis de parcourir dans la revue de la littérature le cadre juridique de l'enseignement secondaire au Cameroun principalement organisé par la loi N°98/004 du 14 avril 1998. Par cette revue nous avons également fait une analyse de la SND 30 et du DSCE . Aussi, les travaux de Georges (2020) ; George, Terry et Franklin (1985), nous ont permis d'analyser les facteurs de la gestion financière d'un établissement scolaire. Il en est de même des travaux de (Ndjebakal, 2018), qui nous ont permis d'analyser l'apport d'une bonne gestion administrative d l'établissement scolaire sur le rendement des enseignants. Enfin, nous avons analysé les différentes sources de financements des établissements scolaires.

Par la suite le chapitre nous a permis de mettre en exergue les théories qui vont orienter notre recherche, il s'agit entre autre de la théorie de la contingence à travers les travaux de Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), qui identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. La théorie de l'organisation apprenante de Peter Senge (1994), Rossion (2008) met en exergue les contours de la théorie de l'organisation apprenante à travers cinq caractéristiques et la théorie de la fixation des objectifs. Enfin, le chapitre nous a permis d'identifier les variables et les modalités qui nous ont permis de formuler les hypothèses de l'étude.

DEUXIEME PARTIE

**CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE DE
L'ETUDE**

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Selon Grawitz (2001), une méthode est un ensemble concerté d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un des principes présidant à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. D'une manière générale, les méthodes peuvent être classées dans deux groupes selon leur nature : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives. Dans ce chapitre de notre travail, il s'agit de présenter de manière détaillée les axes méthodologiques qui vont orienter la collecte et l'analyse des données de notre travail.

3.1. TYPE DE RECHERCHE.

La méthodologie dans son étymologie est un mot composé en trois syllabes entre autre meto (après, qui suit), odos (chemin, voie, moyen) et logos (étude). Pour ainsi dire, la méthodologie renvoie aux méthodes de recherche permettant d'arriver à certains objectifs au sein d'une science. La méthodologie de la recherche renvoie à l'ensemble des techniques et méthodes que le chercheur mobilise pour mener une étude. Elle exprime en outre, l'ensemble des moyens mis en exergue pour répondre à une question de recherche, tester les hypothèses et rendre comptes des résultats (Fonkeng, Chaffi, Bomda, 2014, p.83). Pour Gautier (1992), la méthodologie est l'art de diriger l'esprit humain dans la recherche de la vérité. Il est donc question dans notre étude de définir dans un premier temps la nature ou encore le type d'étude qui va guider notre recherche.

En considérant le contexte et le problème posé dans le chapitre liminaire de cette étude et en approfondissant l'analyse avec le cadre théorique, la présente étude est de type explicatif et corrélationnel. L'étude tente donc d'expliquer les facteurs associés à la gestion des finances dans le cadre d'un établissement scolaire et les effets de cette gestion sur le fonctionnement de cet établissement scolaire. En effet, la recherche explicative est fondée sur des analyses descriptives des données telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bodgan, 1984). D'un point de vue pratique, ce type de démarche analyse des données difficilement quantifiables et permet de comprendre les acteurs dans des

situations complexes afin de mettre en évidence des lois universelles. La démarche méthodologique adoptée est orientée vers une étude purement qualitative.

3.2. SITE DE L'ETUDE.

La collecte des données relative à la présente étude s'est faite dans un établissement d'enseignement secondaire situé dans la région du Centre-Cameroun. De manière plus précise, l'établissement scolaire est situé dans le département du Mfoundi, l'arrondissement de Yaoundé 6eme.

3.2.1. Présentation du site de l'étude

La fondation des établissements LA GRACE comporte en son sein un ensemble de trois établissements d'enseignement secondaire général : COBISGRACE, COBIFREL et le CSGT. Nous nous intéresserons au CSGT. Le CSGT est un complexe scolaire non confessionnelle. L'ouverture et le fonctionnement de l'établissement scolaire s'est faite en deux temps : l'ouverture du 1^{er} cycle du décret numéro **90/1461** du 09 novembre 1990 , est autorisée à compter de la date de signature du présent arrêté, pour le compte de **Monsieur TCHETGNA François** , agissant en sa qualité de **promoteur**, la création d'un établissement scolaire privé laïc d'enseignement général premier cycle dénommé : **LA GRACE DE TCHETGNA** , de régime externat, sis à **Simbock**, Arrondissement de **Yaoundé VI** , Département du **Mfoundi**, Région du centre. L'ouverture du second cycle du décret numéro 2008/3043/PM du 15 (décembre 2008, l'activité scolaire ou de formation privée ci- cité est désignée, est autorisée à fonctionner à compter de l'année scolaire 2012/2013.

3.2.2. Description du CSGT

Le collège la GRACE est une structure éducative adéquate et propice pour l'encadrement et le développement des jeunes apprenants désireux d'acquérir des compétences nécessaires à leur développement intégral. A ce titre elle regorge en son sein :

-  Salles de classe : Allant de la sixième en terminale, le CSGT comporte 03 classes de sixième (A B et C), 02 classes de 5^e, 4^eet 3^e (Espagnol et Allemand) et 03 classes de 2nd, 1^{ere}, et Tle (A4, C et D).
-  Une salle multimédia : équipée avec 15 ordinateurs desktops, un rétro- projecteur, de deux amplificateurs de sons avec microphones...

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

- ✚ La vidéo surveillance : un kit de 16 camera placées dans l'enceinte de l'établissement pour un meilleur contrôle ;
- ✚ Un bloc administratif : constitué du bureau du fondateur, bureau du directeur des études, Bureau des animateurs pédagogiques, bureau des surveillants généraux, une salle des professeurs ...
- ✚ Des toilettes : pour enseignants, pour filles et pour garçons ;
- ✚ 05 cantines ;
- ✚ Une grande aire de jeu et de récréation ;
- ✚ Une grande salle de réunion et de conférence ;
- ✚ 03 salles d'études et 04 salles de permanences ;
- ✚ Un secrétariat
- ✚ L'infirmerie
- ✚ Une bibliothèque

Elle est également constituée d'un ensemble de 04 clubs qui animent la vie scolaire au sein de l'établissement : le club biblique, danse, musique et Scout. Le CSGT pour atteindre ses objectifs fixés a mis sur pieds une équipe d'enseignants et de membre du personnel administratif expérimentés :

- ✚ Des enseignants permanents (10 et plus)
- ✚ Des enseignants vacataires (25 et plus)
- ✚ 01 responsable des affaires financières
- ✚ 01 comptable
- ✚ 01 secrétaire
- ✚ 02 surveillants généraux ;
- ✚ 01 gardien
- ✚ 02 agents de ménages
- ✚ 01 infirmière
- ✚ 01 informaticien
- ✚ 09 chefs de départements et 04 animateurs pédagogiques

Les élèves disposent de deux tenues de classe distinctes soient un ensemble bleu ciel qui se porte du lundi à mercredi, et un ensemble deux tons (blanc – bleu marines) du jeudi au vendredi, d'une tenue de sport distincte par classe et par cycle. Les enseignants quant a eu utilisent des blouses de couleurs blanches pour l'accès en salle de classe et chaque vendredi se

vêtissent en survêt. Le CSGT sous centre d'examen à l'examen du BEPC depuis l'année scolaire 2020/2021 est un cadre attrayant de l'intérieur comme de l'extérieur pour l'épanouissement des jeunes apprenants au Cameroun.

3.2.3. Fonctionnement de l'établissement scolaire

3.2.3.1. Les objectifs du complexe scolaire

Le complexe scolaire la Grace vise à :

-  Contribuer à l'éducation et à l'instruction des enfants camerounais et étrangers qui devenant de plus en plus nombreux, dépassent la capacité d'accueil des établissements scolaires publiques les vertus
-  Instruire et éduquer afin de conduire l'ensemble des élèves a la réussite scolaire et à l'insertion professionnelle et sociale et de leur faire partager les valeurs
-  Assurer une formation intégrale de qualité en apprenant aux élèves non seulement la science mais aussi la bienséance, le respect du Dieu tout puissant et du supérieur, l'amour du prochain, la solidarité et toutes les vertus qui feront d'eux des Hommes dignes pour la nation
-  Promouvoir le développement global et l'épanouissement de l'enfant
-  Accueillir tous les enfants sans distinction, dans le respect des différences
-  Offrir des services éducatifs a tous les jeunes, de prendre en considération les éléments diversifiés de leur univers et de les outiller pour qu'ils puissent actualiser leur potentiel tant sur le plan social que sur le plan intellectuel et ce, pour leur vie personnelle

3.2.3.2. Organes de gestion et membre du personnel administratif

Pour accomplir sa mission, le CSGT dispose de plusieurs organes de gestion :

Le conseil d'établissement : c'est l'organe suprême d'administration d'un établissement scolaire il est constitué de vingt-huit membres au plus dont 12 de droit et 16 élus, il est dirigé par un président élu. Le conseil d'établissement a des missions de supervisions, de conseil, de délibération, de contrôle du fonctionnement de l'établissement scolaire.

L'assemblée générale des personnels : c'est l'instance constituée de l'ensemble des personnels en service dans l'établissement. C'est une instance consultative, d'informations et d'échanges sur les questions relatives à la vie de l'établissement. Le chef d'établissement

présente les grands axes de sa politique, répercute les instructions de la hiérarchie et écoute les aspirations des enseignants.

Le conseil des délégués d'élèves : est constitué par l'ensemble des délégués de classe de l'établissement. C'est une instance consultative qui donne son avis et formule des propositions sur les questions relatives au travail, à la discipline des élèves, à l'hygiène et à la salubrité, de manière générale à la vie de l'établissement. Le conseil instruit les délégués d'élèves sur leurs droits et devoirs dans l'établissement et est présidé par le chef d'établissement.

Le conseil d'enseignement : c'est l'instance qui regroupe les enseignants d'une même discipline, d'un même groupe de discipline ou d'une même spécialité, intervenant dans un établissement scolaire. Placé sous la supervision du chef d'établissement ou de son représentant et sous la conduite d'un animateur pédagogique, un conseil d'établissement s'occupe des problèmes pédagogiques et matériels liés à l'application des programmes d'enseignements dans les différentes disciplines, il assure l'animation, la concertation et la recherche pédagogique ainsi que l'analyse des performances des élèves et des remédiations.

Le conseil des animateurs pédagogiques : instance consultative qui regroupe tous les animateurs pédagogiques de l'établissement. Il est présidé par le chef d'établissement. Il analyse les activités pédagogiques de l'établissement et veille à l'harmonie des évaluations par rapport aux enseignements.

Le conseil de classe : instance consultative et délibérative qui regroupe outre les enseignants d'une même classe, le surveillant général, le conseiller d'orientation, deux délégués des élèves et eux délégués des parents d'élèves de la classe. Il est présidé par le chef d'établissement ou son représentant. Ainsi donc il est chargé d'examiner les questions pédagogiques et éducatives intéressant la vie de la classe et le déroulement de la scolarité de chaque élève.

Le conseil de discipline : C'est l'instance chargée de juger les élèves pour le faits et actes répréhensibles graves commis par eux dans une classe ou au sein de l'établissement. Il n'entend toute personne susceptible de contribuer à la manifestation de la vérité. La procédure disciplinaire est contradictoire et s'appuie sur un règlement intérieur

L'assemblée générale des clubs et des associations d'élèves : elle a pour objectif de créer et de développer à l'intérieur de l'établissement des activités à caractère social, culturel et

sportif. Le personnel administratif et ses attributions : c'est l'appareil de direction d'un établissement scolaire : il se compose du chef d'établissement et de ses principaux collaborateurs. Le chef d'établissement est chargé de la direction de l'établissement et en assure la responsabilité administrative, pédagogique, éducative et financière. Le surveillant général est l'un des collaborateurs directs du chef d'établissement, de manière générale, il est spécialement responsable du maintien de l'ordre et de la discipline. A ce titre, il (contrôle les absences et présences des élèves et des professeurs, surveille les élèves dans les salles d'étude, en récréation autres...). L'économe est le principal collaborateur du chef d'établissement en matière de gestion des finances. Ainsi donc il est personnellement et pécuniairement responsable de : du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses, de la sécurisation des fonds de l'établissement, du mandatement des fonds de l'établissement, du mouvement des comptes de dépôt, de la tenue de la comptabilité avec conservation des pièces justificatives des opérations et des documents comptables.

Le comptable matière, chargé, en liaison avec les responsables de l'établissement de la réception et de la conservation des biens meubles et immeubles de toutes natures et de toutes provenances acquis pour le compte de l'établissement. A cet effet, il assure la répartition des biens meubles et immeubles à la demande du chef d'établissement. Le chef de centre de documentation et d'information (CDI), encore appelé bibliothécaire, est également un collaborateur du chef d'établissement en matière de gestion des ouvrages et de diffusion de l'information éducative. Ainsi, il propose la liste des manuels à acquérir au chef d'établissement, il est chargé de répertorier et de faire consulter les livres et toutes sortes de matériel didactique utile aux responsables, enseignants, élèves et toute la communauté éducative. Le chef de service d'orientation scolaire, Le chef de service social et de médecine scolaire, Le chef de service des activités post et périscolaires (APPS), Le chef de service des sports scolaires.

3.3. POPULATION DE L'ETUDE.

Tsafack (2004), pense que la population d'étude est considérée comme l'ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance et sur lesquels portent les observations. En d'autres termes, la population d'étude est un groupe humain concerné par les objectifs de l'étude et ou sera tiré l'échantillon. Selon Fonkeng, Chaffi et Bonda (2013) la population de l'étude est la collection (ou l'ensemble) sociologique de personnes auprès de qui l'étude. Pour le cas de notre étude, la population est constituée du bloc directeur de l'établissement scolaire choisi. Il est

important de rappeler que notre étude souhaite expliquer les mécanismes de gestion financière déployés par les équipes dirigeantes des établissements scolaires privés qui ne reçoivent pas les mêmes avantages et privilèges que les établissements scolaires publics.

3.3.1. Population cible

C'est l'ensemble d'individus répondant aux critères généraux de l'étude. Autrement dit, ce sont des participants concernés par la recherche. Pour ce qui est de la population cible de cette étude, elle est constituée des enseignants en service dans cet établissement scolaire. Pour le cas de notre étude, la population de l'étude est constituée de l'ensemble de l'équipe dirigeante du collège privé laïc choisi.

3.3.2. Population accessible.

C'est la partie de la population cible dont l'accès s'ouvre aisément au chercheur sans difficulté manifeste. En d'autres termes, c'est l'ensemble d'individus disponibles au chercheur et à qui l'étude va effectivement être destinée. Pour le cas échéant il s'agit des enseignants qui étaient présents lors de la collecte des données et qui répondaient aux critères proposés. C'est donc une partie de la population cible disponible au chercheur (Tsala Tsala, 2007). Pour le cas de notre étude, il s'agit de l'ensemble des personnes constituant l'équipe dirigeante du collège choisi qui ont été présents et ont accepté de répondre et de participer à cette étude.

3.3.3. Caractéristiques de la population de l'étude.

La principale caractéristique qui a orienté le choix de la population de l'étude est le sexe, l'âge des répondants, par ailleurs, il fallait être en service et titulaire dans l'établissement d'enseignement secondaire privé choisi.

3.3.4. Critères de sélection des sujets

S'agissant des critères de sélection des sujets plusieurs critères ont permis de faire la sélection des sujets relatifs de cette étude. Plusieurs critères nous ont orientés dans le choix de notre population d'étude il s'agit entre autre des critères d'ancienneté, il fallait travailler avec les personnes anciennes dans l'établissement choisi. Le poste occupé, l'étude s'intéresse à la gestion de l'établissement donc il fallait être membre de l'équipe dirigeante de l'établissement choisi.

Ancienneté
Etre membre de l'équipe administrative
Etre membre de l'équipe enseignante

Tableau 3: Critère de sélection des sujets.

3.4. TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE ET ÉCHANTILLON

L'échantillonnage d'après Tsafack (1980) est un processus permettant d'obtenir l'échantillon. L'échantillon quant à lui selon Amin (2005) est une représentation de la population.

3.4.1. Technique de l'échantillonnage.

La technique d'échantillonnage est la sélection d'une partie dans un tout qui produit une sélection d'échantillon à étudier. Pour Tsala Tsala (2006), c'est un rassemblement de tous les cas qui répondent à un ensemble déterminé de caractères spécifiques. C'est donc le processus par lequel on détermine l'échantillon d'étude. L'un de ses buts majeurs est l'atteinte d'une représentativité impartiale de la population d'étude ; ceci permettant de limiter le plus possible les cas de biais et de discrimination dans la recherche. Ainsi, l'échantillonnage est constitué de deux principaux types à savoir l'échantillonnage probabiliste et non probabiliste ou encore aléatoire et non aléatoire. Pour le cas échéant, Selon Varkevisser (1993), l'échantillonnage est la sélection d'un nombre d'unités faisant partie de la population d'étude.

Le recrutement des sujets de notre étude s'est fait à partir d'une technique d'échantillonnage typique qui consiste à sélectionner les cas « types ». Dans cette étude, il n'y a pas eu une liste des unités de la population mère et très peu d'individus correspondaient aux variables retenues. Par conséquent, nous avons construit notre échantillon à partir d'une technique non-probabiliste qui consiste à prendre les informations directement auprès des participants. Nous avons mené une étude de cas avec un échantillon très restreint.

3.4.2. Echantillon de l'étude

D'après Angers (1992, p.240) l'échantillon désigne « cette partie de la population auprès de laquelle les informations seront recueillies ». L'échantillon doit être le reflet prototypique imagé de la population en caractéristiques, c'est-à-dire qu'il doit constituer la population de petite nature. Le besoin d'échantillon répond tout simplement à un double principe d'économie et d'adaptation à la réalité facilitant et réduisant ainsi la recherche. Au niveau de l'importance que revêt l'échantillon, il se doit impérativement d'être représentatif de la population cible, afin d'obtenir les résultats fiables et crédibles.

Dans le cas de notre recherche, l'étude de cas appliquée comme technique d'échantillonnage nous a ainsi permis d'avoir comme échantillon un groupe homogène constitué à la fois du personnel administratif c'est-à-dire l'équipe dirigeante et les membres et le personnel enseignant. L'échantillon était donc constitué de :

-  Le principal du collège
-  L'économe/intendant du collège
-  Le préfet des études
-  Surveillant général
-  Président APEE
-  Président amical
-  Enseignant

3.5. MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES : UN ENTRETIEN.

D'après Fonkeng et Chaffi (2012), les données sont des informations ou des faits présentés sous la forme des nombres à partir desquels des déductions peuvent être faites. Alors la phase de collecte des données est une étape importante dans une recherche qui se veut scientifique.

3.5.1. Présentation de la méthode et de l'instrument de collecte des données : l'entretien

L'entretien semi-directif selon (Quivy et Capenhoudt, 2006, p.174), n'est « ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information »

La méthode : La méthode qui a conduit à la collecte des données de la présente étude auprès des enseignants et des inspecteurs est *l'entretien*. L'entretien est défini comme une situation de communication orale entre deux ou plusieurs personnes. Dans le cadre d'une enquête, l'entretien est la situation de communication orale entre l'enquêté et l'enquêteur. On distingue donc à ce titre trois (03) types d'entretien : **L'entretien directif** qui s'apparente au questionnaire à la seule différence que l'entretien directif se fait de manière orale alors que le questionnaire est écrit. Ici, l'enquêteur soulève des thématiques selon un protocole préparé minutieusement. **L'entretien semi-directif**, lui, porte sur un certain nombre de thème qui sont identifiés dans un guide préparé par l'enquêteur. Ici les questions sont posées de manière précise en quête d'informations ciblées. Enfin, **l'entretien non-directif**, qui pour sa part repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé.

Pour le cas de la présente étude, la méthode d'entretien choisie est **l'entretien Semi-directif organisé en thèmes et sous-thèmes**. **L'instrument :** Pour ce qui est de l'instrument de collecte des données relatifs à la présente étude, l'on a opté pour **le guide d'entretien semi-directif**. C'est un document écrit sur lequel nous avons consigné les thèmes et les sous thèmes de l'entretien.

3.5.2. Présentation détaillée de l'instrument de collecte des données : le guide d'entretien

Le guide d'entretien qui a permis la collecte des données de cette étude est un guide d'entretien qui a porté sur les thèmes et les sous thèmes qui ont orientés cette étude. Le guide d'entretien repose sur trois (03) principales parties : une entête, le corps du guide et la conclusion du guide.

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème 1 : *Effet de la gestion de la subvention financière accordée par l'état sur la performance de l'établissement scolaire*

-  **Sous - thème 1 :** Effet de Régularité dans la dotation de la subvention *sur la performance de l'établissement scolaire*
-  **Sous - thème 2 :** Effet de la Gestion transparente de la subvention *sur la performance de l'établissement scolaire*

Thème 2: *Impact de la gestion des frais exigibles (frais de scolarité) sur la performance de l'établissement scolaire*

-  **Sous - thème 1 :** Impact du Paiement organisé des frais de scolarité *sur la performance de l'établissement scolaire*
-  **Sous - thème 2 :** Impact de la Gestion appropriée des frais exigibles *sur la performance de l'établissement scolaire*

Thème 3 : *Influence de la transparence et le bon usage des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire*

-  **Sous - thème 1 :** Influence de la Transparence dans la gestion des frais d'APEE *sur la performance de l'établissement scolaire*
-  **Sous - thème 2 :** Influence de l'usage approprié des frais d'APEE *sur la performance de l'établissement scolaire*

3.6. PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES

La collecte des données relatives à notre étude s'est déroulée en trois phases : la phase préparatoire, la phase pédagogique et la phase d'approfondissement des entretiens.

3.6.1. La phase préparatoire et pédagogique

Une première descente a été faite sur le terrain a été effectuée. L'objectif de cette descente était de prendre contact avec l'administration de l'établissement d'accueil. Il a fallu avoir les autorisations pour collecter les données, pour avoir accès à l'établissement d'accueil. La phase pédagogique ici a consisté dans un premier temps à rencontrer les répondants afin de leur expliquer l'objectif de l'étude et de prendre rendez-vous avec eux.

3.6.2. La phase d'approfondissement des entretiens

C'est la phase qui a concrètement consisté à faire les entretiens avec les répondants qui ont accepté de prendre part à l'entretien. Après la première phase considérée comme la phase administrative et de prise de contact, une deuxième descente a eu lieu sur le terrain et cette deuxième descente a donc consisté à véritablement à passer ces entretiens.

3.7. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES

3.7.1. Justification de la technique des données

Il existe une panoplie de techniques d'analyses qualitatives que le chercheur peut mobiliser en fonction des objectifs de son étude. Dans le cas de cette recherche, nous avons choisi l'analyse de contenu qui consiste à retranscrire les données qualitatives, à se doter d'une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

Dans l'analyse de contenu le chercheur doit rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Pour Berelson (1952), c'est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication. Le traitement des données qualitatives a été mené d'un point de vue sémantique (Andreani, Conchon, 2001). Le traitement sémantique des données qualitatives consiste à étudier les idées des sujets interrogés (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation). Dans le cas de ce traitement dit « sémantique », l'analyse a été conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de contenu.

3.7.2. Analyse thématique de contenu

Dans le cadre de cette recherche purement qualitative, la première étape consistait à faire l'inventaire des informations recueillies et les mettre en forme par écrit. Il était question de s'approprier un texte appelé verbatim qui représente les données brutes de l'entretien. La retranscription permettait d'organiser le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audios, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle (Auerbach, Silverstein, 2003).

Nous avons transcrit les interviews à la main (Silverman, 1999) puis nous les avons saisis. Le report mot à mot de tout ce que disait les interviewés, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. De temps en temps, en fonction de la pauvreté du discours verbal nous avons intégré les comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple les mimiques).

Le codage est l'étape la plus sensible de l'analyse des données qualitative. Il consiste à explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interviews ou d'observations (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Les données qualitatives étant retranscrites, avant de les coder, une grille d'analyse est construite. Elle est composée de critères et d'indicateurs que l'on appelle les catégories d'analyse. Leurs choix peuvent être établis d'après des informations recueillies ou être déterminés à l'avance en fonction des objectifs d'étude.

3.7.3. Grille d'analyse

Notre grille d'analyse a porté sur les points suivants : les qualités de la relation, les stratégies d'adaptions dans la famille, le climat dans la famille et les stratégies d'adaptation scolaire.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

THEMES	CODE	SOUS-THEME	CODES	REPertoire COMPORTEMENTAL			
				(o)	(+)	(-)	(+/-)
Effet de la gestion de la subvention financière accordée par l'état sur la performance de l'établissement scolaire	A	Effet de Régularité dans la dotation de la subvention <i>sur la performance de l'établissement scolaire</i>	a1				
		Effet de la Gestion transparente de la subvention <i>sur la performance de l'établissement scolaire</i>	a2				
Impact de la gestion des frais exigibles (frais de scolarité) sur la performance de l'établissement scolaire	B	Impact du Paiement organisé des frais de scolarité <i>sur la performance de l'établissement scolaire</i>	b1				
		Impact de la Gestion appropriée des frais exigibles <i>sur la performance de l'établissement scolaire</i>	b2				
<i>Influence de la transparence et le bon usage des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire</i>	C	<i>Influence de la Transparence dans la gestion des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire</i>	c1				
		<i>Influence de l'usage approprié des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire</i>	c2				

Tableau 4 : grille d'analyse des données d'observation

0 : absent

+ : très présent

- : contraire au discours des participants

+ _ : confusion ou moyen

Parvenus au terme de ce chapitre 3, il a été question de planter le décor méthodologique de notre étude. Il en découle donc que notre étude est de type explicatif et adopte une démarche de recherche qualitative. Le chapitre nous a entre autre permis de mettre en évidence la méthode de collecte des données, l'échantillon et la méthode d'analyse des données. Il en découle que l'étude va utiliser une démarche qualitative par le biais des entretiens semi dirigés. L'étude sera appliquée sur un échantillon réduite de à- personnes dont le fondateur, le principal, l'intendant (Econome et des enseignants. L'étude st menée dans un établissement d'enseignement secondaire situé dans la région du Centre-Cameroun. De manière plus précise, l'établissement scolaire est situé dans le département du Mfoundi, l'arrondissement de Yaoundé 6eme. Il s'agit de La fondation des établissements LA GRACE. L'échantillon a été trié par un échantillonnage à choix raisonné. Pour ce qui est de l'analyse des données, nous allons utiliser une analyse thématique de contenus.

CHAPITRE 4

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

Dans le chapitre précédent, la tâche a consisté à une présentation de la démarche méthodologique qui nous a orientés dans la collecte des données de cette étude. Il convient onc de préciser que cette étude est une étude qualitative. Les données dont il est question ici, sont des informations collectées auprès des personnels en service dans l'établissement scolaire qui a servi de cadre de recherche de notre étude. Il s'agit donc dans le présent chapitre de procéder dans un premier temps à la présentation de ces données en suite, il sera question de les dépouiller et d'en faire une analyse.

4.1. PRESENTATION DES PARTICIPANTS.

Avant toute chose, la présentation des données débute par la présentation des participants qui ont pris part à cette étude. Il s'agit donc entre autres des responsables en charge de la gestion de l'établissement scolaires qui ont pu nous communiquer des informations nécessaires sur le sujet de notre étude.

4.1.1. Présentation du sujet 1

Données idiomatiques du participant

-  Age : 41 Ans
-  Sexe : Masculin
-  Profession : Enseignant de physique
-  Expérience professionnelle : 13 ans
-  Diplôme professionnel : Maitrise

Commentaire : Le sujet 1 est un enseignant de sexe masculin et titulaire d'un DIPES 2 en chimie et d'une maitrise. Il est par ailleurs enseignant titulaire dans ledit collège. L'enseignant âgé de 41 ans totalise une très riche expérience professionnelle de 13 ans de

service dans cet établissement scolaire. Il est par ailleurs l'un des témoins de la naissance du dit établissement car ayant presque participé à sa création.

4.1.2. Présentation du sujet 2

Données idiomatiques du participant

-  Age : 54
-  Sexe : Féminin
-  Profession : Econome/intendant
-  Expérience professionnelle : 20Ans
-  Diplôme professionnel : Maitrise

Commentaire : De sexe féminin, le sujet 2 est professionnelle en service dans l'établissement scolaire qui fait l'objet de notre étude. Elle est âgée de 54 ans. Elle occupe les fonctions d'économe dans cet établissement scolaire privée. Titulaire d'une maîtrise, elle cumule 20 ans d'expérience.

4.1.3. Présentation du sujet 3

Données idiomatiques du participant

-  Age : 27
-  Sexe : Masculin
-  Profession : Directeur des études
-  Expérience professionnelle : 05 Ans
-  Diplôme professionnel : DIPET.2

Commentaire : De sexe masculin, le participant 3 est un jeune enseignant diplômé de l'école normale de l'enseignement technique. Il est par ailleurs titulaire d'une licence. Il occupe depuis 5 longues années, le poste de directeur des études de l'établissement. Il totalise à ce poste une expérience de 5 ans en qualité de directeur des études, il est par ailleurs âgé de 27 ans.

4.1.4. Présentation du sujet 4

Données idiomatiques du participant

-  Age : 57
-  Sexe : Masculin
-  Profession : Principal/Fondateur
-  Expérience professionnelle : 20 Ans
-  Diplôme professionnel : DEA

Commentaire : Agé de 57 ans et sexe masculin, le sujet 4 de notre étude est titulaire d'un DEA (diplôme d'étude approfondies). Il cumule les fonctions de fondateur et de principal de l'école qui fait l'objet de notre étude. En effet, expérimenté dans le domaine de l'enseignement, il œuvre dans la formation et surtout accompagne l'état dans sa mission de formation et d'éducation surtout d'encadrement de la jeunesse. Il totalise à cet effet une expérience professionnelle de 20 ans.

4.1.5. Présentation du sujet 5

Données idiomatiques du participant

-  Age : 39
-  Sexe : Féminin
-  Profession : Gestionnaire comptable
-  Expérience professionnelle : 15 Ans
-  Diplôme professionnel : Bachelor Degree (Lincence)

Commentaire : De sexe féminin, le sujet 5 est une dame en service dans le même établissement que le sujet 1, âgée de 39 ans, la dame titulaire d'une licence occupe les fonctions de comptable, gestionnaire comptable. Elle totalise une riche et vaste expérience de 15 Ans de service dans le domaine de la comptabilité. Elle a la charge de la gestion de la comptabilité, des caisses et des finances de l'établissement scolaire.

4.2. ANALYSE DES RESULTATS.

Il s'agit dans cette partie de notre travail de présenter les résultats et de procéder en suite à l'analyse de ces résultats.

**IIIIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

**4.2.1. Présentation des résultats des participants sur le thème 0 : avis des participants sur
les ressources financières de l'établissement scolaire.**

Thèmes 0 :	verbatim	Codes A
	Les ressources financières de notre établissement proviennent beaucoup plus de la scolarité des apprenants. Les frais de paiement de la scolarité aident le fonctionnement de l'établissement scolaire notamment le paiement de matériel didactique et d'autre part pour le paiement des salaires des enseignants de l'établissement et les côtes parts aussi au niveau du ministère merci. <i>(Participant 1)</i>	Aa(+)
	Alors, en tant qu'intendant de la fondation des établissements scolaires la grâce, si je peux donner 1 ou deux éléments de réponses à vos questions qui, consternent les sources des différentes ressources financières de notre école, en d'autres termes d'où proviennent nos ressources financières, comment faisons-nous pour pouvoir joindre les 2 bouts, pour pouvoir payer les enseignants ou acheter le matériel didactique et pédagogique nécessaire à une bonne éducation des enfants qui nous sont confiés ? <i>(Participant 2)</i>	Aa(+)
	Il faut préciser que nous avons 4 sources de financement dans les établissements scolaires la première source c'est l'apport personnel du promoteur. Cet apport intervient généralement lorsque le budget n'est pas équilibré et là le promoteur est obligé d'y mettre de ses propres moyens pour pouvoir joindre les 2 bouts et équilibrer son budget le 2 ^e c'est les dans volontaires des parents nous interpellons souvent des parent qui font des dons volontaires ciblés à l'endroit de leurs apprenants lors des fêtes, ils apportent des cadeaux qu'ils attribuent directement à leurs enfants et ceci a un impact très positif en ce sens que cela motive les enseignants mais il faut aussi préciser que c'est aléatoire parce qu'ils réagissent quand ils veulent comme ils veulent, on ne peut pas compter sur eux. Il ya aussi l'APEE bon, mais là parfois ça crée beaucoup de problème dans les privés parce que les parents ne comprennent pas le caractère obligatoire de ces contributions et quand bien même ils comprendraient, ils discutent la gestion surtout le bureau. Ils ne font pas exactement ce que prévoient les textes, ils utilisent cela à des fins privées et ils sont prêts à détourner des fonds. <i>(Participant 3)</i>	Aa(+)
	point de vue sur les différentes sources de ressource de notre établissement scolaire bon, notre établissement scolaire a 2 sources de revenus. On a des sources qui viennent des subventions dont l'Etat donne et on a aussi les frais de scolarité de notre établissement donc la pension que les élèves payent. <i>(Participant 4)</i>	Aa(+)
	Les différentes sources de financement de notre établissement proviennent lèremment de la scolarité des élèves et avec ces frais de scolarité nous gérons tout l'établissement. 2èmement ce sont les subventions de l'Etat. Il nous vient souvent en aide ça nous permet de payer les enseignants. Et 3èmement, il ya aussi les frais d'APEE, qui ces frais sont vraiment réduit et les besoins pédagogiques et académiques de notre établissement. Donc voilà les différentes sources. <i>(Participant 5)</i>	Aa(+)

Tableau 5: Sources : Enquête de terrain Février 2023

L'analyse des déclarations des participants en rapport avec le thème 0 portant sur les connaissances que les participants ont des sources de financements dans leur établissement scolaire révèle que les sources de financement dans les établissements scolaires en générale et au collège la grâce en particulier sont de plusieurs sources. Les participants reconnaissent donc que les sources de financement sont au nombre de trois en général notamment la subvention de l'état, les frais exigibles et les frais d'APEE. Mais à côté de ces frais l'un des participants reconnaît qu'il existe également les dons des particuliers et des ONG. L'analyse de ces déclarations révèle donc de manière claire que les sources de financement sont diverses. De ce point de vue, les déclarations des participants sont toutes concordantes.

4.2.2. Présentation des résultats des participants sur le thème 1 : Gestion de la subvention financière accordée par l'état et impact sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.

Le thème 1 de notre étude comme tous les autres thèmes de cette étude et à l'exception du thème 0 comporte deux sous thèmes. Ces sous thèmes seront présentés de manière singulière.

4.2.2.1. Avis des participants sur le sous-thème 1 : Impact Régularité dans la dotation de la subvention de l'Etat sur le fonctionnement de l'établissement scolaire

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Thèmes 1	verbatim	Codes B
Sous- Thèmes 1	L'impact de la gestion appropriée de la subvention sur le fonctionnement scolaire est notamment positif et négatif parce que, lorsque cette gestion est mal faite, les apprenants en perdent parce que les enseignants ne sont pas bien encadrés ils démissionnent parce qu'ils, n'ont pas de salaire, d'autre part le matériel didactique n'est pas toujours approprié. <i>(Participant 1)</i>	Ba(+)
	Et maintenant la 2 ^e forme des ressources provient également des subventions qu'octroie le gouvernement aux établissements scolaires. Alors donc, ces subventions pour le moment parfois ne sont pas toujours assez suffisantes, pourquoi, parce que vu le mois de mars, Avril, Mai, parfois les propres sources de l'établissement sont déjà équipées alors nous nous appuyons parfois sur ces subventions par pouvoir continuer à payer le personnel enseignant qualifié qui travaille à l'établissement. Alors, heubh nous sommes également confrontés à certaines difficultés dans le sens où le gouvernement a interdit la vente du matériel, des fournitures scolaires, des tenues scolaires, chose qui parfois pouvait générer quelques ressources à l'établissement pour aider l'établissement à joindre les 2 bouts comme on le dit souvent. <i>(Participant 2)</i>	Ba(+)
	Mais, il ya aussi une source qui est aléatoire la subvention de l'Etat parce qu'on ne peut pas toujours compter sur ça cette année on peut avoir et l'année prochaine on n'a pas et quand bien on a le montant est variable et puis, quand bien même l'Etat doit virer ça certaines institutions bancaires ne mettent pas ça rapidement à la disposition. <i>(Participant 3)</i>	Ba(+)
	Alors on a 2 impacts aspects, l'aspect positif et on aussi l'aspect négatif. Le positif ici c'est les subventions que l'Etat donne dans notre établissement. Les subventions là nous aident à payer les enseignants et les projets à finaliser peut être des bancs à refaire, les outils de l'école peut être la craie et les autres...ça nous aide à payer tout ça en attendant l'année qui suit. Les aspects négatifs viennent du fait qu'il ya souvent des subventions que le gouvernement donne et ça arrive tard et nous on a les difficultés pour payer les enseignants puisque ça n'a pas une date fixé. <i>(Participant 4)</i>	Ba(+)
	La subvention de l'Etat nous permet par manque de payer les derniers mois mais, le fondateur fait toujours quelques choses pour ajouter parce que c'est souvent insuffisant. Dans l'établissement comme le nôtre par moment nous avons 1 million 1,5 millions et qui nous permet juste de payer une infinie partie des enseignants. Donc ces frais ne peuvent pas vraiment subvenir même à un mois de salaire. L'impact négatif c'est que si ces frais étaient un peu plus élevés ça devait vraiment nous aider mais c'est très réduit les frais exigibles nous permettent aussi de subvenir aux salaires de tout le personnel dès le mois de septembre jusqu'en fin d'année. Et par moment nous avons des problèmes parce que ces frais se payent en plusieurs tranches et nous nous retrouvons souvent à la fin du mois de mai que certains parents n'ont même pas encore payé ce qui fait qu'il y'a toujours de déficits dans nos caisses et nous sommes toujours dans les besoins. Et par moment les dirigeants de l'établissement sont appelés attendre la main dans les banques pour pouvoir avoir de l'argent. Si les parents payaient ces frais exigibles pouvaient nous aider à équiper l'établissement mais, comme c'est réduit et que les parents ne payent pas vraiment tous à temps, nous sommes toujours butés à ce niveau-là. <i>(Participant 5)</i>	Ba(+)

Tableau 6: Sources : Enquête de terrain février 2023.

4.2.2.2. Avis des participants sur le sous-thème2 : Impact de la Gestion transparente de la subvention sur le fonctionnement de l'établissement scolaire

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Thèmes 1	verbatim	Codes B
Sous-Thèmes 2	Lorsque cet appui n'est bien organisé comme dans notre établissement, ça permet de mieux dispenser les enseignements de mettre à la disposition des apprenants tout le nécessaire et de régulariser régulièrement les salaires des enseignants et tout le fonctionnement devient meilleur Merci. <i>(Participant 1)</i>	Bb(+)
	Et maintenant également, nous faisons face également parfois à quelques aides mais ceci ce sont des cas particuliers et très rares où nous des rencontrons des sociétés ou des particuliers qui viennent octroyer par exemple des bourses aux élèves en fin d'année ou bien pendant la fête de la jeunesse ou bien la fête de Noël pour primer certains enfants mais cette dernière ressource et qui s'est avérée très rare que nous n'avons pas connu depuis un bon bout de temps. Donc maintenant je vais nous présenter en quelques mots quel est l'impact de ces ressources financières sur le rendement scolaire. <i>(Participant 2)</i>	Bb(+)
	Les subventions souviennent toujours tardivement et il ya deux problème qui se posent d'abord que c'est petit et de l'Etat oriente cela dans la gestion dans la motivation des heureusement ça ne paye même pas un mois de salaire vu l'effectif et ça vient vraiment très tardivement. Donc voilà un peu ce que nous avons comme sources mais celles sur lesquelles on table dessus c'est les contributions exigibles. <i>(Participant 3)</i>	Bb(+)
	En tant qu'économie, ça va toujours dans le sens positif parce que les frais de subvention nous aident à payer les enseignants aussi à primer les meilleurs enseignants et pourquoi pas donner aussi les meilleurs élèves. Donc ça nous aide aussi à primer les enseignants et les élèves afin que notre école aussi soit meilleure et de bien fonctionner. Parce que primer les enseignants et les élèves c'est aussi les encourager et ça participe au bon fonctionnement de notre établissement. <i>(Participant 4)</i>	Bb(+)
	En ce qui concernent les subventions de l'Etat, elle ne sont pas régulière on peut te donner 1 million après on saute même 3 ans avant de te redonner encore un peu d'argent ce qui fait que nous sommes toujours en difficultés pour équiper et renouveler nos salles informatiques, le matériel didactique des enseignants, les tables bancs donc ce n'est pas facile. C'est pour cela que le fondateur et toute son équipe sont toujours endettés, ont toujours tendance à aller vers les banques pour des prêts d'argent afin d'équiper l'établissement, pour que les apprenants soient aussi bien encadrés et aussi même pour payer les enseignants parce que par moment il arrive qu'ils mettent la main dans la poche pour pouvoir permettre aux enseignants de joindre les 2 bouts. <i>(Participant 5)</i>	Bb(+)

Tableau 7 : Sources : Enquête de terrain Février 2023.

Chaque année ou presque chaque, l'Etat apporte un appui financier considérable aux établissements scolaires tant public que privés. D'ailleurs, la loi d'orientation de l'éducation N°98/004 du 14 avril 1998 précise en son article 2 que l'Education est une grande priorité nationale, et dans l'article suivant, cette éducation est assurée par l'Etat appuyé par ses partenaires privés. Ce qui signifie en d'autres termes que la subvention accordée par l'Etat chaque année aux établissements scolaires est sa participation au fonctionnement de ces établissements. Afin d'assurer le bon fonctionnement en quantité et en qualité, l'équipe

dirigeante doit opérer une planification dans la gestion de ces fonds. 4/5 participants interrogés reconnaissent qu'effectivement l'Etat joue son rôle. Effectivement cette subvention est d'un apport considérable dans le fonctionnement de leur établissement scolaire. Seulement la quantité de cette subvention pose un problème.

Il ressort donc selon les déclarations des participants que la subvention est effective, mais elle n'est pas régulière est loin d'être consistante afin d'assurer la performance pédagogique et administrative de l'établissement scolaire. Pour ces enseignants, l'Etat doit davantage leur apporter un appui qui soit autant régulier et consistant en quantité.

4.2.3. Présentation des résultats des participants sur le thème 2 : influence des modes de paiement des frais exigibles à la scolarisation sur la performance scolaire de l'établissement scolaire.

Il s'agit ici d'une part de présenter les résultats issus de la collecte de terrain, mais mieux encore, il s'agit de présenter les avis des participants sur le thème 2. Il faut noter que ce thème porte sur deux (02) sous-thèmes.

4.2.3.1. Avis des participants sur le sous-thème 1 : Influence du Paiement organisé des

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

frais de scolarité sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.

Thèmes 2	verbatim	Codes C
Sous- Thèmes 1	Oui, les modes de payment de scolarité influencent gravement les performances des élèves dans notre établissement notamment pour les apprenants qui payent les tranches scolaires en tranches. Ils se voient être mis dehors ce qui les empêche de mieux suivre les enseignements et en fin d'année les performances sont mitigées. Merci. <i>(Participant 1)</i>	Ca(+)
	En fait premièrement je dirai d'abord que les sources financières de notre établissement proviennent beaucoup plus de la participation ou bien disons la régularité des parents ou des élèves à solder leurs frais de scolarité ces frais de scolarités sont divisés en 2 branches, on a d'abord les inscriptions et on a la scolarité proprement dite. <i>(Participant 2)</i>	Ca(+)
	la contribution exigible ; nous parlons des frais de scolarité qui sont composés des inscriptions et des paiements. Bon, mais les inscriptions généralement se dissolvent dans le budget parce qu'il y a des contributions sous rubriques qui partent, les pharmacies, les bibliothèques, les côtes part c'est dû côte part FENASCO, réunions des sectorielles toutes ces histoires-là, les inscriptions partent dedans. Mais ce qui est important et qui nous aide vraiment c'est les frais de scolarité. <i>(Participant 3)</i>	Ca(+)
	Oui, en tant qu'économie, dans notre établissement la pension se paye par tranches. On a d'abord l'inscription et on a 1 ^{ère} , 2 ^{ème} et 3 ^{ème} tranche. Ça se paye comme ça dans tous les niveaux soit primaire soit secondaire. Ce que je peux dire ici c'est que ça nous influence parce que tout le monde ne respecte pas les tranches de payment de la pension et ça nous dérange beaucoup parce qu'on n'a pas assez d'argent pour payer les enseignants et faire ce qui doit être fait. Ça joue beaucoup sur les enseignants et sur les élèves parce que quand on les met dehors pour la pension ils partent et font une 2 semaine à la maison, ils perdent les cours et à la fin ils n'ont pas de bonnes notes et échouent. Et ça joue aussi sur les enseignants parce qu'ils ne peuvent pas bien dispenser leurs cours parce que tout le monde n'est pas en classe et il faut souvent rentrer et revenir en arrière donc ça traîne et la progression ne suit pas et à la fin un enfant échoue il peut même quitter l'école, donc ça joue beaucoup dans notre structure. <i>(Participant 4)</i>	Ca(+)
	Concernant les frais exigibles lorsque les parents ne payent pas ces frais à temps ça a vraiment un impact négatif dans le fonctionnement de l'établissement scolaire parce que si nous ne parvenons pas à payer le salaire des enseignants, ils ne seront pas motivés à enseigner et ça aura un mauvais impact. Nous sommes parfois obligés de mettre les enfants dehors pour pousser les parents à payer les frais de scolarité. <i>(Participant 5)</i>	Ca(+)

Tableau 8: Sources : Enquête de terrain Février 2023.

4.2.3.2. Avis des participants sur le sous-thème 2 : influence de la Gestion appropriée des frais exigibles de la scolarité sur les performances de l'établissement scolaire.

Thèmes 2	verbatim	Codes C
Sous-Thèmes 2	Alors l'influence de la gestion appropriée des frais exigibles sur la performance scolaire se révèle en 2 étapes notamment la 1 ^{ère} est négative lorsque les promoteurs d'établissements gèrent mal les frais de scolaire, les enseignants ne sont pas motivés et ne font pas bien leur travail car ils n'ont pas de salaire et ça influence négativement les performances des apprenant 2 ^e volet lorsque cette, il matériel didactique est disponible pour les enseignants, les salaires sont disponibles et là les enseignants donnent le meilleur d'eux-mêmes et obéissent aux exigences des dirigeants et à la fin on a une bonne performance et des meilleurs résultats. <i>(Participant 1)</i>	Cb(+)
	Alors à l'intérieur de ces frais d'inscription par exemple, une grande partie de ces frais sont départagés comme suit une partie part pour assurer les élèves, une partie part pour la FENASCO et dans bien d'autres départements que je vais m'abstenir de citer ici. Alors, ce qui fait que ces restes que nous avons pour la plupart des fois sont assez insuffisants pour couvrir tous les besoins des établissements scolaires. <i>(Participant 2)</i>	Cb(+)
	Bon, ces frais de scolarité qui nous aident parfois à payer le salaire des enseignants à chercher certains matériels brefs à gérer l'établissement. <i>(Participant 3)</i>	Cb(+)
	ça va dans la même lancée que le sous thème 1 : ça nous aide dans l'amélioration des salaires des enseignants, à construire peut être les laboratoires la salle de classe et aussi certains bâtiments qui n'étaient pas encore construits ou bien aménagés. <i>(Participant 4)</i>	Cb(+)
	Et lorsque ces enfants sont par exemple dehors pendant une semaine, deux semaines, ils perdent les cours mais quand ils reviennent on ne peut plus reprendre ces cours ce qui est vraiment négatif sur nos résultats parce que lorsque nous comptons sur un 100% nous nous retrouvons avec 95% parce que les 5% sont généralement les enfants qui ont passé leur temps dehors donc ça impacte le rendement scolaire et au niveau de l'établissement car sur l'échelon national nous n'avons pas un bon rang. <i>(Participant 5)</i>	Cb(-)

Tableau 9 : Sources : Enquête de terrain Février 2023.

Selon les avis des participants, les frais exigibles représentent la principale source de financement de leur établissement scolaire. Selon les sujets interrogés, cette source de financement permet donc d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement scolaire tout le long de l'année scolaire. Grace à ces frais de scolarité, les participants précisent que les enseignants sont payés, les salles de classe sont construites, l'établissement scolaire est équipé

garce à ces frais exigibles. Les participants à l'instar du participant 1 reconnaissent que l'impact de ces frais peut être autant négatif que positif en fonction de la qualité de la gestion qui en est faite. 100% des participants reconnaissent l'impact de la gestion des frais de scolarité sur la performance de l'établissement scolaire.

**4.2.4. Présentation des résultats des participants sur le thème 3 : les effets de la
Transparence et bon usage des frais d'APEE sur les performances de
l'établissement scolaire.**

Il est important de rappeler que notre étude a porté sur trois principaux thèmes qui avaient chacun deux i-thèmes. Dans cette section de notre travail, nous allons présenter de manière détaillée les déclarations des participants sur le thème 3.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

4.2.4.1. Avis des participants sur le sous-thème 1 : effet de la Transparence dans la gestion des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire.

Thèmes 3	verbatim	Codes D
Sous-Thèmes 1	Effet de la transparence dans la gestion des frais d'APPEE sur la performance de l'établissement scolaire. Evidemment lorsqu'il y a transparence sur la gestion de ces frais-là, il ya une bonne cordialité entre le bureau de l'APPE et le bureau des gestionnaires de l'établissement du coup, l'établissement se porte bien en ce moment-là. Et quand c'est au cas contraire qu'il y'a discorde, l'établissement est en danger parce que le bureau de l'APPEE et les dirigeants de l'établissement sont toujours dans les problèmes ce qui va impacter sur les performances des apprenants. <i>(Participant 1)</i>	Da(+)
	Lorsque je parle de rendement scolaire ça veut dire que l'èremment le résultat des enfants comment est-ce qu'ils travaillent, comment les enseignements leur sont prodigués alors je dirais déjà que, une bonne ressource financière ou des ressources financières abondantes produisent également un bon rendement scolaire. En d'autres termes j'aimerais dire qu'il ya un lien entre les 2 mais présentement, nous faisons face à des ressources financières très limitées et ce qui affecte beaucoup le rendement scolaire parce que lorsque le matériel didactique n'est pas totalement présent parce qu'il faut que nous utilisons certaines ressources pour pouvoir réserver le salaire des enseignants cela provoque le fait que nous n'avons pas tout le matériel didactique que nous sommes censés avoir. Alors nous savez bien que dans un établissement scolaire de nos jours au 21 ^e siècle à l'ère du numérique, nous sommes censés avoir des laboratoires avec des matériels à la pointe de la technologie pour faciliter l'apprentissage des élèves. <i>(Participant 2)</i>	Da(-)
	Bon, mais les finances ont un rôle très important et ont un impact très positif parce que pas de salaire, pas de motivation, pas de travail. Imaginez les gens qui travaillent, ils n'ont pas de salaire et puis ils doivent abandonner le travail ou ils doivent travailler mal si ce n'est pas régulier donc lorsque la scolarité et payée à temps et qu'on peut vraiment nanifier et payer régulièrement les personnels ceci a un impact très positif sur le rendement parce que l'enseignant a besoin d'être motivé, il a besoin d'avoir son salaire, il a besoin de vivre, il a besoin de se nourrir et ce n'est que sa sauce donc c'est une source très importante les contributions exigibles. <i>(Participant 3)</i>	Da(-)
	Dans notre établissement on collabore avec les parents en faisant les réunions et on parle de ce qu'on doit résoudre comme problème dans l'école ou les années futures pour les performances de leurs élèves donc les parent jouent aussi un grand rôle dans les besoins des élèves. <i>(Participant 4)</i>	Da(+)
	Nous avons aussi les frais d'APEE qui sont vraiment trop discutables parce que les parents trouvent à tout bout de chemin les problèmes et les échappatoires pour ne pas payer mais par moment, la petite partie qui nous est allouée nous gérons cela avec le président de l'APPEE et le personnel de l'APPEE pour célébrer les fêtes de fin d'année. <i>(Participant 5)</i>	Da(+)

Tableau 10 : Sources : Enquête de terrain Février 2023.

4.2.4.2. Avis des participants sur le sous-thème 2 : effet de l'Usage appropriée des frais d'APEE sur le fonctionnement de l'établissement scolaire

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Thèmes 3	verbatim	Codes D
Sous- Thèmes 2	Bon usage, bon résultat lorsque les frais d'APPEE sont bien utilisés et mis à disposition des apprenants notamment dans la construction des infrastructures scolaires, l'équipement de matériels de l'établissement les apprenants en bénéficient et la communauté éducative avec, et les performances et le fonctionnement de l'établissement se passe très bien et tout le monde en gagne. Il s'agit notamment des parents, des enseignants et des apprenants et c'est la communauté éducative qui gagne. Merci. <i>(Participant 1)</i>	Db(+)
	Nous sommes censés même parfois organiser même des excursions, des sorties pour pouvoir aller montrer aux élèves des chose des situations dans la société qu'ils ne peuvent pas apprendre directement étant l'établissement et alors toutes ces choses-là nécessitent des budgets, nécessitent des ressources financières. Alors nous sommes souvent confrontés au fait que nous n'avons pas ces ressources nous sommes souvent confrontés au fait que lorsque nous n'avons pas ces ressources nous sommes obligés de surs sois de trouver d'autres moyens de leur expliquer les choses de façon magistrale. Mais cela n'emmène pas les enfants à les comprendre totalement ou de façon optimale les réalités que nous voulons les communiquer. Une autre chose également c'est que lorsque les ressources sont insuffisantes, les enseignants ne sont pas assez motivés parce qu'ils ont une source de revenus très bas. Alors, un enseignant qui ne touche pas grand-chose ne peut pas donner le meilleur de lui-même pour pouvoir prodiguer des enseignements, ne peut pas être motivé à donner le meilleur de lui-même. Alors donc pour cela nous plaçons avec le gouvernement ici d'augmenter les ressources financières des établissements par les subventions. Non seulement de donner de l'argent mais aussi d'accompagner les établissements avec le matériel didactique. Par exemple les établissements ont besoin de papier, sans papier il est très compliqué de photocopier les épreuves. Les élèves ont constamment besoin des plan clues de dessin les élèves ont constamment besoin à cette ère de la digitalisation des enseignements, les établissements ont besoin des vidéos-projecteurs des tableaux spécialisés à certain cours les établissement et les élèves ont besoin de l'aménagement des salles d'informatique et des laboratoires, c'est la raison pour laquelle j'invite et je plaide avec le gouvernement pour assister véritablement les établissements scolaires dans tous ces domaines. <i>(Participant 2)</i>	Db(-)
	Malheureusement c'est souvent insuffisant et les parents ne payent pas souvent. Ils ont cette tactique de jongler et c'est là où l'impact devient vraiment négatif on n'est pas très sûr. Lorsqu'on demande qu'on paye les scolarités, il faut au moins tabler sur les 90% hein pas 100% les rentrées ne sont jamais totales. Si l'Etat pouvait intervenir dans l'éducation et rendre cela, et obliger peut être les parents à payer à reverser toute la totalité, l'impact serait très positif. Puisque le parent lui il surtout ceux qui ne sont	Db(-)

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

	pas dans les classes d'examens, ils payent comme ils veulent, il ne respecte pas les tranches et ceci fait qu'on et parfois obligé de les mettre dehors et quand on les met dehors ça devient très très fort, très très terrible parce qu'ils perdent les cours, on n'aura pas le rendement, le travail ne sera pas bien fait. Et puis quand ils reviendront on et pas toujours sur de tout rattraper donc heuhh. Alors que si les sous tient là à temps, vraiment le serait bien. L'école souffre, l'école a des problèmes les performances scolaires sont diminuées juste parce que ces frais ne sont pas reversés à temps ou ces frais sont insuffisants. <i>(Participant 3)</i>	
	Dans notre établissement les frais de l'APEE sont dans l'inscription et ça a un taux fixé. Tous les parents payent ces frais qui sont biens pour le fonctionnement de notre école. Ces frais permettent de compléter ce qui manque à l'établissement en collaboration avec l'an des parents. Donc ça va dans la même lancée que le sous-thème. <i>(Participant 4)</i>	Db(+)
	Nous primons les meilleurs donc les 5 1 ^{ère} de chaque classe, nous organisons la cérémonie de remise de bulletins ; c'est donc à quoi sert ces frais d'APEE <i>(Participant 5)</i>	Db(+)

Tableau 11 : Sources : Enquête de terrain Février 2023

Pour ce qui est de l'impact des frais d'APEE sur les performances de l'établissement scolaire privé, les déclarations des participants montrent que les frais d'APEE occupent une place importante dans la performance scolaire des établissements scolaires. 75% des participants interrogé reconnaissent la place importante de ces frais dans le fonctionnement des établissements scolaires privés. 25% de ces répondants n'ont pas donné d'informations précises sur la gestion des frais d'APEE sur le fonctionnement de l'établissement scolaire. Les frais d'APEE sont inclus dans les frais d'inscription, ils ne sont pas détachés. Seulement, leur gestion fait l'objet d'une approbation par un bureau élu pour un mandat bien déterminé. La gestion des frais d'APEE font l'objet d'un control minutieux opéré par le bureau élu. La gestion des frais d'APEE selon les répondants occupent une place de choix dans le fonctionnement des établissements scolaires.

Le chapitre 4 terminé, il a été question de procéder à la présentation et analyse es résultats de l'étude. Ce chapitre s'est fait en deux grandes parties. La première partie nous a permis de présenter individuellement les répondants de notre recherche. Et la deuxième partie nous a permis de présenter sous forme tabulaire les données de l'étude et de procéder à leurs analyses autour des différentes thématiques formulées dans le guide d'entretien et la grille d'analyse.

Il apparaît en somme que Il ressort donc selon les déclarations des participants que la subvention est effective, mais elle n'est pas régulière est loin d'être consistante afin d'assurer la performance pédagogique et administrative de l'établissement scolaire. Pour ces enseignants, l'Etat doit davantage leur apporter un appui qui soit autant régulier et consistant en quantité. Selon les avis des participants, les frais exigibles représentent la principale source de financement de leur établissement scolaire. Selon les sujets interrogés, cette source de financement permet donc d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement scolaire tout le long de l'année scolaire. Pour ce qui est de l'impact des frais d'APEE sur les performances de l'établissement scolaire privé, les déclarations des participants montrent que les frais d'APEE occupent une place importante dans la performance scolaire des établissements scolaires. 75% es participants interrogé reconnaissent la place importante de ces frais dans le fonctionnement des établissements scolaires privés. 25% de ces répondants n'ont pas donné d'informations précises sur la gestion des frais d'APEE sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.

CHAPITRE 5

INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET PERSPECTIVES

Après avoir présenté dans le chapitre précédent les résultats collectés, la tâche revient dans le présent chapitre à passer à une interprétation des résultats. Il s'agit donc de faire une confrontation entre le cadre théorique de cette et les données empiriques. Pour y parvenir, nous allons débuter par un rappel de la problématique et des théories explicatives du sujet.

5.1. RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE ET DU CADRE THEORIQUE.

Il s'agit dans cette partie de l'étude de procéder dans un premier temps au rappel de l'objet de cette étude.

5.1.1. Rappel de la problématique

Les études dans le domaine de l'administration des établissements de formation scolaires en générale, et plus particulièrement dans le domaine de la gestion financière, soulignent qu'il existe un ensemble de facteurs qui à juste titre influencent le choix des acteurs et apportent des déclinaisons fortes affectant directement le niveau de compétence des apprenants. En réalité, telle que les choses devraient s'en apercevoir, l'administration des établissements ne devrait s'opposer à l'opérationnalisation des connaissances des apprenants dans le circuit de formation. Mais, il semble que les ambitions de la politique administrative portent plus sur d'autres enjeux que sur les perspectives d'une transmission des compétences efficace à la maîtrise d'un environnement socio-économique du marché du travail en perpétuel mouvement. Pour ne pas prendre cette situation en l'envers, cette étude va à la capture de cette réalité en mettant en avant une observation de fait par les actions et manœuvres administratives orchestrées. De cette lecture, l'on se lancerait à la recherche des fluctuations sur la courbe des performances scolaires afin de mesurer cette influence sur la maîtrise du marché du travail par ces apprenants en termes d'insertion économique et sociale. Fort de ces constats, l'étude pose le problème de l'insuffisance managériale des ressources financière dans les établissements secondaires de l'arrondissement de Yaoundé 6 rendant difficile les performances scolaires.

 Questions de recherche

QP. *En quoi la gestion des ressources financières influence-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

QS1. *En quoi la gestion de la subvention financière accordée par l'état influence-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

QS2. *Comment le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

QS3. *Comment la transparence et le bon usage des frais d'APEE impacte-t-elle les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6 ?*

 Objectifs de l'étude

OG. *Analyser en quoi la gestion des ressources financières influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

OS1. *Examiner en quoi la gestion de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

OS2. *Etudier comment le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

OS3. *Analyser et comprendre comment la transparence et le bon usage des frais d'APEE impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

 Hypothèse de recherche

H.G. *la gestion des ressources financières influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.*

HP.1. La gestion de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6

H.P.2. Le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6

H.P.3. La transparence et le bon usage des frais d'APEE déterminent les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6

5.1.2. Rappel du cadre théorique.

Notre étude s'appuie sur trois théories. Il s'agit entre autres de la théorie de la contingence, la théorie de l'organisation apprenante et la théorie de la fixation des objectifs. Selon les théoriciens de la contingence tels que Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), plusieurs variables ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon eux des caractéristiques de contexte ou de situation imposent certaines contraintes d'organisation auxquels il convient de s'adapter. Pour ces auteurs, il s'agit des variables telles que : le système de production (Woodward, 1958), le taux de changement de la technologie (Burns et Stalker, 1966), l'effectif de l'organisation (Blau, 1971), l'incertitude de l'environnement (Laurence et Lorsch, 1967).

Inspiré des recherches de Peter Senge (1994), la théorie met en exergue les contours de l'organisation apprenante à travers cinq caractéristiques : Un environnement propice à l'apprentissage ; Un accès à l'information disponible pour tous les travailleurs ; Une mise en application des apprentissages ; Une vision systémique ; le Partage des objectifs pour tous les travailleurs (Rossion, 2008). Pour l'auteur, l'environnement propice à l'apprentissage c'est un environnement qui encourage l'apprentissage à travers différentes pratiques qui vont favoriser cet apprentissage : l'expérience sur le terrain et en équipe, l'analyse des succès et des échecs, la création des espaces qui facilitent les échanges, les banques des données et les bibliothèques qui permettent de capturer la mémoire collective.

Selon la théorie de la fixation des objectifs, il existe cinq principes directeurs qui peuvent aider les gestionnaires et leurs collaborateurs à atteindre les objectifs de l'organisation et d'avoir les bonnes performances. C'est ainsi que Latham et Locke (1979), Latham et Steele

(1983), Erez et Kanfer (1983) et Wood et Locke (1990) ont dressé une nomenclature des principes directeurs de la théorie de la fixation des objectifs

5.2. INTERPRETATION DES RESULTATS.

Il s'agit d'une confrontation du cadre théorique de l'étude et du cadre empirique. L'interprétation des données de notre étude vont se faire à la lumière des hypothèses spécifiques émises dans notre étude.

5.2.1. La gestion de la subvention financière accordée par l'état : un facteur de performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.

La gestion financière du point de vue de Georges (2020), réside dans la production d'informations comptables et financières et la prise de décisions qui en découle. Autrement dit, la gestion financière consiste à avoir une vision précise sur les opérations économiques d'une structure, et de pouvoir, à l'aide d'indicateurs adaptés, donner une visibilité sur la stratégie de la structure. De ce point, la gestion financière est un pan très important de la performance scolaire des établissements tant publiques que privés. Selon la loi N°98/004 du 14 Avril 1998 d'Orientation de l'Education au Cameroun, en son article 1 précise que « L'éducation est une grande priorité nationale », il est par ailleurs précisé en l'article 2 que cette « éducation est assurée par l'Etat », ce qui signifie en de terme plus simple que l'état est le principal garant de l'éducation au Cameroun. Pour ce faire, il a le devoir d'accorder des appuis, des subventions à tous les établissements scolaires pour les accompagner dans leur fonctionnement. Dans ce sens les répondants interrogés affirment : *« les différentes sources de ressource de notre établissement scolaire bon, notre établissement scolaire a 2 sources de revenus. On a des sources qui viennent des subventions dont l'Etat » (Répondant 4).* *« Les différentes sources de financement de notre établissement proviennent deuxièmement ce sont les subventions de l'Etat. Il nous vient souvent en aide ça nous permet de payer les enseignants » (Répondant 5)*

Selon l'article 11 al (1) de la même loi, l'État assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'Éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées , les familles ainsi que les institutions publiques et privées. L'État assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées, les familles ainsi que les institutions publiques et privées. À cette fin, il : · arrête

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

les objectifs et les orientations générales des programmes nationaux d'enseignement et de formation, en liaison avec tous les secteurs de la vie nationale en vue de la professionnalisation de l'enseignement; · veille à l'adaptation permanente du système éducatif aux réalités économiques et socioculturelles nationales ainsi qu'à l'environnement international, particulièrement en ce qui concerne la promotion des enseignements scientifiques et technologiques, du bilinguisme et l'enseignement des langues nationales; · fixe les conditions de création, d'ouverture et de fonctionnement des établissements publics et privés et en assure le contrôle; · définit les normes de construction et d'équipement des établissements de l'enseignement public et privé et en assure le contrôle; · élabore et met à jour la carte scolaire.

En ce sens, l'Etat accorde chaque année des subventions aux établissements scolaires pour venir en appui au fonctionnement ces écoles. Alors, cette subvention apparait comme un facteur de performance en ce sens que cette manne accordée aux établissements scolaires privés leur permet de mieux fonctionner et d'être performants en ce sens que cet argent leur permet de pouvoir soit s'équiper en matériel didactique et administratif, mais cet appui sert également au paiement des salaires et la construction et équipement des infrastructures dans ces établissements scolaires. C'est la clarification qu'apporte le répondant 2 lorsqu'il déclare que *« nous nous appuyons parfois sur ces subventions pour pouvoir continuer à payer le personnel enseignant qualifié qui travaille à l'établissement » (Répondant 2)*. Il est perceptible d'après cette déclaration que la gestion surtout la bonne gestion de la subvention accordée par l'Etat peut constituer un facteur de performance des établissements scolaires privés. C'est à ce titre que le répondant 1 va préciser que

« L'impact de la gestion appropriée de la subvention sur le fonctionnement scolaire est notamment positif et négatif parce que, lorsque cette gestion est mal faite, les apprenants en perdent parce que les enseignants ne sont pas bien encadrés ils démissionnent parce qu'ils, n'ont pas de salaire, d'autre part le matériel didactique n'est pas toujours approprié » (Répondant 1).

Il ne s'agit pas que de la gestion de la subvention, mais il s'agit davantage de la qualité de la gestion adossée à cette subvention. Seulement, ces déclarations nous permettent de comprendre que la gestion de la dotation accordée par l'Etat influence de manière perceptible la performance scolaire des établissements privés. Dans sa théorie de l'organisation apprenante, Rossion (2008) met en exergue les contours de la théorie de l'organisation apprenante à travers

cinq caractéristiques : Un environnement propice à l'apprentissage ; Un accès à l'information disponible pour tous les travailleurs ; Une mise en application des apprentissages ; Une vision systémique ; Le Partage des objectifs pour tous les travailleurs. Pour l'auteur, l'environnement propice à l'apprentissage c'est un environnement qui encourage l'apprentissage à travers différentes pratiques qui vont favoriser cet apprentissage. La mise à disposition de cet environnement propice passe donc par l'aménagement, la construction des infrastructures, l'acquisition par achat du matériel. Pour que cela soit possible, il faut la ressource financière. C'est donc cette ressource financière que l'état apporte aux établissements scolaires privés. C'est à ce titre que le répondant 4 va déclarer que « *Les subventions là nous aident à payer les enseignants et les projets à finaliser peut-être des bancs à refaire, les outils de l'école peut être la craie et les autres...ça nous aide à payer tout ça en attendant l'année qui suit* ». Il poursuit en disant :

En tant qu'économie, ça va toujours dans le sens positif parce que les frais de subvention nous aident à payer les enseignants aussi à primer les meilleurs enseignants et pourquoi pas donner aussi les meilleurs élèves. Donc ça nous aide aussi à primer les enseignants et les élèves afin que notre école aussi soit meilleure et de bien fonctionner. Parce que primer les enseignants et les élèves c'est aussi les encourager et ça participe au bon fonctionnement de notre établissement. **(Répondant 4).**

On peut ainsi dire au regard de ce qui précède que le financement de l'éducation par l'État est de loin la source la plus importante. En effet, il fournit plus des trois quarts des ressources. Ces interventions couvrent l'ensemble du système éducatif. Le financement public joue un rôle central dans le système éducatif du fait de la pauvreté des populations qui ne leur permet pas de prendre en charge les coûts de scolarisation de leurs enfants. En outre, l'éducation est un service public et l'État camerounais, qui a souscrit à la déclaration de l'éducation pour tous, a pris des engagements au niveau international et national de tout mettre en œuvre pour rendre effectif l'accès de tous les enfants à l'éducation primaire. En somme la gestion de la subvention accordée par l'Etat impacte sur la performance des établissements scolaires en général, des établissements scolaires privés en particulier.

5.2.2. Impact des modes de paiement des frais exigibles à la scolarisation sur les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6

Du point de vue de George, Terry et Franklin (1985), la gestion est définie comme : « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ». D'après cette définition on peut souligner que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficaces. La gestion est la plus stimulante, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile de toutes les activités humaines.

Le cadre légal de la gestion financière des structures permet une homogénéité dans la manière de traiter la comptabilité qui vaut pour toutes les structures. Pour le fonctionnement des établissements scolaires, la finance tire sa principale origine des fonds propres produits par l'établissement scolaire lui-même. Ces fonds peuvent donc provenir du paiement des frais exigibles, frais de scolarité par les élèves. En ce moment, l'établissement scolaire fonctionne dès le départ avec ses propres fonds. Les fonds issus des inscriptions et des frais de scolarité de ses élèves. Pour mieux comprendre l'origine de ces ressources, le répondant 1 déclare :

Les ressources financières de notre établissement proviennent beaucoup plus de la scolarité des apprenants. Les frais de paiement de la scolarité aident le fonctionnement de l'établissement scolaire notamment le paiement de matériel didactique et d'autre part pour le paiement des salaires des enseignants de l'établissement et les côtes parts aussi au niveau du ministère merci. **(Répondant 1).**

La précision est apportée par le répondant 4 qui affirme « *les différentes sources de ressource de notre établissement scolaire bon, notre établissement scolaire a 2 sources de revenus. On a des sources qui viennent des subventions dont l'Etat donne et on a aussi les frais de scolarité de notre établissement donc la pension que les élèves payent* ». **(Participant 4)**. Le répondant 5 quant à lui déclare « *Les différentes sources de financement de notre établissement proviennent lèremment de la scolarité des élèves et avec ces frais de scolarité nous gérons tout l'établissement.* ». On comprend donc que le fonctionnement de l'établissement scolaire tient principalement aux frais d'inscription des élèves. Ces sources sont donc les premières

ressources à gérer pour permettre le fonctionnement de l'établissement scolaire et assurer sa performance en attendant les subventions qui ne sont pas régulières et consistantes.

En effet, la gestion des frais de scolarité pour le fonctionnement de l'établissement scolaire est un acte par lequel tous les établissements scolaires passent pour s'assurer de la bonne performance de leur établissement scolaire. Car ces frais de scolarité permettent non seulement d'assurer le fonctionnement administratif de l'établissement, mais aussi d'acquérir le matériel didactique lorsque le besoin se présente, ensuite, ces fonds permettent de mettre les élèves dans les conditions favorables à leur apprentissage. Mais ces frais permettent également de payer les enseignants afin d'assurer leurs rendements pédagogiques. Pour Rossion (2008), l'environnement propice à l'apprentissage c'est un environnement qui encourage l'apprentissage à travers différentes pratiques qui vont favoriser cet apprentissage : l'expérience sur le terrain et en équipe, l'analyse des succès et des échecs, la création des espaces qui facilitent les échanges, les banques des données et les bibliothèques qui permettent de capturer la mémoire collective. La mise à disposition de cet environnement nécessite une gestion financière adaptée et surtout des objectifs à atteindre. Dans ce sens, le répondant 3 affirme

La contribution exigible ; nous parlons des frais de scolarité qui sont composés des inscriptions et des paiements. Bon, mais les inscriptions généralement se dissolvent dans le budget parce qu'il y a des contributions sous rubriques qui partent, les pharmacies, les bibliothèques, les côtes part c'est dû côte part FENASCO, réunions des sectorielles toutes ces histoires-là, les inscriptions partent dedans. Mais ce qui est important et qui nous aide vraiment ce sont les frais de scolarité. **(Répondant 3)**

Selon le répondant 1, la bonne gestion des frais exigible permet donc que « *le matériel didactique soit disponible pour les enseignants, les salaires sont disponibles et là les enseignants donnent le meilleur d'eux-mêmes et obéissent aux exigences des dirigeants et à la fin on a une bonne performance et des meilleurs résultats.* ». Le répondant 3, précise davantage que « *ces frais de scolarité qui nous aident parfois à payer le salaire des enseignants à chercher certains matériels brefs à gérer l'établissement.* ». Il en est de même du répondant 4 qui affirme que « *ça va dans la même lancée que le sous thème 1 : ça nous aide dans l'amélioration des*

salaires des enseignants, à construire peut-être les laboratoires la salle de classe et aussi certains bâtiments qui n'étaient pas encore construits ou bien aménagés. ».

Selon La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968), il est important pour chaque gestionnaire de viser à travers leur gestion l'atteinte de certains objectifs qui sont des facteurs qui permettent de mesurer la bonne performance d'une structure. C'est à ce titre que les gestionnaires financiers des établissements scolaires doivent dans leur gestion des frais de scolarité viser les objectifs les plus pertinents, c'est-à-dire orienter les fonds vers l'atteinte des objectifs qui vont rendre leur établissement scolaire performant. En effet, la confrontation des données issues du cadre théorique et celle issues du cadre opératoire permet de confirmer que la gestion financière de l'établissement notamment la gestion, la bonne gestion des frais exigible détermine la performance scolaire de l'établissement.

5.2.3. La transparence et le bon usage des frais d'APEE : facteur de performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6

Selon Meyer (1978), la gestion au sens strict est définie comme la mise en œuvre, par un responsable, des ressources qui lui sont confiées, en vue d'atteindre, en respectant un certain nombre de règles, l'objectif, pour lequel ces ressources ont été mises en place. La fonction de gestion est la fonction donc d'agir. Son but est l'optimisation des ressources qui lui ont été confiées pour réaliser les objectifs. La gestion est ainsi considérée comme un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre en vue d'assurer le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise. Selon Pierre et Bergeron (1984), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés. Selon le répondant 5, les sources financières pour le fonctionnement des établissements scolaires proviennent également des frais d'APEE. Il affirme à ce propos que

Les différentes sources de financement de notre établissement proviennent 1^èement de la scolarité des élèves et avec ces frais de scolarité nous gérons tout l'établissement. 2^èmement ce sont les subventions de l'Etat. Il nous vient souvent en aide ça nous permet de payer les enseignants. Et 3^èmement, il ya aussi les frais d'APEE, qui ces frais sont vraiment réduit et les besoins pédagogiques et

académiques de notre établissement. Donc voilà les différentes sources *(répondant 5)*.

Selon la loi d'orientation de l'éducation au Cameroun 98/004 du 14 Avril 1998, en son article 32, al 1, il est précisé que La communauté éducative est l'ensemble des personnes physiques et morales qui encourent au fonctionnement, au développement et au rayonnement d'un établissement scolaire. Dans l'al 2, en sont membres : les dirigeants, les personnels administratifs et d'appui, les enseignants, les parents d'élèves, les élèves, les milieux socioprofessionnels, les collectivités territoriales décentralisées. Dans l'article 33, es membres de la communauté éducative sont associés, par l'intermédiaire de leurs représentants, aux instances de concertation et de gestion institués au niveau des établissements d'enseignement, ainsi qu'à chaque échelon de concertation des collectivités territoriales décentralisées ou des structures nationales de l'éducation. A ce titre, la loi reconnaît la place des parents d'élève dans la prise de décision et dans le processus de fonctionnement de l'établissement scolaire. Ce qui signifie une l'association des parents d'élèves est une instance officiellement établie qui impacte à travers ses actes la performance de l'établissement dan lequel elle est implantée. Selon le répondant 1

Effet de la transparence dans la gestion des frais d'APPEE sur la performance de l'établissement scolaire. Evidemment lorsqu'il y a transparence sur la gestion de ces frais-là, il ya une bonne cordialité entre le bureau de l'APPE et le bureau des gestionnaires de l'établissement du coup, l'établissement se porte bien en ce moment-là *(Répondant 1)*.

On peut donc comprendre que la contribution financière des parents à travers le paiement des frais d'APEE soit non négligeable dans le processus de mise en œuvre de la politique des établissent scolaires. Ainsi, les frais d'APEE exercent une influence sur le fonctionnement de l'établissement scolaire. Une gestion plus appropriée des frais d'APEE garantit des résultats satisfaisant en matière de fonctionnement et de bonnes performances de l'établissement scolaire. Pour étayer ce point de vue, le répondant 1 affirme

Bon usage, bon résultat lorsque les frais d'APPEE sont bien utilisés et mis à disposition des apprenants notamment dans la construction des infrastructures scolaires, l'équipement de

matériels de l'établissement les apprenants en bénéficient et la communauté éducative avec, et les performances et le fonctionnement de l'établissement se passe très bien et tout le monde en gagne. Il s'agit notamment des parents, des enseignants et des apprenants et c'est la communauté éducative qui gagne.
Merci. *(Participant 1)*

Tel que préciser par Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), dans la théorie de la contingence, les frais d'APEE représentent une variable importante dans la gestion financière des établissements scolaires afin d'améliorer leur performance. Selon Rossion (2008), dans la théorie de l'organisation apprenante, la gestion des frais d'APEE permettent donc de mettre en œuvre un environnement propice à l'apprentissage ; de rendre accessible et disponible l'information pour tous les travailleurs ; favorise la mise en application des apprentissages tout ceci dans l'optique d'aboutir à une vision systémique et au Partage des objectifs pour tous les travailleurs. Cette théorie est ainsi confirmée par les déclarations du répondant 4 qui déclare

Dans notre établissement les frais de l'APEE sont dans l'inscription et ça a un taux fixé. Tous les parents payent ces frais qui sont bien pour le fonctionnement de notre école. Ces frais permettent de compléter ce qui manque à l'établissement en collaboration avec l'an des parents. Donc ça va dans la même lancée que le sous-thème » *(Participant 4)*

De ce point de vue, l'environnement mis sur pied et aménagé grâce à la mobilisation de l'APEE est un environnement qui encourage l'apprentissage à travers différentes pratiques qui vont favoriser cet apprentissage notamment l'expérience sur le terrain et en équipe, l'analyse des succès et des échecs, la création des espaces qui facilitent les échanges, les banques des données et les bibliothèques qui permettent de capturer la mémoire collective. Tout ceci participe à de meilleures performances de l'établissement scolaire. En somme, la gestion des frais de l'APEE détermine la performance des établissements scolaires.

5.2.4. Synthèse des interprétations.

En définitive, L'État et ses démembrements sont les principales sources internes de financement de l'enseignement public. Y contribuent les ménages (parents), les ONG et

associations. Des sources externes de financement de l'enseignement public, l'on peut citer la coopération bilatérale, la coopération multilatérale, les institutions bancaires, les ONG et associations internationales. L'enseignement privé est financé et géré soit dans un but lucratif par des promoteurs privés, soit dans un but social par des associations laïques ou par des confessions religieuses. Dans l'article 24 al (1) de la loi d'orientation de l'éducation au Cameroun, il est précisé que les établissements privés d'enseignement concourent aux missions de l'éducation. En outre, l'établissement scolaire privé est reconnu comme un lieu formel d'acquisition des avoirs, savoirs faire et savoirs être. Il accompagne par ailleurs l'état dans la mise en œuvre de l'éducation. A ce titre, ces établissements ont besoin de finances pour pleinement jouer leur rôle. Les finances sont donc incontournables pour le bon fonctionnement administratif et pédagogique des établissements scolaires en général. C'est d'ailleurs cette confirmation qu'apporte le répondant 3 lorsqu'il déclare :

Bon, mais les finances jouent un rôle très important et ont un impact très positif parce que pas de salaire, pas de motivation, pas de travail. Imaginez les gens qui travaillent, ils n'ont pas de salaire et puis ils doivent abandonner le travail ou ils doivent travailler mal si ce n'est pas régulier donc lorsque la scolarité est payée à temps et qu'on peut vraiment nanifier et payer régulièrement les personnels ceci a un impact très positif sur le rendement parce que l'enseignant a besoin d'être motivé, il a besoin d'avoir son salaire, il a besoin de vivre, il a besoin de se nourrir et ce n'est que sa sauce donc c'est une source très importante les contributions exigibles.

(Participant 3)

Dans la théorie de la contingence, Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon ces auteurs, il existe des caractéristiques de contexte ou de situation qui imposent certaines contraintes d'organisation auxquels il convient de s'adapter. "C'est à ce titre que la ressource financière apparaît comme une contrainte non négligeable et même centrale dans le fonctionnement des établissements scolaires en général. En effet, la disposition des ressources financières permet un aménagement adapté de l'environnement selon les besoins des acteurs notamment des élèves et des enseignants. Car les ressources financières permettent donc le paiement des enseignants ce qui a une incidence sur leur motivation et sur la qualité de leurs rendements. Mais la disponibilité et la bonne gestion des ressources financières permet

égerment l'aménagement de l'environnement d'apprentissage et produire une motivation à apprendre.

Pour Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), ces déterminants agissent aussi sur le système de production (Woodward, 1958), le taux de changement de la technologie (Burns et Stalker, 1966), l'effectif de l'organisation (Blau, 1971), l'incertitude de l'environnement (Laurence et Lorsch, 1967). Ou encore la taille, l'âge, la stabilité de l'environnement, le système technique, et le style de pouvoir de l'organisation (Mintzberg, 1971). Ce qui signifie donc que la gestion financière à travers ses indicateurs qui sont la dotation ou subvention, les frais exigibles et les frais d'APEE déterminent la performance des établissements scolaires en général. Tout réside juste dans la qualité de la gestion qui en est faite.

5.3. PERSPECTIVES DE L'ETUDE.

Dans cette partie de notre étude, il s'agit d'ouvrir le débat sur d'autres visions, une autre façon de faire. Il s'agit donc de formuler des perspectives sur le plan théorique et des aussi sur le plan pratique.

5.3.1. Perspectives théoriques

Sur le plan théorique, au-delà des théories évoquées dans le cadre de cette étude, il existe une pléthore de théories qui auraient pu être utilisées dans cette étude, c'est le cas de la théorie de la motivation. En effet, la motivation peut se définir comme un phénomène dynamique qui est influencé par les perceptions de l'élève, son comportement, son environnement, qui implique l'atteinte d'un but. Meloupou (2013) l'appréhende comme l'ensemble des facteurs intégrés composant une disposition psychologique individuelle vers une action ; c'est également un processus mental qui pousse l'individu à agir sur son environnement aux fins de satisfaire un besoin. D'après Williams et Burden (1997, p.14), la motivation est : « un état d'éveil cognitif et émotionnel qui mène à une décision consciente d'agir et qui provoque une période d'effort intellectuel et/ou physique pour atteindre un but fixé au préalable ».

Dans ce sens, Louis Bergeron (1986) appréhende la motivation comme étant : « une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ». De manière claire, la gestion financière d'un établissement notamment à travers le paiement des salaires dus peut constituer un facteur de motivation pour les enseignants

et le personnel administratif. Le paiement régulier des salaires des enseignants et des personnels administratifs constitue un facteur de motivation extrinsèque pour amener ces travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes et à produire des performances satisfaisantes. La gestion financière intègre la charge salariale qui est un facteur de motivation pour assurer la motivation à travailler et produire des résultats escomptés.

Selon Fenouillet (1999), la motivation extrinsèque (ME) pousse le sujet à agir dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

5.3.2. Perspectives pratiques

5.3.2.1. Aux Chefs d'établissement

Il est avéré que la performance des établissements scolaires dépend de la bonne gestion des frais de scolarité et toute forme de finances qui entrent dans les caisses. Plusieurs répondants affirment que la mauvaise gestion de l'établissement scolaire impacte négativement sur la performance de cet établissement à ce titre, le répondant 1 déclare :

Alors l'influence de la gestion appropriée des frais exigibles sur la performance scolaire se révèle en 2 étapes notamment la 1^{ère} est négative lorsque les promoteurs d'établissements gèrent mal les frais de scolaire, les enseignants ne sont pas motivés et ne font pas bien leur travail car ils n'ont pas de salaire et ça influence négativement les performances des apprenant.

(Répondant 1).

Ainsi sur le plan pratique, la meilleure gestion financière d'un établissement scolaire doit passer par la mise à jour régulière de la comptabilité qui apparaît comme le point de départ de toute bonne gestion financière. Il est important de mettre à jour ses données financières au moins une fois par semaine, par ailleurs, il est important de vérifier que les élèves ont bien payé leurs scolarités et que ces paiements sont constamment enregistrés et les mises à jour faites. Par ailleurs, il est important de rappeler les cas des élèves qui n'ont pas encore effectué leur paiement des frais de scolarité. Il est en outre important de classer les justificatifs de dépenses, vérifier les transactions qui apparaissent sur le compte bancaire. Il est important de mieux planifier ses dépenses et suivre leur évolution.

Pour assurer une bonne santé financière de son établissement scolaire, il faudra s'appuyer sur un nombre d'indicateurs et d'outils. Ces outils peuvent favoriser la gestion de financière de l'établissement mais ces outils peuvent davantage servir à automatiser les gestions afin de permettre à plusieurs acteurs de l'établissement de faire ce suivi spontanément. Il s'agit donc de l'utilisation des logiciels de comptabilité et de facturation. Ces logiciels, parfois gratuits, permettent au gestionnaire de mieux gérer la majeure partie de son activité au sein d'un même logiciel : devis, factures, dépenses. Ces logiciels disposent très souvent d'un tableau de bord pour le suivi des principaux indicateurs de la comptabilité de l'établissement scolaire.

Il existe par ailleurs des ERP (Enterprise Ressource Planning) ou PGI en français (Progiciel de Gestion Intégré) sont des logiciels d'entreprises qui permettent d'avoir un système d'information complet et adapté à l'activité de l'entreprise. Leurs fonctionnalités dépassent celles liées à la finance et la comptabilité et permettent de gérer toutes les facettes de l'activité (gestion des stocks, performances commerciales, gestion des ressources humaines...). Ils sont adaptés aux PME et aux grosses entreprises. Par ailleurs, il est important de faire appel aux services d'un expert en comptabilité qui va aider avec la validation des comptes. En plus de gérer les obligations comptables dans le respect des normes en vigueur, il va produire votre compte de résultat et votre bilan en fin d'année et donc a une bonne vision de l'activité. Il saura donc vous prodiguer des conseils adaptés à votre situation.

5.3.2.2. A l'Etat.

Les responsables en charge de l'établissement scolaire qui a fait l'objet de notre étude ont décrié plusieurs griefs dans la dotation de la subvention. Il apparait selon ces responsables que cette dotation n'est pas régulière et n'est pas consistante. Pour illustrer cette idée, le répondant 5 déclare

En ce qui concernent les subventions de l'Etat, elles ne sont pas régulières on peut te donner 1 million après on saute même 3 ans avant de te redonner encore un peu d'argent ce qui fait que nous sommes toujours en difficultés pour équiper et renouveler nos salles informatiques, le matériel didactique des enseignants, les tables bancs donc ce n'est pas facile. C'est pour cela que le fondateur et toute son équipe sont toujours endettés, ont toujours tendance à aller vers les banques pour des prêts d'argent afin d'équiper l'établissement, pour que les apprenants soient aussi bien encadrés et aussi même pour payer

les enseignants parce que par moment il arrive qu'ils mettent la main dans la poche pour pouvoir permettre aux enseignants de joindre les 2 bouts.

(Répondant 5)

A ce titre il est donc important que l'Etat régularise la gestion et la dotation de cette subvention aux établissements scolaires privés. Par ailleurs, il est important que l'Etat avec l'appui des partenaires privés et des collectivités territoriales décentralisées revalorisent ou revoie à la hausse les subventions accordées aux établissements scolaires privés.

Au terme du chapitre 5 qui portait sur l'interprétation des résultats et implication, on peut retenir que La gestion financière du point de vue de Georges (2020), réside dans la production d'informations comptables et financières et la prise de décisions qui en découle. Autrement dit, la gestion financière consiste à avoir une vision précise sur les opérations économiques d'une structure, et de pouvoir, à l'aide d'indicateurs adaptés, donner une visibilité sur la stratégie de la structure. De ce point, la gestion financière est un pan très important de la performance scolaire des établissements tant publiques que privés. Mieux encore, Le cadre légal de la gestion financière des structures permet une homogénéité dans la manière de traiter la comptabilité qui vaut pour toutes les structures. Pour le fonctionnement des établissements scolaires, la finance tire sa principale origine des fonds propres produits par l'établissement scolaire lui-même. la gestion des frais de scolarité pour le fonctionnement de l'établissement scolaire est un acte par lequel tous les établissements scolaires passent pour s'assurer de la bonne performance de leur établissement scolaire.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

La gestion est considérée comme un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre en vue d'assurer le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise. Selon Pierre et Bergeron (1984), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés. Au terme de ce chapitre de nombreuses suggestions ont été formulées notamment la gestion financière d'un établissement scolaire doit passer par la mise à jour régulière de la comptabilité qui apparaît comme le point de départ de toute bonne gestion financière. Par l'Etat régularise la gestion et la dotation de cette subvention aux établissements scolaires privés. Par ailleurs, il est important que l'Etat avec l'appui des partenaires privés et des collectivités territoriales décentralisées revalorisent ou revoie à la hausse les subventions accordées aux établissements scolaires privés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Parvenues au terme de notre étude qui a portée sur : **Gestion des ressources financières et performances des établissements scolaires : cas des établissements d'enseignement secondaire général prive laïc de Yaoundé vi**. Perçue par Georges (2020), comme la production d'informations comptables et financières et la prise de décisions qui en découle. Autrement dit, la gestion financière consiste à avoir une vision précise sur les opérations économiques d'une structure, et de pouvoir, à l'aide d'indicateurs adaptés, donner une visibilité sur la stratégie de l'établissement scolaire, la gestion financière constitue ainsi un facteur important qui détermine le fonctionnement de l'établissement scolaire.

L'étude a ainsi posé le problème de la performance des établissements scolaires. En effet, l'étude a tenté d'apporter une explication sur les déterminants de la gestion des finances qui déterminent les performances d'un établissement scolaire. En outre, il s'est agi d'expliquer l'impact de la gestion des finances dans un établissement scolaire sur son fonctionnement administratif et pédagogique. Le cadre théorique de cette étude s'est appuyé sur trois (03) théories notamment la théorie de la contingence selon Woodward (1965), Lawrenz et Lorsch (1967), qui identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Également, la théorie de l'organisation apprenante à travers laquelle Rossion (2008) met en exergue les contours de la théorie de l'organisation apprenante à travers cinq caractéristiques : Un environnement propice à l'apprentissage ; Un accès à l'information disponible pour tous les travailleurs ; Une mise en application des apprentissages ; Une vision systémique ; Le Partage des objectifs pour tous les travailleurs.

Enfin, la théorie de la fixation des objectifs qui améliore le taux de réussite des acteurs sous quatre angles : elle permet d'orienter l'attention vers les activités les plus importantes ; elle mobilise l'énergie des acteurs vers l'atteinte des objectifs ; elle augmente la persévérance par rapport à un objectif ambitieux ; et elle dirige l'attention des acteurs vers les savoirs (Locke et Latham, 2002). Ces théories nous ont permis de dégager les indicateurs qui ont permis la formulation de trois (03) hypothèses secondaires ainsi qu'il suit : **HP.1.***La gestion de la subvention financière accordée par l'état influence les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6* ; **H.P.2.** *Le mode de paiement des frais exigibles à la scolarisation impacte les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6* ; **H.P.3.** *La*

transparence et le bon usage des frais d'APEE déterminent les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons opté pour étude qualitative à travers laquelle la collecte des données s'est faite par le biais d'entretiens semi dirigé. Les répondants de notre étude ont été choisis par une méthode de choix raisonné car il a été question à partir d'un certains nombres de critères de travailler avec des sujets capables de nous communiquer des informations fiables et vraies. Nous avons à cet effet travaillé avec sept (07) sujets seulement un des sujets occupe deux fonctions dans le même établissement donc dispose des mêmes informations. Une fois les données collectées, nous avons appliqué une analyse thématique de contenus pour obtenir nos résultats.

Les résultats révèlent donc que l'État et ses démembrements sont les principales sources internes de financement de l'enseignement public. Y contribuent les ménages (parents), les ONG et associations. L'enseignement privé est financé et géré soit dans un but lucratif par des promoteurs privés, soit dans un but social par des associations laïques ou par des confessions religieuses. L'établissement scolaire privé est reconnu comme un lieu formel d'acquisition des avoirs, savoirs faire et savoirs être. Il accompagne par ailleurs l'état dans la mise en œuvre de l'éducation. A ce titre, ces établissements ont besoin de finances pour pleinement jouer leur rôle. Les finances sont donc incontournables pour le bon fonctionnement administratif et pédagogique des établissements scolaires en général. La gestion financière à travers ses indicateurs qui sont la dotation ou subvention, les frais exigibles et les frais d'APEE déterminent la performance des établissements scolaires en général. Tout réside juste dans la qualité de la gestion qui en est faite.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajountimba, L. (2006). *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*.
- Bakayoko, B. (2009). *Les indicateurs de la performance organisationnelle des entreprises Pétrolières de Cote D'Ivoire : cas de la PETROCI (société nationale d'opération pétrolière de la Côte d'Ivoire)*. <https://www.memoireonline.com>
- Banque Mondiale. (2012). Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande. Sur [banque mondiale.org](http://banque.mondiale.org).
- Banque Mondiale. (2012). Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande. Sur [banque mondiale.org](http://banque.mondiale.org).
- Bena, B. (2007). *Relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle : validation empirique dans des entreprises industrielles tunisiennes à travers la variable modératrice compétitivité*. [Mémoire online] tiré du site <https://www.memoireonline.com>
- Bikoko, (A). (2017). Les APEE au Cameroun ou la privatisation de l'Education » Sur [Education mediaterrre.org](http://Education.mediaterrre.org).
- Boujlida, A. (2002). *La performance financière des PME Manufacturières : conceptualisation et mesure*. [Mémoire] Université du Québec à Trois Rivières retrieved from <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca> > PDF
- Bourdon, J., Thelot, C. (1999). L'apport de la recherche aux politiques éducatives. *Éducation et formation*. Paris, CNRS.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*. N° 269. Juillet-Août, p 61-65.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés de la plage ou multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, comptabilité, contrôle, audit. Tome 3, (vol 1) mars, pp 89-101.
- Brandit. N. (2005), « la formation professionnelle au service de l'amélioration des compétences en France » Editions OCDE, Paris.
- Chouinard, R., Roy, N., Vezeau, C., Bergeron, J. et Janosz, M. (2007). *Motivation et adaptation psychosociale des élèves du secondaire en fonction de leur milieu socioéconomique, de leur sexe et des pratiques pédagogiques de leurs enseignants* (Rapport no 103511). Montréal, Québec : Université de Montréal.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Décret N° 2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public.

Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi au Cameroun (2010)

Gravelines, P. (2007). Une histoire de l'éducation au Québec. Bibliothèque québécoise.

Institut des Statistiques de l'Unesco(2016). Le monde a besoin de près de 69 millions de nouveaux enseignants, UNESCO Sur unesco.org.

Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal/Paris : Guérin/Eska.

Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. 3e édition. Montréal: Guérin.

Loi d'orientation. (1998, avril 04). Article (37). *Loi d'orientation de l'éducation au Cameroun*.

Loi No 98/004 du 4 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun

Mialaret, G. (1969). *Education nouvelle et monde moderne*. Paris : PUF.

Mialaret, G. (1988). *Les Sciences de l'éducation* (Coll. Que-Sais-je ?). Paris : PUF.

N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de Master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan

Obin, J. P. (2007). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. OCDE

Orivel, F (2004). *Atteindre l'éducation pour tous en 2015 est-il un objectif réalisable ?* *Revue Française de Pédagogie* n°146, janvier-février-mars 2004, pages 53 à 63.

Resen. (2013). Rapport d'état du système éducatif national Camerounais. Éléments de diagnostic pour la politique éducative dans le contexte de l'EPT et du DSRP.

Traore, A. (1996). *La gestion du personnel enseignant en Afrique francophone*. Paris, UNESCO.

Tsafack, G. (2000). *L'enseignement secondaire au Cameroun, tendances organisationnelles et résultats d'apprentissages des élèves*. PUY

Tsafack, G. (2001). « *Comprendre les Sciences de l'Education* ». Harmattan

Tsafack, G. (2001). *Comprendre les Sciences de l'Éducation*. Paris : L'harmattan.

Tsafak, G. (1998). *Ethique et déontologie de l'éducation*. Yaoundé : P.U.A.

Zineb, I. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Retrieved from <https://www.cain.info/revue-projectique> 2017/2 (n° 17), Pages 93 à 103.

ANNEXES

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

**CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET
ÉDUCATIVES**

**UNITÉ DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET
INGÉNIERIE ÉDUCATIVE**



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE

I*****

**POSTGRADUATE SCHOOL
FOR SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES**

**DOCTORAL UNIT OF RESEARCH
AND TRAINING IN SCIENCE OF
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING**

Guide d'entretien

Mesdames et Messieurs,

Cet entretien entre dans le cadre d'une recherche en Sciences de l'Education. Cette dernière cherche à analyser les déterminants des obstacles didactiques qui interfèrent dans la rédaction d'une dissertation littéraire. Elle n'est pas une enquête de moralité. Elle a un but purement académique. La recherche assure que le respect de la confidentialité et le respect des personnes sont préservés. Veuillez-vous exprimer en toute confiance.

0- Informations sociodémographiques

Date de l'entretien :

Lieu de l'entretien :

Heure de début :

Heure de fin :

Nom de l'enquêteur :

Âge du répondant :

Sexe :

Dernier diplôme et école de formation :

Domaine d'activité :

Nombre d'année d'expérience :

Pendant cet entretien, je voudrais aborder avec vous certains nombre de thèmes et sous thèmes en rapport avec les ressources financières dans votre établissement scolaire. Ainsi, nous allons autant que faire se peut, parcourir un ensemble de thèmes que je vais vous proposer. Mais en attendant, parlez-moi un peu de ce que vous savez sur les types d'obstacles en éducation.

Je voudrais maintenant que nous abordions les thèmes que je vous propose. À chaque fois, je vous donnerai le thème et je vous inviterai à me dire ce que vous en pensez. Il s'agit donc pour vous, de développer vos opinions sur chacun des thèmes qui vous seront proposés après celui-ci.

Sous-thème 1 : Impact Régularité dans la dotation de la subvention de l'Etat

Sous-thème 2 : Impact de la Gestion transparente de la subvention sur le fonctionnement de l'établissement scolaire

Thème 2 : influence des modes de paiement des frais exigibles à la scolarisation

sur la performance scolaire de l'établissement scolaire.

Sous-thème 1 : Influence du Paiement organisé des frais de scolarité sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.

.....

.....

.....

.....

.....

Sous-thème 2 : influence de la Gestion appropriée des frais exigibles de la scolarité sur les performances de l'établissement scolaire.

.....

.....

.....

.....

.....

Thème 3 : les effets de la Transparence et bon usage des frais d'APEE sur les performances de l'établissement scolaire

Sous-thème 1 : effet de la Transparence dans la gestion des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire.

.....

.....

.....

.....

.....

Sous-thème 2 : effet de l'Usage appropriée des frais d'APEE sur le fonctionnement de l'établissement scolaire

.....

.....

.....
.....
.....

VERBATIM DES REpondants

Merci pour votre collaboration

Enseignant 1 :

Les ressources financières de notre établissement proviennent beaucoup plus de la scolarité des apprenants. Les frais de paiement de la scolarité aident le fonctionnement de l'établissement scolaire notamment le paiement de matériel didactique et d'autre part pour le paiement des salaires des enseignants de l'établissement et les côtes parts aussi au niveau du ministère merci.

L'impact de la gestion appropriée des frais d'exigibles sur le fonctionnement scolaire est notamment positif et négatif parce que, lorsque cette gestion est mal faite, les apprenants en perdent parce que les enseignants ne sont pas bien encadrés ils démissionnent parce qu'ils, n'ont pas de salaire, d'autre part le matériel didactique n'est pas toujours approprié. Lorsque ces paiements sont bien organisés comme dans notre établissement, ça permet de mieux dispenser les enseignements de mettre à la disposition des apprenants tout le nécessaire et de régulariser régulièrement les salaires des enseignants et tout le fonctionnement devient meilleur Merci.

Thème 2 : sous thème 1 Oui, les modes de paiement de scolarité influencent gravement les performances dans notre établissement notamment pour les apprenants qui payent les tranches scolaires en tranches. Ils se voient être mis dehors ce qui les empêche de mieux suivre les enseignements et en fin d'année les performances sont mitigées. Merci.

Sous thème 2 : Alors l'influence de la gestion appropriée des frais exigibles sur la performance scolaire se révèle en 2 étapes notamment la 1^{ère} est négative lorsque les promoteurs d'établissements gèrent mal les frais de scolaire, les enseignants ne sont pas motivés et ne font pas bien leur travail car ils n'ont pas de salaire et ça influence négativement les performances des apprenant 2^e volet lorsque cette, il matériel didactique est disponible pour les enseignants, les salaires sont disponibles et là les enseignants donnent le meilleur d'eux-mêmes et obéissent aux exigences des dirigeants et à la fin on a une bonne performance et des meilleurs résultats.

Thème 3 : sous thème 1 : Effet de la transparence dans la gestion des frais d'APPEE sur la performance de l'établissement scolaire. Evidemment lorsqu'il y a transparence sur la gestion de ces frais-là, il ya une bonne cordialité entre le bureau de l'APPE et le bureau des gestionnaire de l'établissement du coup, l'établissement se porte bien en ce moment-là. Et quand c'est au cas contraire qu'il y'a discorde, l'établissement est en danger parce que le bureau de l'APPEE et les dirigeants de l'établissement sont toujours dans les problèmes ce qui va impacter sur les performances des apprenants.

Thème 3 : sous thème 2 : Bon usage, bon résultat lorsque les frais d'APPEE sont bien utilisés et mis à disposition des apprenants notamment dans la construction des infrastructures scolaires, l'équipement de matériels de l'établissement les apprenants en bénéficient et la communauté éducative avec, et les performances et le fonctionnement de l'établissement se passe très bien et tout le monde en gagne. Il s'agit notamment des parents, des enseignants et des apprenants et c'est la communauté éducative qui gagne. Merci.

Enseignant 2

Alors, en tant qu'intendant de la fondation des établissements scolaires la grâce, di je peux donner 1 ou deux éléments de réponses à vos questions qui, consternent les sources des différentes ressources financières de notre école, en d'autres termes d'où proviennent nos ressources financières, comment faisons nous pour pouvoir joindre les 2 bouts, pour pouvoir payer les enseignants ou acheter le matériel didactique et pédagogique nécessaire à une bonne éducation des enfants qui nous sont confiés ?

En fait 1^{er}ement je dirai d'abord que les sources financières de notre établissement proviennent beaucoup plus de la participation ou bien disons la régularité des parents ou des élèves à solder leurs frais de scolarité ces frais de scolarités sont divisés en 2 branches, on a 1^{er}ement les inscriptions et on a la scolarité proprement dite. Alors à l'intérieur de ces frais d'inscription par exemple, une grande partie de ces frais sont départagés comme suit une partie part pour assurer les élèves, une partie part pour la FENASCO et dans bien d'autres départements que je vais m'abstenir de citer ici. Alors, ce qui fait que ces restes que nous avons pour la plupart des fois sont assez insuffisants pour couvrir tous les besoins des établissements scolaires.

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Et maintenant la 2^e forme des ressources provient également des subventions qu'octroie le gouvernement aux établissements scolaires. Alors donc, ces subventions pour le moment parfois ne sont pas toujours assez suffisantes, pourquoi, parce que vu le mois de mars, Avril, Mai, parfois les propres sources de l'établissement sont déjà équipées alors nous nous appuyons parfois sur ces subventions par pouvoir continuer à payer le personnel enseignant qualifié qui travaille à l'établissement. Alors, heubh nous sommes également confrontés à certaines difficultés dans le sens où le gouvernement a interdit la vente du matériel, des fournitures scolaires, des tenues scolaires, chose qui parfois pouvait générer quelques ressources à l'établissement pour aider l'établissement à joindre les 2 bouts comme on le dit souvent. Et maintenant également, nous faisons face également parfois à quelques aides mais ceci ce sont des cas particuliers et très rares où nous des rencontrons des sociétés ou des particuliers qui viennent octroyer par exemple des bourses aux élèves en fin d'année ou bien pendant la fête de la jeunesse ou bien la fête de Noël pour primer certains enfants enfants mais cette dernière ressource et qui s'est arérée très rare que nous n'avons pas connu depuis un bon bout de temps. Donc maintenant je vais nous présenter en quelques mots quel est l'impact de ces ressources financières sur le rendement scolaire.

Lorsque je parle de rendement scolaire ça veut dire que l'èment le résultat des enfants comment est-ce qu'ils travaillent, comment les enseignements leur sont prodigués alors je dirais déjà que, une bonne ressource financière ou des ressources financières abondantes produisent également un bon rendement scolaire. En d'autres termes j'aimerais dire qu'il ya un lien entre les 2 mais présentement, nous faisons face à des ressources financières très limitées et ce qui affecte beaucoup le rendement scolaire parce que lorsque le matériel didactique n'est pas totalement présent parce qu'il faut que nous utilisons certaines ressources pour pouvoir réserver le salaire des enseignants cela provoque le fait que nous n'avons pas tout le matériel didactique que nous sommes censés avoir. Alors nous savez bien que dans un établissement scolaire de nos jours au 21^e siècle à l'ère du numérique, nous sommes censés avoir des laboratoires avec des matériels à la pointe de la technologie pour faciliter l'apprentissage des élèves.

Nous sommes censés même parfois organiser même des excursions, des sorties pour pouvoir aller montrer aux élèves des chose des situations dans la société qu'ils ne peuvent pas apprendre directement étant l'établissement et alors toutes ces choses-là nécessitent des budgets, nécessitent des ressources financières. Alors nous sommes souvent confrontés au fait que nous n'avons pas ces ressources nous sommes souvent confrontés au fait que lorsque nous

n'avons pas ces ressources nous sommes obligés de sursoin de trouver d'autres moyens de leur expliquer les choses de façon magistrale. Mais cela n'emmène pas les enfants à les comprendre totalement ou de façon optimale les réalités que nous voulons les communiquer. Une autre chose également c'est que lorsque les ressources sont insuffisantes, les enseignants ne sont pas assez motivés parce qu'ils ont une source de revenus très bas.

Alors, un enseignant qui ne touche pas grand-chose ne peut pas donner le meilleur de lui-même pour pouvoir prodiguer des enseignements, ne peut pas être motivé à donner le meilleur de lui-même. Alors donc pour cela nous plaidons avec le gouvernement ici d'augmenter les ressources financières des établissements par les subventions. Non seulement de donner de l'argent mais aussi d'accompagner les établissements avec le matériel didactique. Par exemple les établissements ont besoin de papier, sans papier il est très compliqué de photocopier les épreuves. Les élèves ont constamment besoin des plan clues de dessin les élèves ont constamment besoin à cette ère de la digitalisation des enseignements, les établissements ont besoin des vidéos-projecteurs des tableaux spécialisés à certain cours les établissements et les élèves ont besoin de l'aménagement des salles d'informatique et des laboratoires, c'est la raison pour laquelle j'invite et je plaide avec le gouvernement pour assister véritablement les établissements scolaires dans tous ces domaines.

Enseignant 3 :

Il faut préciser que nous avons 4 sources de financement dans les établissements scolaires la première source c'est l'apport personnel du promoteur. Cet apport intervient généralement lorsque le budget n'est pas équilibré et là le promoteur est obligé d'y mettre de ses propres moyens pour pouvoir joindre les 2 bouts et équilibrer son budget le 2^e c'est les dans volontaires des parents nous interpellons souvent des parents qui font des dons volontaires ciblés à l'endroit de leurs apprenants lors des fêtes, ils apportent des cadeaux qu'ils attribuent directement à leurs enfants et ceci a un impact très positif en ce sens que cela motive les enseignants mais il faut aussi préciser que c'est aléatoire parce qu'ils réagissent quand ils veulent comme ils veulent, on ne peut pas compter sur eux. Il ya aussi l'APEE bon, mais là parfois ça crée beaucoup de problème dans les privés parce que les parents ne comprennent pas le caractère obligatoire de ces contributions et quand bien même ils comprendraient, ils discutent la gestion surtout le bureau.

**IIIIIIIGESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

Ils ne font pas exactement ce que prévoient les textes, ils utilisent cela à des fins privées et ils sont prêts à détourner des fonds. Et lorsque les promoteurs veulent un peu les orienter ça crée les problèmes ce qui fait qu'il ya des moments où on est obligé de suspendre carrément cela et de revenir à la 3^e forme qui est la contribution exigible ; nous parlons des frais de scolarité qui sont composés des inscriptions et des paiements. Bon, mais les inscriptions généralement de dissolvent dans le budget parce qu'il y 'a des contributions sous rubriques qui partent, les pharmacies, les bibliothèques, les côtes part c'est dû côte part FENASCO, réunions des sectorielles toutes ces histoires-là, les inscriptions partent dedans. Mais ce qui est important et qui nous aide vraiment c'est les frais de scolarité. Bon, ces frais de scolarité qui nous aident parfois à payer le salaire des enseignants à chercher certains matériels bref à gérer l'établissement. Mais, il y'a aussi une source qui est aléatoire la subvention de l'Etat parce qu'on ne peut pas toujours compter sur ça cette année on peut avoir et l'année prochaine on a pas et quand bien on a le montant est variable et puis, quand bien même l'Etat doit virer ça certains institutions bancaires ne mettent pas ça rapidement à la disposition. Les souviennent toujours tardivement et il y'a deux problème qui se posent d'abord que c'est petit et 2 l'Etat oriente cela dans la gestion dans la motivation des heureusement ça ne paye même pas un mois de salaire vu l'effectif et ça vient vraiment très tardivement. Donc voilà un peu ce que nous avons comme sources mais celles sur lesquelles on table dessus c'est les contributions exigibles.

Bon, mais les finances ont un rôle très important et ont un impact très positif parce que pas de salaire, pas de motivation, pas de travail. Imaginez les gens qui travaillent, ils n'ont pas de salaire et puis ils doivent abandonner le travail ou ils doivent travailler mal si ce n'est pas régulier donc lorsque la scolarité est payée à temps et qu'on peut vraiment nanifier et payer régulièrement les personnels ceci a un impact très positif sur le rendement parce que l'enseignant a besoin d'être motivé, il a besoin d'avoir son salaire, il a besoin de vivre, il a besoin de se nourrir et ce n'est que sa sauce donc c'est une source très importante les contributions exigibles. Malheureusement c'est souvent insuffisant et les parents ne payent pas souvent. Ils ont cette tactique de jongler et c'est là où l'impact devient vraiment négatif on n'est pas très sûr.

Lorsqu'on demande qu'on paye les scolarités, il faut au moins tabler sur les 90% hein pas 100% les rentrées ne sont jamais totales. Si l'Etat pouvait intervenir dans l'éducation et rendre cela, et obliger peut être les parents à payer à reverser toute la totalité, l'impact serait très positif. Puisque le parent lui il surtout ceux qui ne sont pas dans les classes d'examens, ils

payent comme ils veulent, il ne respecte pas les tranches et ceci fait qu'on et parfois obligé de les mettre dehors et quand on les met dehors ça devient très très fort, très très terrible parce qu'ils perdent les cours, on n'aura pas le rendement, le travail ne sera pas bien fait. Et puis quand ils reviendront on et pas toujours sur de tout rattraper donc heuhh. Alors que si les sous tient là à temps, vraiment le serait bien. L'école souffre, l'école a des problèmes les performances scolaires sont diminuées juste parce que ces frais ne sont pas reversés à temps ou ces frais sont insuffisants.

Enseignant 4 :

Thème 0 : point de vue sur les différentes sources de ressource de notre établissement scolaire bon, notre établissement scolaire a 2 sources de revenus. On a des sources qui viennent des subventions dont l'Etat donne et on a aussi les frais de scolarité de notre établissement donc la pension que les élèves payent.

Thème 1 : sous thème 1 : l'impact des paiements organisés des frais de scolarité sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.

Alors on a 2 impacts aspects, l'aspect positif et on aussi l'aspect négatif. Le positif ici c'est les subventions que l'Etat donne dans notre établissement. Les subventions là nous aident à payer les enseignants et les projets à finaliser peut être des bancs à refaire, les outils de l'école peut être la craie et les autres...ça nous aide à payer tout ça en attendant l'année qui suit. Les aspects négatifs viennent du fait qu'il y'a souvent des subventions que le gouvernement donne et ça arrive tard et nous on a les difficultés pour payer les enseignants puisque ça n'a pas une date fixé.

Sous thème 2 : l'impact de la gestion approprié des frais de subvention sur le fonctionnement de notre établissement scolaire.

En tant qu'économie, ça va toujours dans le sens positif parce que les frais de subvention nous aident à payer les enseignants aussi à primer les meilleurs enseignants et pourquoi pas donner aussi les meilleurs élèves. Donc ça nous aide aussi à primer les enseignants et les élèves afin que notre école aussi soit meilleure et de bien fonctionner. Parce que primer les enseignants et les élèves c'est aussi les encourager et ça participe au bon fonctionnement de notre établissement.

Thème 2 : sous thème 1 : influence des paiements organisés des frais de scolarité sur le fonctionnement de notre établissement scolaire.

Oui, en tant qu'économie, dans notre établissement la pension se paye par tranches. On a d'abord l'inscription et on a 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} tranche. Ça se paye comme ça dans tous les niveaux doit primaire soit secondaire. Ce que je peux dire ici c'est que ça nous influence parce que tout le monde ne respecte pas les tranches de paiement de la pension et ça nous dérange beaucoup parce qu'on n'a pas assez d'argent pour payer les enseignants et faire ce qui doit être fait. Ça joue beaucoup sur les enseignants et sur les élèves parce que quand on les met dehors pour la pension ils partent et font une 2 semaine à la maison, ils perdent les cours et à la fin ils n'ont pas de bonnes notes et échouent. Et ça joue aussi sur les enseignants parce qu'ils ne peuvent pas bien dispenser leurs cours parce que tout le monde n'est pas en classe et il faut souvent rentrer et revenir en arrière donc ça traîne et la page si on ne suit pas et à la fin un enfant échoue il peut même quitter l'école, donc ça joue beaucoup dans notre structure.

Sous thème 2 : ça va dans la même lancée que le sous thème 1 : ça nous aide dans l'amélioration des salaires des enseignants, à construire peut être les laboratoires la salle **** et aussi certains bâtiments qui n'étaient pas encore construits ou bien aménagés.

Thème 3 : sous thème 1 : la transparence dans la gestion des frais d'APEE pour la performance des établissements scolaires.

Dans notre établissement on collabore avec les parents en faisant les réunions et on parle de ce qu'on doit résoudre comme problème dans l'école ou les années futures pour les performances de leurs élèves donc les parents jouent aussi un grand rôle dans les besoins des élèves.

Thème 3 : sous thème 2 : Effet de l'usage approprié des frais d'APEE sur le fonctionnement des établissements scolaires.

Dans notre établissement les frais de l'APEE sont dans l'inscription et ça a un taux fixé. Tous les parents payent ces frais qui sont biens pour le fonctionnement de notre école. Ces frais permettent de compléter ce qui manque à l'établissement en collaboration avec l'an des parents. Donc ça va dans la même lancée que le sous-thème.

Enseignant 5 :

Les différentes sources de financement de notre établissement proviennent 1^èrement de la scolarité des élèves et avec ces frais de scolarité nous gérons tout l'établissement. 2^èmement ce sont les subventions de l'Etat. Il nous vient souvent en aide ça nous permet de payer les enseignants. Et 3^èmement, il y'a aussi les frais d'APEE, qui ces frais sont vraiment réduit et les besoins pédagogiques et académiques de notre établissement. Donc voilà les différentes sources.

La subvention de l'Etat nous permet par manque de payer les derniers mois mais, le fondateur fait toujours quelques chose pour ajouter parce que c'est souvent insuffisant. Dans l'établissement comme le nôtre par moment nous avons 1 million 1,5 millions et qui nous permet juste de payer une infinie partie des enseignants. Donc ces frais ne peuvent pas vraiment subvenir même à un mois de salaire. L'impact négatif c'est que si ces frais étaient un peu plus élèves ça devait vraiment nous aider mais c'est très réduit les frais exigibles nous permettent aussi de subvenir aux salaires de tout le personnel dès le mois de septembre jusqu'en fin d'année. Et par moment nous avons des problèmes parce que ces frais se payent en plusieurs tranches et nous nous retrouvons souvent à la fin du mois de mai que certains parents n'ont même pas encore payé ce qui fait qu'il y'a toujours de déficits dans nos caisses et nous sommes toujours dans les besoins. Et par moment les dirigeants de l'établissement sont appelés attendre la main dans les banques pour pouvoir avoir de l'argent. Si les parents payaient ces frais exigibles pouvaient nous aider à équiper l'établissement mais, comme c'est réduit et que les parents ne payent pas vraiment tous à temps, nous sommes toujours butés à ce niveau-là.

Nous avons aussi les frais d'APEE qui sont vraiment trop discutables parce que les parents trouvent à tout bout de chemin les problèmes et les échappatoires pour ne pas payer mais par moment, la petite partie qui nous est allouée nous gérons cela avec le président de l'APEE et le personnel de l'APEE pour célébrer les fêtes de fin d'année. Nous primons les meilleurs donc les 5 1^{ères} de chaque classe, nous organisons la cérémonie de remise de bulletins ; c'est donc à quoi servent ces frais d'APEE.

Concernant les frais exigibles lorsque les parents ne payent pas ces frais à temps ça a vraiment un impact négatif dans le fonctionnement de l'établissement scolaire parce que si nous ne parvenons pas à payer le salaire des enseignant, ils ne seront pas motivés à enseigner et ça

**IIIIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

aura un mauvais impact. Nous sommes parfois obligés de mettre les enfants dehors pour pousser les parents à payer les frais de scolarité. Et lorsque ces enfants sont par exemple dehors pendant une semaine, deux semaines, ils perdent les cours mais quand ils reviennent on ne peut plus reprendre ces cours ce qui est vraiment négatif sur nos résultats parce que lorsque nous comptons sur un 100% nous nous retrouvons avec 95% parce que les 5% sont généralement les enfants qui ont passé leur temps dehors donc ça impacte le rendement scolaire et au niveau de l'établissement car sur l'échelon national nous n'avons pas un bon rang.

En ce qui concernent les subventions de l'Etat, elle ne sont pas régulière on peut te donner 1 million après on saute même 3 ans avant de te redonner encore un peu d'argent ce qui fait que nous sommes toujours en difficultés pour équiper et renouveler nos salles informatiques, le matériel didactique des enseignants, les tables bancs donc ce n'est pas facile. C'est pour cela que le fondateur et toute son équipe sont toujours endettés, ont toujours tendance à aller vers les banques pour des prêts d'argent afin d'équiper l'établissement, pour que les apprenants soient aussi bien encadrés et aussi même pour payer les enseignants parce que par moment il arrive qu'ils mettent la main dans la poche pour pouvoir permettre aux enseignants de joindre les 2 bouts.

TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE	5
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1:PROBLEMATIQUE GENERALE DE L'ETUDE.....	6
1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	6
1.2. JUSTIFICATION DE L'ETUDE.....	11
1.3. PROBLEME DE L'ETUDE.....	12
1.4. QUESTIONS DE RECHERCHE.....	17
1.4.1. Question principale de l'étude.....	17
1.4.2. Questions secondaires de l'étude	17
1.5. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	18
1.5.1. Objectif général de l'étude	18
1.5.2. Objectifs spécifiques de l'étude	18
1.6. PERTINENCE DE L'ETUDE.....	19
1.7. DELIMITATIONS DE L'ETUDE	20

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

CHAPITRE 2:CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	23
2.1. ETUDE CRITIQUE DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE.	23
2.1.1. Éducation.....	23
2.1.2. L'enseignant	24
2.1.3. Enseignement et enseignement secondaire	24
2.1.4. L'administration de l'éducation	25
2.1.5. La gestion financière.....	26
2.1.6. La performance	27
2.2. REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE.	30
2.2.1. Cadrage juridique de l'enseignement secondaire au Cameroun.	30
2.2.1.1. Missions assignées au système éducatif par le n° 98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun	31
2.2.1.2. Dispositions de la Vision du Cameroun à l'horizon 2035 et objectif du DSCE..	34
2.2.2. La gestion financière des structures d'un point de vue général	35
2.2.2.1. Les objectifs de la gestion financière.....	35
2.2.2.2. Les axes de la gestion financière	35
2.2.3. Gestion financière en éducation.....	36
2.2.3.1. L'utilité des systèmes d'information pour la gestion des enseignants.....	37
2.2.3.2 La gestion administrative	38
2.2.3.3. La gestion collective	38
2.2.3.4. La gestion pédagogique	39
2.2.3.5. Les différentes sources de financement de l'éducation	39
2.2.4. L'approche financière de la performance	40
2.3 THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET.	41
2.3.1. La théorie de la contingence	41
2.3.2. La théorie de l'organisation apprenante.....	42

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

2.3.3. La théorie de la fixation des objectifs	43
2.4 PRECISION ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE	47
2.4.1. Formulation de l'hypothèse générale.....	47
2.4.2. Présentation des variables de l'hypothèse générale.	48
2.4.3. Les modalités de chaque variable.	48
2.4.4. Formulation des hypothèses de recherche.	49
DEUXIEME PARTIE: CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE DE L'ETUDE	54
CHAPITRE 3:METHODOLOGIEDEL'ETUDE	55
3.1. TYPE DE RECHERCHE.....	55
3.2. SITE DE L'ETUDE.....	56
3.2.1. Présentation du site de l'étude	56
3.2.2. Description du CSGT.....	56
3.2.3. Fonctionnement de l'établissement scolaire	58
3.2.3.1. Les objectifs du complexe scolaire	58
3.2.3.2. Organes de gestion et membre du personnel administratif.....	58
3.3. POPULATION DE L'ETUDE.....	60
3.3.1. Population cible	61
3.3.2. Population accessible.....	61
3.3.3. Caractéristiques de la population de l'étude.	61
3.3.4. Critères de sélection des sujets	61
3.4. TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE ET ÉCHANTILLON.....	62
3.4.1. Technique de l'échantillonnage.	62
3.4.2. Echantillon de l'étude	63
3.5. MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES : UN ENTRETIEN.....	63
3.5.1. Présentation de la méthode et de l'instrument de collecte des données : l'entretien	63

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

3.5.2. Présentation détaillée de l'instrument de collecte des données : le guide d'entretien	64
3.6. PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	65
3.6.1. La phase préparatoire et pédagogique.....	65
3.6.2. La phase d'approfondissement des entretiens.....	66
3.7. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES	66
3.7.1. Justification de la technique des données	66
3.7.2. Analyse thématique de contenu	66
3.7.3. Grille d'analyse.....	67
CHAPITRE 4:PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE	71
4.1. PRESENTATION DES PARTICIPANTS.....	71
4.1.1. Présentation du sujet 1	71
4.1.2. Présentation du sujet 2	72
4.1.3. Présentation du sujet 3	72
4.1.4. Présentation du sujet 4	72
4.1.5. Présentation du sujet 5	73
4.2. ANALYSE DES RESULTATS.	73
4.2.1. Présentation des résultats des participants sur le thème 0 : avis des participants sur les ressources financières de l'établissement scolaire.	74
4.2.2. Présentation des résultats des participants sur le thème 1 : Gestion de la subvention financière accordée par l'état et impact sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.	75
4.2.2.1. Avis des participants sur le sous-thème 1 : Impact Régularité dans la dotation de la subvention de l'Etat sur le fonctionnement de l'établissement scolaire	75
4.2.2.2. Avis des participants sur le sous-thème2 : Impact de la Gestion transparente de la subvention sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.....	76

**IIIIIIII GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

4.2.3. Présentation des résultats des participants sur le thème 2 : influence des modes de payement des frais exigibles à la scolarisation sur la performance scolaire de l'établissement scolaire.....	78
4.2.3.1. Avis des participants sur le sous-thème 1 : Influence du Paiement organisé des frais de scolarité sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.	78
4.2.3.2. Avis des participants sur le sous-thème 2 : influence de la Gestion appropriée des frais exigibles de la scolarité sur les performances de l'établissement scolaire.	80
4.2.4. Présentation des résultats des participants sur le thème 3 : les effets de la Transparence et bon usage des frais d'APEE sur les performances de l'établissement scolaire.	81
4.2.4.1. Avis des participants sur le sous-thème 1 : effet de la Transparence dans la gestion des frais d'APEE sur la performance de l'établissement scolaire.	82
4.2.4.2. Avis des participants sur le sous-thème 2 : effet de l'Usage appropriée des frais d'APEE sur le fonctionnement de l'établissement scolaire.....	82
CHAPITRE 5:INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET PERSPECTIVES	86
5.1. RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE ET DU CADRE THEORIQUE.	86
5.1.1. Rappel de la problématique	86
5.1.2. Rappel du cadre théorique.	88
5.2.1. La gestion de la subvention financière accordée par l'état : un facteur de performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6.	89
5.2.2. Impact des modes de payement des frais exigibles à la scolarisation sur les performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6	92
5.2.3. La transparence et le bon usage des frais d'APEE : facteur de performances des établissements scolaires de l'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 6	94
5.2.4. Synthèse des interprétations.....	96

**IIIIIIIGESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS SCOLAIRES : CAS DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE GENERAL PRIVE LAÏC DE YAOUNDE VI**

5.3. PERSPECTIVES DE L'ETUDE.....	98
5.3.1. Perspectives théoriques.....	98
5.3.2. Perspectives pratiques.....	99
5.3.2.1. Aux Chefs d'établissement	99
5.3.2.2. A l'Etat.....	100
CONCLUSION GÉNÉRALE	103
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXES	109
TABLE DE MATIERES.....	122