ÉVALUATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT ET ANALYSE DE SON IMPACT SUR LE RENDEMENT DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES AU CAMEROUN.

Nathalie MAMANFO KENFACK
Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I- Cameroun (doctorante).
mamanfonath@gmail.com

Résumé

Le Cameroun a adopté en 2000 le projet d'établissement comme outil de pilotage des établissements scolaires. Sa finalité, clairement mentionnée dans la circulaire de sa mise en application est de permettre la réussite du plus grand nombre d'élèves. Il s'inscrit dans une perspective de management participatif des institutions scolaires et surtout, l'accroissement du rendement desdites institutions. Cependant, malgré une vingtaine d'année de mise en œuvre de cette réforme, on observe une persistance de l'échec scolaire dans le pays. L'objectif de cette recherche est d'une part d'examiner les projets d'établissement afin de voir si leur mise en œuvre se fait de manière correcte, c'est-à-dire, en respectant la démarche participative, et d'autres part, d'analyser l'impact de ces projets sur le rendement des institutions scolaires. Les données recueillies par un questionnaire chez 251 participants ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS et le test du khi–carré a servi à la vérification de notre hypothèse qui a été confirmée. Les résultats montrent que l'implémentation de ces projets ne se fait pas toujours selon la démarche participative qu'elle requiert et qu'il existe une corrélation positive entre la manière dont le projet d'établissement est mis en œuvre dans une institution scolaire et le rendement de celle-ci.
***Mots-clés** : évaluation, projet d'établissement, rendement.*

Abstract

Cameroon adopted in the year 2000 the establishment project as a school management tool. Its purpose, clearly mentioned in its implementation circular, is to allow the succes of the greatest number of students. It is part of a perspective of participatory management of educational institutions, specially the increase of the output of said institutions. Howeever, despite twenty years of implementation of this reform, we observe a persistence of academic failure in the coutry. The onjective of this research is to examine the establischment projects in order to see if their implementation is carried out correctly, that is, respecting the participatory approach, and other hand, of analyzing its impact on the productivity of educational institutions. The data collected by a questionnaire among 251 participants were treated using the SPSS software and the khi-square helped to verify our hypothesis which has been confirmed. The results show that the implementation of these projects is not always done according to the participatory approach that its requires and that there is a positive correlation between the way that school projects are implemented in an educational institution and its productivity.
***Key-words** : evaluation, establishment project, productivity.*

Introduction

L'éducation est le socle sur lequel repose le développement de toute nation. Dans toutes les sociétés, les questions liées à l'éducation sont perpétuellement au centre des préoccupations majeures. Le Cameroun n'en fait pas exception. En effet, malgré l'enlisement de la crise financière à laquelle est confronté le pays depuis de nombreuses années, l'éducation reste une priorité. On peut le noter à travers les constantes réformes dans le secteur de l'éducation d'une part, et d'autre part à travers le financement à lui alloué qui, même s'il reste insuffisant, est en constante évolution depuis quelques années. La finalité de ces deux faits étant l'amélioration de la qualité du système éducatif dont l'un des critères d'appréciation est le taux de réussite scolaire.

Face aux défis des sociétés actuelles dues aux bouleversements socioéconomiques que traverse le monde, le management participatif s'avère être la forme de gestion des organisations la plus appropriée. Celui-ci dans le domaine de l'éducation vise l'efficacité interne des établissements scolaires. Cette efficacité est généralement perçue à travers les résultats scolaires des élèves. Pour ne pas rester à la marge des nouvelles avancées, et surtout pour tenter de résorber les différents problèmes liés à la gestion des établissements scolaires, le Cameroun a opté pour une gestion scolaire plus ouverte en instituant en 2000 le projet d'établissement comme outil de pilotage des établissements scolaire d'enseignement secondaire.

Comme son nom l'indique, le projet d'établissement est un document contenant les grands axes de la politique d'un établissement scolaire. C'est un ensemble d'objectifs que l'établissement scolaire se propose d'atteindre dans une période déterminée (comprise entre 3 et 5 ans), ainsi que les moyens et les stratégies pour y arriver, et des indicateurs de suivi et d'évaluation. Dans son fonctionnement, il est conduit par un comité de pilotage constitué de tous les maillons de la communauté éducative locale à savoir les parents, les élèves, les enseignants, les membres de l'administration scolaire et les membres du conseil d'établissement et de l'APEE (Association des Parents d'Elèves et Enseignants).

La circulaire de sa mise en application précise qu'il est le résultat d'un consensus et a pour but d'aider un plus grand nombre d'élèves à réussir, de savoir où on va et comment, d'expliciter la politique de

l'établissement. Sa démarche est donc une démarche participative visant à terme la réussite scolaire.
En réalité, comme le précise le Document de Stratégie du Secteur de L'éducation et de la Formation (2013 : 41), « la raison d'être des établissements scolaires est de transformer les ressources dont elles disposent en résultats au niveau des élèves et des apprenants ». L'élève est donc au centre de toutes les activités menées et des réformes au sein des établissements scolaires. La valeur ajoutée d'une réforme concernant les établissements scolaires devrait être visible au niveau des résultats des élèves.
Ceci dit, les résultats scolaires que l'on enregistre dans le pays suscitent de nombreuses interrogations au sujet du projet d'établissement car comme précédemment souligné, sa finalité est de permettre la réussite d'un plus grand nombre d'élèves. En effet, apporte-t-il une plus-value au système éducatif camerounais ? Comment est-il élaboré dans les établissements scolaires ? Respecte - t-on la démarche et le canevas prescrit ? Quels en sont les acteurs ? Quel est son impact sur les résultats scolaires ? Ce travail sera organisé en cinq principales articulations à savoir le contexte, le cadre théorique et méthodologique, les résultats de l'enquête et l'interprétation desdits résultats.

1. Contexte

L'éducation est un défi mondial pour lequel les nations ont pris un certain nombre d'engagements, notamment sa qualité qui serait un préalable à l'atteinte des objectifs des systèmes éducatifs. Au Cameroun, en dehors du financement remarquable quoiqu'insuffisant (à titre illustratif, dans le classement des enveloppes budgétaires ministérielles les plus importantes, le Ministère des Enseignements Secondaires occupe la deuxième place depuis 2019), le système éducatif camerounais est marqué par un foisonnement de réformes depuis plusieurs années.

Au niveau de l'enseignement secondaire, niveau d'enseignement sur lequel porte cette recherche, on peut citer en termes de réforme : la mise en application de l'approche par les compétences avec pour corollaires la refonte des programmes et des manuels scolaires, et plus récemment, une nouvelle organisation du calendrier scolaire. Ces transformations ont pour finalité l'amélioration du système éducatif dans l'ensemble, entre

autres l'efficacité interne et externe des établissements scolaires. Ces réformes entreprises dans l'enseignement secondaire ces dernières années concernent beaucoup plus la pédagogie, les programmes scolaires et les manuels. Le volet managérial semble ainsi être négligé ou alors très peu mis en avant. Or des études ont démontré que la façon dont on gère une organisation, qu'elle soit petite ou grande, se répercute sur son fonctionnement et les résultats qu'elle atteint. D'ailleurs, à cet effet, le Rapport de l'UNESCO (1998) confirme que la qualité de la gestion constitue le premier facteur de l'efficacité scolaire.
Dans un contexte où les besoins sont grands, les défis nombreux et les ressources limitées, il est impératif de trouver des moyens pour parvenir à une meilleure utilisation des ressources disponibles pour un meilleur rendement. Cette contrainte dépend en grande partie de la gestion du plus haut niveau, c'est-à-dire le niveau stratégique, au plus petit niveau, à savoir l'établissement scolaire (CONFEMEN, 2007).

2. Éléments de la problématique

Comme exposé plus haut, le gouvernement camerounais a entrepris un certain nombre de réformes qui mettent en exergue sa volonté d'améliorer l'éducation dans le pays. Le défi de la réussite scolaire est une préoccupation plus ancienne encore car c'est dans ce souci que la pratique du projet d'établissement avait été instituée dans les établissements scolaires.
Pourtant, malgré toutes ces mesures, et comme le révèle le Document de Stratégie pour l'Éducation et la Formation, le faible rendement interne des établissements scolaires demeure l'une des préoccupations de notre système éducatif. Ce rendement est mesurable au travers des indicateurs tels « le taux de diplômés, le taux de redoublement, le taux d'abandon, etc. » (Nacuzon Sall, De Ketele, 1997 :2). En effet, les résultats scolaires que l'on enregistre dans notre pays se dégradent d'années en années. Les statistiques de l'Office du Baccalauréat du Cameroun (OBC), organe chargé de la gestion des examens du second cycle de l'enseignement secondaire général du sous-système éducatif francophone et du Cameroon General Certificate of Education Board (GCE Board), organe qui gère ceux du sous-système éducatif anglophone, renseignent mieux sur l'ampleur de ce problème.

En effet, en faisant un tour d'horizon sur les résultats des examens officiels de des cinq dernières années, on note qu'en 2015, le taux de réussite global des examens gérés par l'OBC était de 43,64% en 2015 et de 40,99% en 2016. Pour ce qui est de l'année 2017, de manière détaillée, on a enregistré un pourcentage de réussite au Baccalauréat de l'enseignement secondaire général de 46% et 43,82% au probatoire. En 2018, le taux de réussite était de 52,28 % au Baccalauréat et 54,31% au probatoire. Pour l'année 2019, il était de 60,18% au Baccalauréat et 43,82% au probatoire. En 2020, on a enregistré un pourcentage de 47, 22% au Baccalauréat et 31, 22%. Pour ce qui est du Brevet d'études du premier cycle (BEPC), les statistiques disponibles au Ministère des Enseignements Secondaires révèlent que le pourcentage de réussite à cet examen était de 40,96% en 2015, 40,99% en 2016, 46,16% en 2017, 28,14% en 2018, 52% en 2019 et 60,86% en 2020.

Concernant les examens du sous-système éducatif anglophone, il faut signaler que même si les taux de réussite y sont en parfois légèrement plus élevé, il n'en demeure pas moins qu'ils restent à améliorer. En 2015 par exemple, d'après le GCE Board, on a enregistré un taux de réussite de 44,93% au GCE-Ordinary Level et 60,33% au GCE-Advanced Level. En 2016, il était de 62,77% au GCE-Ordinary Level et 66,52% au GCE-Advanced Level. En 2017, il était de 25, 29% au GCE-Ordinary Level et 35% au GCE-Advanced Level. En 2018, on a enregistré un taux de réussite de 50% au GCE-Ordinary Level et 67,4% au GCE-Advanced Level. Pour la session de 2019, on a enregistré un taux de réussite global au GCE Board de 72,75% et en 2020, 64,04% au GCE-Ordinary Level et 69,63% au GCE-Advanced Level.

Nous avons formulé la question de recherche centrale suivante **:** dans quelle mesure le projet d'établissement peut-il permettre d'améliorer le rendement de nos institutions scolaires ? Les questions spécifiques étant les suivantes : **l**a mise en place du projet d'établissement influence t- elle les résultats des élèves ? Le fonctionnement du projet d'établissement a-t-elle des effets sur le rendement des établissements scolaires ?

L'hypothèse générale étant que le projet d'établissement bien mis en œuvre favorise l'amélioration du rendement des établissements scolaires**.** De cette hypothèse générale et en adéquation avec les questions, nous formulons les hypothèses de recherche ci- après :

HR1 : La mise en place du projet d'établissement influence les résultats des élèves

HR2 : Le fonctionnement du projet d'établissement a des effets sur le rendement des établissements scolaires.
L'objectif est d'une part d'examiner les projets d'établissement afin de voir si leur mise en œuvre se fait de manière correcte, c'est-à-dire, en respectant la démarche participative dont le canevas figure explicitement dans la circulaire de sa mise en application, et d'autres part, d'analyser l'impact de ces projets sur le rendement de institutions scolaires.

3. Cadre théorique et méthodologique

Nous allons aborder ici les théories explicatives du sujet et le cadre méthodologique.

3.1. Les théories

Parmi les théories qui se rapportent à l'éducation, quelques-unes permettent d'éclairer notre étude. Il s'agit notamment, pour ce qui est des théories du rendement éducatif, de la théorie le « l'effet établissement ». Concernant les théories des organisations, celle sur laquelle nous prendrons appui est la théorie de la gouvernance partenariale.
La théorie de « l'effet-établissement s'est construite à partir des travaux des chercheurs tels que Bressoux (1995), Cosin (1998), Beck et Murphy (1998), Grisay (2006), ou encore François et Poupeau (2008). Leurs travaux ont permis de voir que des politiques éducatives identiques produisent des effets différents dépendamment de l'établissement. (Contexte scolaire et clima social). La théorie de la gouvernance partenariale quant à elle émane des principes de gouvernance moderne des entreprises. Cette théorie qui émerge à partir des années 1997 avec les travaux de Charreaux (1997) s'oppose à la vision actionnariale de l'entreprise qui plaçait les intérêts des actionnaires (dirigeants) au-dessus de ceux de toutes les autres parties prenantes. Elle prône la considération de tous les acteurs de l'organisation comme des partenaires. C'est à ce titre que nous prenons appui sur cette théorie dans cette recherche car la démarche du projet d'établissement vise l'émergence d'une gouvernance scolaire participative, notamment, la prise en considération de tous les membres de la communauté éducative. Perrini (2006), Gill (2006) et Hess (2007) soutiennent que le rééquilibrage « gouvernants » - « gouverné » entraîne la nécessité d'un dialogue plus direct entre les différents maillons

de l'organisation et montrent que la logique partenariale fait émerger une gouvernance plus ouverte et plus collaborative.

3.2. Méthodologie

Etant donné que le projet d'établissement concerne toute la communauté éducative, notre population d'étude est très vaste et ne favorise donc pas un échantillonnage aléatoire. Ceci dit, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage par choix raisonné ou dirigé (Fonkeng et al, 2014 : 92) et stratifié à cause des différentes catégories d'individus concernées (corps administratif, enseignants, membres du comité de pilotage des projets, parents d'élèves, élèves). L'échantillon est constitué de 251 participants dont 15 membres des comités de pilotage du projet d'établissement, 59 personnels d'établissement, 117 élèves et 60 parents d'élèves. L'étude s'est faite dans trois établissements scolaires de l'arrondissement de Dschang, notamment le lycée bilingue, le lycée classique et lycée bilingue de Toula- Ndzong. Nous nous intéressons à l'enseignement secondaire parce qu'il est l'un des niveaux où l'on enregistre un fort taux d'échec scolaire au Cameroun.

Les données ont été collectés à l'aide d'un questionnaire. Nous avons confectionné quatre questionnaires distincts : un pour les membres du comité de pilotage du projet, un autre adressé aux personnels de l'établissement non membres du comité de pilotage des projets, un pour les parents d'élèves, et le quatrième adressé aux élèves. Le dépouillement des données s'est fait à l'aide du logiciel Excel. Nous avons retenu l'analyse descriptive pour la présentation des résultats, et le khi- carré (X^2) pour l'analyse inférentielle. L'analyse des contenus a été mobilisée pour les questions ouvertes.

Les variables de l'étude

La variable indépendante qui se dégage de notre hypothèse est le projet d'établissement. Pour son opérationnalisation, sur la base de la revue de la littérature et les informations contenues dans la circulaire de sa mise en application dans notre pays, nous nous sommes intéressés à sa mise en place et à son fonctionnement.

Pour ce qui est de la mise en place, nous avons comme indicateurs : l'existence du projet, ses acteurs, sa connaissance par toutes les parties prenantes concernée, ses objectifs et les moyens pour les atteindre. En

ce qui concerne le fonctionnement, les indicateurs retenus sont : la fréquence des réunions de suivi, le mode de décision au sein du groupe de pilotage du projet, le dispositif de communication, la consultation des autres personnels, la recherche de l'adhésion de toutes les parties prenantes, les stratégies d'amélioration des notes des élèves, les mécanismes de mobilisation du personnel, les indicateurs de suivi-évaluation.
Notre variable dépendante représente le rendement des institutions scolaires**.** Les modalités retenues pour les mesurer sont : très insatisfaisantes, insatisfaisantes, satisfaisantes et très satisfaisantes.

4.Les résultats de l'enquête

Nous commencerons par ceux liés à la mise en place du projet d'établissement, ensuite, ceux relatifs à son fonctionnement, et terminerons par la vérification de nos hypothèses.

4.1. Résultats liés à la mise en place du projet d'établissement

Il se dégage des résultats que les trois établissements scolaires respectent la durée du projet d'établissement qui est de trois à cinq ans. Pour ce qui est de la connaissance des objectifs principaux que l'établissement s'est fixé, 70, 37 % du personnel du lycée bilingue les connaissent. Au lycée classique, 57, 89 % du personnel les connaissent, et au lycée bilingue de Toula- Ndzong, seul 30, 76 % du personnel connaissent ces objectifs. S'agissant des parents d'élèves, on note qu'au lycée bilingue, 55% des parents connaissent les principaux objectifs et règlements de l'établissement. Au lycée classique, 35% et 15% chez les parents d'élèves du lycée de Toula- Ndzong.
Concernant la définition des objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, au lycée bilingue, on note une adéquation entre les objectifs fixés et les stratégies mises sur pieds pour les atteindre. Au lycée classique, il existe une relative pertinence entre les deux. Quant au lycée bilingue de Toula- Ndzong, on constate une certaine incohérence entre les objectifs présentés et les stratégies mises sur pieds. Les résultats montrent en effet que l'amélioration des résultats scolaires est en général l'objectif principal que se proposent d'atteindre les trois établissements dans leurs projets d'établissement. Mais seulement, les stratégies pour y arriver ne sont pas les mêmes.

4.2. Résultats liés au fonctionnement des projets d'établissement

Au niveau du fonctionnement du projet, les données recueillis renseignent que la fréquence des réunions de suivi diffère d'un établissement à un autre, tandis que les modes de décision au sein du comité de pilotage dans les trois établissements scolaires sont le consensus et le vote.

L'une des dimensions importantes dans le fonctionnement du projet d'établissement est la concertation ou encore la consultation des différents acteurs. À ce sujet, les résultats montrent qu'au lycée bilingue, 70,37 % du personnel affirme être parfois consultés lors de la prise des décisions. Au lycée classique, ce taux est de 36,85 % et de 38,46 % au lycée bilingue de Toula- Ndzong,. Pour ce qui est de l'adhésion au projet, on observe que le personnel du lycée bilingue dans sa grande majorité adhère aux résolutions adoptées au sein de l'établissement (77,14 %). Au lycée classique, 63 ;15% et 38,46% au lycée bilingue de Toula- Ndzong.

Raisons de l'adhésion ou non adhésion

Au lycée bilingue, 62,97 % du personnel affirment adhérer aux résolutions prises à l'établissement par sentiment d'implication. D'autre disent le faire parce que c'est un devoir professionnel et certains pour la réussite des élèves. Pour ceux qui n'y adhèrent pas, 7, 40 % disent que c'est par manque de motivation, et 14,81 % évoquent le manque d'information. Au lycée classique, 50 % adhèrent par sentiment d'implication. Pour ceux qui n'adhèrent pas, 14, 28 % mettent en avant le manque de motivation et 21,42 % le manque d'information. Au lycée bilingue de Toula- Ndzong, 30,76% les personnels qui n'adhèrent pas évoquent les raisons sus-citées. Quant aux parents d'élèves, ceux du lycée bilingue adhèrent fortement, soit 70% aux résolutions adoptées au sein de l'établissement contre 65% au lycée classique et 60% au lycée bilingue de Toula- Ndzong.

Dans tous les trois établissements, des stratégies sont mises sur pied en vue de l'amélioration des résultats des élèves. Le renforcement des méthodes pédagogiques et les cours de soutien sont au centre de ces stratégies. Au lycée bilingue, 55,55 % des personnels appliquent très rigoureusement ces stratégies. Au lycée classique, 68,42% les appliquent rigoureusement et 31,57%). % très rigoureusement : Au lycée de Toula-

Ndzong, nous avons 53% de personnels qui appliquent faiblement ces stratégies contre 30,76 % seulement qui les appliquent rigoureusement.

Mécanismes mis sur pied pour motiver les personnels

Les résultats font état de ce que parmi les mécanismes de motivation du personnel au lycée bilingue de Dschang, on a en première position la valorisation du personnel (50 %), ensuite les séminaires (27,27%), les incitations financières (18,18 %) et enfin les recyclages (4,54 %). Au lycée classique, l'accent est mis autant sur la valorisation à 31,25%, que les séminaires (même pourcentage) et les incitations financières (idem) et le recyclage à 6,25%. Au lycée bilingue de Toula- Ndzong, on enregistre un fort taux d'abstention à cette question. Néanmoins, 15,38% du personnel évoquent la valorisation, idem pour les séminaires. Après cette présentation des résultats de l'enquête issue de l'analyse descriptive, passons à présent à la vérification des hypothèses.

4.3. Vérification des hypothèses

4.3.1. Vérification de la première hypothèse

-Énoncé des hypothèses statistiques : Ha : La mise en place du projet d'établissement a un impact sur les résultats des élèves ; H0 : La mise en place du projet d'établissement n'impacte pas le les résultats des élèves. Khi 2 calculé =18,03 **;** ddl = **2;** $\alpha = 0{,}05$**.** Pour connaitre le Khi 2 lu, il faut consulter la table de loi du Khi^2**.** Khi ^{2} calculé **=** 18,03 et Khi^2 LU**=** 0,103**.** **<u>Conclusion</u>** : Khi^2 calculé $>$ Khi2 lu, alors Ho est rejetée et Ha confirmé. Autrement dit, la première hypothèse est confirmée : Il existe un lien significatif entre la mise en place du projet d'établissement et les résultats scolaires.

4.3.2. Vérification de la deuxième hypothèse

-Énoncé des hypothèses statistiques : Ha : Le fonctionnement du projet d'établissement influence le rendement des établissements scolaires ; H0 : Le fonctionnement du projet d'établissement n'influence pas le rendement des établissements scolaires. Récapitulatif des paramètres : Khi 2 calculé =18,03 ; ddl = 2**;** $\alpha = 0{,}05$. Khi^2 LU**=** 0,103**.** **<u>Conclusion</u> :** Khi^2 calculé $>$ khi ^{2} lu. C'est-à-dire que l'hypothèse est confirmée : le fonctionnement du projet d'établissement influence le

rendement des établissements scolaires. Au terme de ces vérifications, nous voyons que les deux hypothèses de recherche sont confirmées, validant ainsi notre hypothèse générale, c'est-à-dire que le projet d'établissement bien mis en œuvre favorise l'amélioration du rendement des institutions scolaires.
Notons pour terminer cette partie que les taux de réussite trimestrielle cumulée des deux premiers trimestres de l'année scolaire en cours recueillis lors de cette enquête étaient de 77, 86 % au lycée bilingue, 58, 15 % au lycée classique et 36,77 % au lycée bilingue de Toula- Ndzong. Le lycée bilingue a donc un taux de réussite des élèves largement au-dessus des deux autres établissements. Les résultats aux examens officiels dans ces trois établissements suivent également la même logique depuis plusieurs années d'après les données recueillies.

5. Interprétation des résultats

Il est question ici de livrer le sens de nos résultats « à partir du contexte théorique de l'étude et leur contribution à la résolution du problème » (Fonkeng et al, 2014 : 155).
Nous avons émis dans ce travail l'hypothèse selon laquelle le projet d'établissement bien mis en œuvre favorise l'amélioration du rendement des institutions scolaires. Celle-ci a été confirmée. Au regard des résultats, on note que cette mise en œuvre ne se fait pas toujours selon la démarche participative qu'elle requiert. Et son impact varie d'un établissement à l'autre selon la démarche qui est adoptée. Il ressort que des trois établissements enquêtés, le lycée bilingue est celui où l'on note une meilleure mise en place du projet d'établissement. Les résultats scolaires que cet établissement enregistre ne sont donc pas le fruit du hasard.
Il se dégage aussi que la recherche de l'adhésion est capitale dans l'implémentation du projet d'établissement. Elle peut se faire à travers des mécanismes tel que la consultation des acteurs, qui peut donner en réalité à ceux-ci le sentiment d'être valorisés, ce qui suscite forcément leur implication et leur dévouement pour l'atteinte des objectifs. Les résultats nous ont montré que le lycée bilingue est l'établissement où le personnel est le plus consulté. Sans surprise, il est aussi l'établissement où le personnel adhère le plus au projet d'établissement et applique rigoureusement les stratégies mises sur pied pour l'amélioration des notes des élèves.

Les différences observées au niveau des résultats scolaires dans les trois établissements corroborent cette pensée : « Un pilotage non partagé ou négocié dans le cercle restreint du pouvoir aboutit à des décisions qui sont prises sur le papier, mais qui n'ont pas d'effet dans la réalité, sauf sur des choses secondaires » (Perrenoud ;2001 a: 9). Cet avis est aussi partagé par plusieurs auteurs (Obin, 1992, Gather Thurler, 2000 a, b, c, Pelletier, 2006).
Au regard de toutes les données recueillies, on peut dire que les éléments qui influencent le plus la mise en œuvre du projet d'établissement sont : la communication, la consultation et la valorisation du personnel. La combinaison de ces trois éléments entraîne l'adhésion des acteurs au projet. Cette adhésion engendre à son tour un fort degré d'engagement du personnel qui conduit inéluctablement à un meilleur rendement scolaire.

Conclusion

En plus d'avoir mis en exergue une corrélation positive entre la mise en œuvre du projet d'établissement et le rendement des institutions scolaires, cette recherche a permis d'avoir un état des lieux approximatif (aux vues de la faiblesse de l'échantillon) du fonctionnement de ces projets dans les établissements scolaires au Cameroun. Au demeurant, nous notons que la volonté de voir émerger une bonne gouvernance scolaire qui a guidé l'institution du projet d'établissement comme outil de gestion des établissements scolaires au Cameroun reste contrariée par des manquements importants. Mais l'espoir réside en le fait que toutes ces défaillances peuvent être corrigées par une volonté des autorités en charge des politiques éducatives.

Références bibliographiques

Bejjani Mona (2009), *Le projet d'Etablissement scolaire, élément de développement au sein de l'Ecole Catholique Au Liban*, Thèse de Doctorat, Université Saint-Esprit de Kaslik.
Bressoux Pascal (1995), « Les effets du contexte scolaire sur les acquisitions des élèves : effet-école et effets classes en lecture » in Revue *française de sociologie*, vol. 2, pp. 273-294.

Charreaux Gérard. (1997), *Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits* , Paris, Economica.
CONFEMEN (2007), *Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire.,* Document de Réflexion et d'Orientation, Madagascar.
Cousin Olivier (1998), *L'efficacité des collèges, sociologie de l'effet-établissement*, Paris, PUF
Fonkeng Epah Georges, Chaffi, Cyrille Yvan, Bomba, Joseph (2014), *Précis de méthodologie de recherche en sciences sociale*s, Yaoundé, ACCOSUP.
François, Jean Christophe, Poupeau Franck (2008), « Les déterminants socio-spatiaux du placement scolaire, Essai de modélisation statistique appliquée aux collèges parisiens » in *Revue française de sociologie*, (49), pp. 93-126.
Gather Thurler Monica (1994), « L'efficacité des établissements ne se mesure pas : elle se construit, se négocie, se pratique et se vit » in Evaluation *et analyse des établissements de formation*, pp. 203-224.
Gather Thurler Monica (2000 a), *Innover au cœur de l'établissement scolaire*, Paris, ESF.
Gather Thurler Monica (2000 b), « L'innovation négociée : une porte étroite » in *Revue française de pédagogie*, vol. 130, pp. 29-43.
Gather Thurler Monica (2000 c), « Au-delà de l'innovation et de l'évaluation : instaurer un processus de pilotage négocié » in Évaluer *les politiques éducatives. Sens, enjeux, pratiques*, 181-195.
Gill Amiram (2006), « Corporate Governance as Social Responsibility : a Research Agenda » in *Berkeley Journal of International Law*, vol. 2 (26), pp. 452-478.
Hess David (2007),“ Reporting and New Governance Regulation”, in *Business Ethics Quaterly*, vol.3, (17), pp. 453-476.
Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire du Cameroun (2013), Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation 2013-2020.
Murphy Joseph., Beck Lyn. G (1995), *School Based Management as School Reform*, Corwin Press, A Sage publication.
Nacuzon Sall, Hamidou et De Ketele Jean Marie (1997), « Évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apport des concepts de d'efficacité, d'efficience et d'équité » in *Mesure et Évaluation en Éducation*, vol. 19 (3), pp. 119-142.

Obin, Jean Piere (1992), « L'organisation scolaire et la démocratie : dix ans de projets d'établissement dans le second degré en France » in *Savoir-Éducation-Formation,* vol. 4, pp. 631-640.

Pelletier Guy. (2006). La gestion scolaire et la réussite éducative au sein de seize école africaines « Document de travail », Bienale de l'ADEA, Libreville.

Perrenoud Philippe (2001), *Du pilotage partagé au pilotage négocié. Introduction à l'Université d'été : « Le pilotage pédagogique : exercice partagé ?* », Montpellier.

l'UNESCO (1998), Rapport de la commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle: L'Éducation: un trésor est caché dedans. Paris, UNESCO.