

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

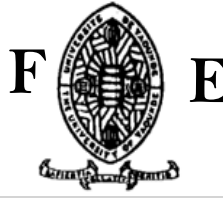
FACULTE DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVE

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

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION

S



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION

DOCTORAL RESEARCH AND
TRAINING CENTRE IN SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH AND
TRAINING SCHOOL IN EDUCATION
AND EDUCATIONAL ENGINEERING

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

**TRANSFERT DES COMPETENCES D'ÉDUCATION :
INSUFFISANCE DE REHABILITATION INFRASTRUCTURELLE
SCOLAIRE DU PRIMAIRE PUBLIC DANS LA COMMUNE
D'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE III AU CAMEROUN**

Mémoire soutenu le 25 septembre 2024 en vue de l'obtention du diplôme de Master en
management de l'Éducation

Spécialisation : Conception, Montage, Evaluation et Planification des Projets Éducatifs

Par :

Albert Parfait MADOLA

Titulaire d'une licence en sociologie de la population et du développement

Sous l'encadrement du

AFU ISAIAH KUNOCK

Maitre des conférences



Devant le jury composé de :

Président : BELIBI ALEXI-BIENVENU

Maitre des conférences

Rapporteur : AFU ISAIAH KUNOCK

Maitre des conférences

Membre : MAPTO KENGNE VALESE

Chargée de cours

Année académique
2023-2024

ATTENTION

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Éducatives de l'Université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES IMAGES	ix
RESUME	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE1: CAUSES DE L'INSUFFISANCE DE REHABILITATION INFRASTRUCTURELLE SCOLAIRE DU PRIMAIRE PUBLIC DANS LA CAY III ET AMELIORATION DE LA GESTION INFRASTRUCTURELLE EN CONTEXTE DE TRANSFERT DES COMPETENCES D'EDUCATION.....	49
CHAPITRE 2: POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE INFRASTRUCTURELLE SUR LA REHABILITATION DES ECOLES PRIMAIRES PUBLIQUES ET ROLE DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE III.....	65
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES FACTEURS QUI HANDICAPENT LA REHABILITATION DES ECOLES PRIMAIRES PUBLIQUES, REPERCUSSIONS DANS LE SYSTEME EDUCATIF PRIMAIRE, DEFIS CONFRONTES PAR LA CAY III.....	88
CHAPITRE 4 : PROPOSITION D'OPTIMISATION DE LA REHABILITATION DES INFRASTRUCTURES SCOLAIRES DU PRIMAIRE PUBLIC DANS LA CAYIII EN CONTEXTE DE TRANSFERT DES COMPETENCES D'EDUCATION.....	116
CONCLUSION GENERALE.....	124
BIBLIOGRAPHIE.....	135
ANNEXES.....	143

A

ZE Nkpwek Marceline et à Feu Madola Kwami Albert, nos parents et premiers
Enseignants

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à l'endroit de tous ceux et celles qui nous ont apporté leur soutien intellectuel, moral et psychologique, matériel pour la bonne réalisation de ce travail de recherche. En effet nos sincères remerciements sont adressés à :

Monsieur le Professeur AFU ISAIAH KUNOCK le directeur de ce mémoire, pour la direction magistrale de ce travail. Vous avez été dans tous les axes de ce travail, pour vous assurer qu'il réponde aux critères de la science ; votre rigueur nous a aidés à faire des progrès dans la recherche. Recevez notre déférente admiration et notre gratitude, vous êtes un maître, un leader, une véritable motivation pour les étudiants qui s'engagent dans la recherche scientifique. Recevez notre profonde gratitude.

Monsieur le Professeur MAINGARI Daouda, chef de département de curricula et évaluation (CEV), qui nous a inspiré par ses conseils et son encadrement pédagogique.

Nos enseignants du département qui ont assuré notre formation théorique et nous ont donné des conseils sur l'importance de la recherche, et ont été disponibles lorsque nous avons eu besoin de leurs conseils pédagogiques.

Monsieur NGUEFACK Hervé cadre contractuel communal et chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée à la Commune de Yaoundé III, pour sa disponibilité à nous aider tout au long de nos recherches sur le terrain.

Monsieur MESSI ATANGANA Edmond Flobert, ingénieur de génie civil, pour sa disponibilité à nous accompagner pendant nos investigations sur le terrain ;

Madame NDANG Godiva Fuai épouse LIMENE pour son aide multiforme ;

Monsieur EONE SAMNICK Jean-François pour son accompagnement et ses encouragements.

A ma famille, mon épouse, mes enfants, mes amis, mes camarades, mes collègues pour leur chaleur affective, et leur soutien.

A nos camarades de promotion pour le soutien, l'entraide et la disponibilité lorsque c'était nécessaire.

LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES

APPS : activité post et péri scolaire

BIE-UNESCO : bureau international de l'éducation de l'UNESCO

BM : banque mondial

BM/BIRD : banque internationale pour la reconstruction et le développement encore appelé Banque Mondiale

CAY III : commune d'arrondissement de Yaoundé III

CDA : comité d'aide au développement de l'OCDE

CDMT : cadre de dépenses à moyen terme

CO2 : dioxyde de carbone

CTD : collectivité territoriale décentralisée

DCY III : district council of Yaoundé III

DTC : decentralized territorial community

EPP : école primaire publique

EPT : éducation pour tous

HR1 : hypothèse de recherche N°1

HR2 : hypothèse de recherche N°2

HR3 : hypothèse de recherche N°3

HRG : hypothèse de recherche générale

ISU : institut de la statistique de l'UNESCO

IFRC : international federation for red-cross (fédération internationale de la croix-rouge)

IPE-UNESCO : institut international de la planification de l'éducation de l'UNESCO

IMJST: international multilingual journal of science and technology

JICA : japanesse international cooperation agency (agence japonaise de la coopération internationale)

LMD : licence master doctorat

MINDDEVEL : ministère de la décentralisation et du développement local

MINEDUB : ministère de l'éducation de base

MINEPAT : ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire

NCEF : national clearinghouse for educational facilities

OCDE : organisation de coopération et de développement économique

ODD : objectif du développement durable

OG : objectif général

OMD : objectif du millénaire pour le développement

ONG : organisation non gouvernementale

OS1 : objectif spécifique N°1

OS2 : objectif spécifique N°2

OS3 : objectif spécifique N°3

PDEL : plan de développement économique et local

PIA : plan d'investissement annuel

PRC : présidence de la république du Cameroun

PM : premier ministre

SPM : service du premier ministre

RC : République du Cameroun

RESEN 2013: rapport d'Etat sur le secteur éducatif national 2013.

SND30 : stratégie nationale de développement 2020-2030

SG/PR : secrétariat général de la Présidence de la République

SG/PM : secrétariat général des services du Premier Ministre

UA : Union Africaine

UNESCO : organisation des nations unis pour l'éducation la science et la culture

UNICEF : organisation des nations unis pour l'enfance

USAID : United States Agency for international development (agence américaine de coopération internationale pour le développement).

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1:thème 1</i>	91
<i>Tableau 2: thème 1</i>	91
<i>Tableau 3:thème 1</i>	92
<i>Tableau 4:thème1</i>	93
<i>Tableau 5: thème 2</i>	94
<i>Tableau 6:thème 2</i>	95
<i>Tableau 7:thème 3</i>	95
<i>Tableau 8: thème 3</i>	98
<i>Tableau 9 : thème 3</i>	99
<i>Tableau 10: thème 4</i>	100
<i>Tableau 11:thème 4</i>	102
<i>Tableau 12:transfert des compétences éducatives</i>	103
<i>Tableau 13: Les incidences négatives des mauvaises infrastructures sur l'éducation</i>	105
<i>Tableau 14:Le confort pédagogique</i>	105
<i>Tableau 15:Les résultats scolaires</i>	106

LISTE DES FIGURES

Figure 1: <i>Etapas de l'implémentation d'une politique selon BARDACH et KANGAN</i>	21
Figure 2 : <i>localisation de la CAY III</i>	73
Figure 3 : <i>carte scolaire de l'éducation de base de la CAY III.</i>	77
Figure 4 : <i>La réhabilitation des écoles primaires publiques.</i>	104
Figure 5: <i>l'état de dégradation des infrastructures scolaires et des besoins spécifiques des élèves</i>	104
Figure 6: <i>Le rôle de la CAY III</i>	105
Figure 7 : <i>les étapes théoriques du processus de réhabilitation des infrastructures selon Stevenson</i>	120

LISTE DES IMAGES

Image 1: <i>Financement CAY III/FEICOM, forage à l'EP de Mekoumbou II</i>	70
Image 2: <i>Un exemple de partenariat CAY III / UE : toilettes construites à l'école primaire publique les sources de Biyem-assi II. Source : photo prise pendant nos recherches de terrain</i>	71
Image 3: <i>Ancien immeuble abritant l'hôtel de ville de Yaoundé III</i>	76
Image 4: <i>Nouvel immeuble de l'hôtel de ville de Yaoundé III</i>	77
Image 5: <i>La carte scolaire de l'éducation de base de la CAY III</i>	77
Image 6 : <i>EPP Etoa (à gauche) et Biyem-assi II les sources (à droite)</i>	113
Image 7: <i>EPP Afanoyoa (à gauche), Ahala (à droite)</i>	113

RESUME

L'étude que nous menons est intitulée : transfert des compétences d'éducation : insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public à la commune d'arrondissement de Yaoundé III au Cameroun. Cette étude pose le problème de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation. La question de recherche principale qui nous sert de fil conducteur est : Quelles sont les causes de l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public à la CAY III afin d'améliorer lesdites infrastructures par le transfert des compétences d'éducation?

L'hypothèse principale stipule que l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire de l'enseignement primaire public dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, est due à des limitations au niveau de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation, ce qui nécessite un renforcement des capacités afin d'améliorer la gestion infrastructurelle éducative. Comme objectif général, la présente étude veut contribuer de manière globale à améliorer la rénovation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III en essayant de comprendre les causes de l'insuffisance de cette gouvernance infrastructurelle, en proposant des actions qui visent à pallier à cette insuffisance en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation.

La double démarche qualitative et quantitative, dans notre recherche empirico-prospective, nous a montré que : les orientations préétablies des budgets alloués par le ministère de l'éducation de base sans la collaboration de la commune, les procédures fastidieuses et chronophages, la résistance des autochtones aux problèmes domaniaux, les exigences gouvernementales en matière de gestion de budget, les exigences gouvernementales en matière de construction scolaire, les dotations parfois insuffisantes, sont les facteurs qui handicapent la rénovation des infrastructures scolaire du primaire dans la CAYIII.

Mots-clés : transfert des compétences, éducation, réhabilitation infrastructurelle, écoles primaires publiques, commune.

ABSTRACT

The study we are carrying out is entitled: transfer of skills in education: rehabilitation of infrastructures of public primary schools in the district council of Yaoundé III in Cameroon. This study raises the problem of the inadequacy of the rehabilitation of the infrastructure of public primary schools in the municipality of Yaoundé III in the context of implementing the transfer of power in education. The main research question that serves as our guiding thread is: what is the cause of the inadequacy of the rehabilitation of public primary school infrastructures in the DCY III, in order to improve infrastructure management by the transfer of educational competencies?

The main hypothesis states that the inadequacy of the rehabilitation of government primary school infrastructures in the Yaoundé III district council is due to limitations in the implementation of the transfer of educational competencies to municipalities, which necessitates capacity building to improve educational infrastructure management in the context of implementing the transfer of educational competencies.

As a general objective, this study aims to contribute to improving the renovation of school infrastructures in public primary schools in DCY III by trying to understand the origin of this infrastructural governance and proposing actions aimed at addressing this inadequacy in the implementation of the transfer of educational competencies.

The dual qualitative and quantitative approach in our empirical-prospective research has shown us that: The pre-established budget allocations by the ministry of basic education, without the collaboration from the municipality; cumbersome and time-consuming procedures, local resistance to land issues, government requirements regarding budget management; government requirements regarding school construction, and sometimes-insufficient allocations are factors that hinder the renovation of public primary school infrastructures in DCY III.

Keywords: transfer of skills, education, rehabilitation of infrastructures, public primary schools, and council.

INTRODUCTION GENERALE

1.1. Contexte et justification de l'étude

L'éducation est essentielle. Le gouvernement camerounais à travers le ministère de l'éducation de base, définit l'éducation comme un processus de transmission des connaissances et d'acquisition des valeurs, dont le but est de permettre à l'individu d'agir plus efficacement, dans son milieu naturel et social en tant que citoyen (MINEBUD, 2020). L'éducation est donc un droit fondamental humain, l'une des missions régaliennes de l'Etat, la base de tout progrès dans un pays (Ngong, 2020). En adoptant la stratégie nationale pour le développement à l'horizon 2030 (SND30), dont l'un des axes stratégiques est le développement du capital humain, l'Etat du Cameroun a voulu s'arrimer aux objectifs du développement durable (ODD) ; à travers la mise en œuvre des stratégies sectorielles à vocation sociale (éducation, santé, emploi, protection sociale...) (MINEDUB, 2020).

Dans les chantiers de construction de son système éducatif, les pouvoirs publics ont d'abord créé au début des années 1960, un ministère unique en charge de l'éducation nationale, du sport et de la culture. Au fil des temps, les besoins croissants en éducation ont amené le pouvoir exécutif à disséquer l'unique ministère en charge de l'éducation. C'est ainsi qu'on observe aujourd'hui dans le seul domaine de l'éducation, plusieurs ministères chargés du même objectif. Ils sont : les ministères de l'éducation de base, des enseignements secondaires, de l'enseignement supérieur, de l'emploi et de la formation professionnelle (Ngwa et Mbelle, 2020).

A cette liste, peuvent s'ajouter d'autres départements ministériels. Il s'agit notamment des ministères en charge de l'éducation physique, de la jeunesse, et des affaires sociales, de l'agriculture, de l'élevage, de la santé publique, de la recherche scientifique, qui s'occupent des autres domaines d'éducation non formelle (MINEDUB, 2020). Cette réforme administrative de l'éducation a été suivie de la déconcentration desdits départements ministériels, montrant la volonté de l'Etat du Cameroun, de rapprocher l'administration de l'éducation de la communauté éducative ; car il n'y a pas de bonne décentralisation sans une déconcentration parallèle des services de l'Etat (Gosselin, 2009). Cette volonté étatique a envisagé à terme, l'autonomisation des communautés afin que celles-ci se chargent de l'éducation de leur population au sein des collectivités territoriales, pour rendre effectif le processus de décentralisation.

Ainsi depuis 1996, la constitution de la république du Cameroun, s'est dotée du statut d'Etat unitaire et décentralisé (Ngong, 2020). Le processus constitutionnel de décentralisation qui a été lancé a suivi son cours, pour aboutir le 24 décembre 2019, au code général des

collectivités territoriales décentralisées, par la loi 2019/024, avec des compétences spécifiques transférées en matière d'éducation aux communes :

La création, conformément à la carte scolaire, la gestion, l'équipement, l'entretien et la maintenance des écoles maternelles et primaires et des établissements préscolaires de la commune ; le recrutement et la prise en charge du personnel du personnel enseignant et d'appoint desdites écoles, l'acquisition du matériel et des fournitures scolaires ; la participation à la gestion et à l'administration des lycées et collèges de l'Etat et de la région par le biais des structures de dialogue et de concertation. (Article 161a du Code général des collectivités territoriales décentralisées : 39).

La réforme et la décentralisation du système éducatif camerounais ont débuté après la conférence mondiale de l'UNESCO sur l'éducation pour tous (EPT) à Jomtien en Thaïlande en 1990. Ce processus s'est fait en quatre étapes : premièrement, la définition des orientations et principes de base lors des états généraux de l'éducation en 1995 ; deuxièmement, l'adoption de la loi n°633/PJL/AN de 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun ; troisièmement, la rédaction du document de « stratégie du secteur de l'éducation » en 2001 ; quatrièmement, l'élaboration d'un plan d'action de l'éducation pour tous (EPT) en 2002 (Couso et Radi, 2005).

Toujours selon l'UNESCO (2005), la décentralisation de l'éducation au Cameroun s'est fixé trois (03) objectifs à savoir : primo, l'universalisation et la démocratisation de l'éducation de base, dont l'une des mesures fortes est le transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales décentralisées ; secundo, la recherche de la performance du système éducatif ; tertio, la coordination interinstitutionnelle, avec pour but la mise à disposition des données statistiques, le financement de l'éducation, l'encadrement des rôles joués par les acteurs du programme de l'éducation pour tous (EPT) (MINEPAT, 2013).

Dans la poursuite des objectifs sus évoqués en vue de l'atteinte de l'objectif du développement durable quatre (ODD 4), l'Etat du Cameroun s'est donné une feuille de route en matière d'éducation et de formation dans sa stratégie nationale de développement à l'horizon 2030 (SND30) : « promouvoir un système éducatif à l'issue duquel tout jeune diplômé est sociologiquement intégré, bilingue, compétent dans un domaine compétent pour le développement du pays, et conscient de ce qu'il doit faire pour y contribuer » (MINEPAT, 2020 : 10). Cette vision nationale, s'est opérationnalisée dans les ministères en charge de l'éducation et de la formation, dont le ministère de l'éducation de base en a fait une priorité

telle que stipulée dans son objectif stratégique : « assurer une éducation de base de qualité à tous les enfants d'âges scolaires, aux jeunes non scolarisés ou déscolarisés précocement et aux adultes analphabètes » (MINEDUB, 2021 : 23).

Pour y parvenir, la démarche du ministère de l'éducation de base (MINEDUB, 2021), s'articule autour de quatre programmes à savoir : le programme 196 « universalisation du cycle primaire », le programme 197 « développement du préscolaire », le programme 198 « gouvernance et appui institutionnel », le programme 199 « alphabétisation », tout ceci dans un environnement scolaire propice à l'apprentissage. Seulement, comme le constate l'UNESCO : « En Afrique, l'expansion rapide de l'accès à l'éducation a dépassé la tendance à la création de classes du primaire, ce qui se traduit souvent par des classes surchargées » (Theunynck, 2011 : 14).

Ce constat de l'UNESCO, est confirmé par un récent rapport d'analyse des données du recensement scolaire de l'éducation de base au Cameroun qui a montré qu'au primaire public, dans une salle de classe, il y a dix (10) places assises pour treize (13) élèves (MINEDUB, 2022). Par cela, le ministère de l'éducation de base prouve qu'un besoin de réhabilitation des infrastructures scolaires dans le primaire public se fait ressentir. Au Cameroun, le sous-secteur de l'éducation en général évolue dans un contexte démographique rapide où les moins de 15 ans représentent 43 % de l'ensemble de la population. Dans le cycle primaire qui concerne les enfants de 6 à 11 ans, le nombre total d'élèves scolarisés dans l'ensemble des écoles primaires est passé de 3 120 357 en 2007 à 4 371 381 en 2017 sous la poussée d'une croissance moyenne annuelle de 3,1% (*Annuaire statistique des données du recensement scolaire 2016-2017 du MINEDUB*).

De l'année scolaire 2014/2015 à 2019/2020, le nombre d'écoles primaires est passé de 19 136 à 19 904. Ainsi en 2019/2020, ces écoles ont permis l'encadrement de 4 578 708 élèves dans 94 289 salles de classe. Parmi les 105 014 salles de classe répertoriées (dont 94 289 occupées), 86 154 soit 82,04% sont en matériaux définitifs (*Rapport d'analyse des données de la carte scolaire et d'alphabétisation 2021 du MINEDUB*). Ils accroissent ainsi la demande d'éducation alors même que les ressources humaines, matérielles et en équipements disponibles restent insuffisantes dans les écoles publiques malgré les efforts du Gouvernement. L'entretien limité des infrastructures scolaires en zones rurales, est dans le cadre de l'éducation une préoccupation, en raison de son impact sur les performances scolaires et sur le développement durable à l'école (Feuzeu, 2021). La nécessité d'accorder une attention aux infrastructures scolaires a d'ailleurs été reconnue par l'Etat du Cameroun et clairement mentionnée dans la

Stratégie Nationale de développement (SND 2020-2030) qui mentionne en son point 274 : « Toutefois, 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 » (MINEPAT, 2020 : 73).

Conscient des défis à relever dans l'éducation de base, le gouvernement du Cameroun, dans le souci d'autonomiser les communautés locales à la gestion de l'éducation et à la participation au développement, a transféré des compétences éducatives aux communes à travers la décentralisation.

Une batterie de politiques de gestion a été élaborée à cet effet par les pouvoirs publics, pour aider les collectivités territoriales en général, et la commune d'arrondissement de Yaoundé III en particulier, à mieux gérer l'éducation notamment en matière de rénovation des infrastructures des écoles primaires publiques : le décret n° 2010/0247/PM du 26 février 2010 fixant les modalités de certaines compétences transférées, par l'État aux communes en matière d'éducation de base (Services du premier ministre, 2010).

A cela s'ajoute l'arrêté n°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010 portant cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice, des compétences transférées par l'État aux communes en matière d'éducation de base (MINEDUB, 2010). Enfin, la loi 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées (République du Cameroun, 2019), et bien d'autres. D'après cette même loi, la dotation générale de la décentralisation n'est pas moins de quinze pour cent (15%). Cependant dans la pratique, elle tourne actuellement autour de sept pour cent (7%) en ce qui concerne l'éducation de base (MINEDUB, 2021).

Seulement, l'observation faite par les spécialistes des questions sociopolitiques et éducatives montre que ladite politique de la décentralisation, n'a pas encore pris sa vitesse de croisière, surtout en ce qui concerne le transfert des compétences en matière d'éducation aux communes tel que stipulé dans l'article 161a supra. L'école reste encore une affaire de l'État (Toulemonde, 2007).

Faire de la recherche scientifique est toujours le fruit d'une motivation sur un domaine précis ou à une réalité précise. C'est dans ce sillage que nous sommes poussés à nous interroger, à porter un regard critique sur un fait matériel ou social marquant. En effet, l'étude envisagée ici constitue un plaidoyer en faveur de la communauté éducative, compte tenu de l'importance de l'actualité et de l'originalité qu'elle revêt. Il est donc de bon ton de s'appesantir sur la

problématique actuelle du transfert de compétences, surtout en matière d'éducation dans les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, notamment les communes ; et la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques, cinq ans après la promulgation de la loi de 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées.

Notre recherche ambitionne de rechercher les causes de l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation au Cameroun. Et partant de là, l'on peut questionner les incidences que cela pourrait engendrer sur une probable éducation de qualité dans les écoles primaires publiques au Cameroun. Il est question d'une étude qui s'inscrit dans le domaine des sciences de l'éducation en général, et en particulier dans celui du management de l'éducation, d'où l'intérêt de faire une investigation, étant donné qu'elle concerne l'avenir de l'éducation à travers l'une de ses composantes principales à savoir les infrastructures.

1.2. La formulation du problème de recherche

Selon Ambroise Zagré (2013), le problème est l'ensemble des écarts entre ce que l'étudiant qui fait la recherche devrait savoir et ce qu'il croit savoir. Il est de ce fait important pour nous de poser clairement notre problème de recherche.

Le développement infrastructurel reste un grand défi partout dans le monde. Dans la cible 4.a de l'objectif de développement durable 4 (ODD4) sur une éducation équitable, inclusive et de qualité, la communauté internationale est invitée à faire construire des établissements scolaires qui soient adaptés aux enfants, aux personnes handicapées et aux deux sexes ou adapter les établissements existants à cette fin et fournir un cadre d'apprentissage effectif qui soit sûr, exempt de violence et accessible à tous (UNESCO, 2021).

Dans un récent rapport, publié sur Education for Global Development intitulé : « *améliorer les infrastructures afin que les élèves apprennent mieux* », la Banque Mondiale montre que les infrastructures scolaires sont une des causes de la variation de la réussite scolaire des élèves dans l'enseignement primaire (Teixeira et al, 2023). La communauté éducative internationale a précisé ce qu'est 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 » (Feuzeu, 2021 : 2429). Tout ceci montre que les infrastructures scolaires peuvent non seulement affecter la qualité de l'éducation, mais aussi

entraver le développement local en raison des incidences sur l'offre en éducation et la qualité de l'enseignement.

Ce constat est soutenu par l'UNESCO qui a observé que des espaces sûrs et sains avaient un effet positif sur les résultats scolaires des élèves (Barrett, 2015). De ce qui précède, il est important de prendre en compte l'architecture et le design dans la création d'environnements d'apprentissages efficaces et agréables, en tenant compte de la flexibilité et de l'adaptabilité des espaces scolaires pour répondre aux besoins changeants des élèves et des enseignants (Dufieux, 2017). Un exemple frappant de l'importance de la qualité des infrastructures scolaires se voit pendant la pandémie à COVID-19 ; les salles de classes peu ventilées ou mal ventilées pouvaient faciliter la transmission rapide du virus à l'intérieur d'un établissement scolaire. D'ailleurs, un rapport de l'USAID (United States Agency for International Development ou Agence américaine de coopération internationale pour le Développement) démontre à suffisance que la contamination au COVID-19 pourrait s'aggraver dans des écoles à ventilation réduite (USAID, 2020).

De manière générale, la réhabilitation des infrastructures scolaires dans les écoles s'appuie sur plusieurs critères mais nous pouvons néanmoins citer cinq principaux : l'état de dégradation de l'infrastructure scolaire (UNESCO, 2021), le nombre des élèves (Teixeira et al, 2023 ; Theunynck, 2011), les normes éducatives (OMS, 2004 ; ISU, 2012 ; Barrett et al, 2019), les besoins spécifiques des élèves (UNESCO, 2017), les ressources disponibles (Theunynck, 2011). Ces critères s'arriment aux indicateurs d'aspect naturel (exemple : luminosité et qualité de l'air, température, acoustique, liens avec la nature), de stimulation (exemple : couleurs et complexité visuelle), et d'individualisation (exemple : flexibilité des espaces d'apprentissage, connexion, sentiment d'appartenance), (Teixeira et al, 2023 ; Barrett et al, 2019).

Au Cameroun, selon le rapport de la JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY, en français l'AGENCE JAPONAISE DE COOPERATION INTERNATIONALE (JICA, 2001), les infrastructures scolaires demandées pour une école primaire publique sont constituées : des salles de classe, d'un bureau du directeur, d'un secrétariat (facultatif), d'une salle des maîtres, d'un bloc sanitaire, d'un magasin. A cette liste peuvent s'ajouter, les aires de jeu pour les APPS (Activités post-et-périscolaires), la cantine scolaire, l'infirmerie, clôture pour la sécurité, si l'on s'en tient aux instruments de politique publique (textes de lois, décrets, arrêtés). D'après nos observations sur le terrain, toutes les écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III ne répondent pas à cette donne infrastructurelle. De

plus, ces écoles primaires publiques souffrent d'un manque d'entretien avéré, d'une vétusté, d'un état de délabrement avancé, d'une construction en matériaux inappropriés ou provisoires, d'absence d'aires de jeu, d'un nombre élevé d'élèves, d'absence de normes éducatives, alors que les moyens sont disponibles.

Pourtant, la politique de gestion infrastructurelle scolaire camerounaise, obéit à une réglementation en la matière, notamment la loi n° 98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun (République du Cameroun, 1998) ; l'arrêté n°367/B1/1464/MINEDUC 064/CF/MINEFI du 19 septembre 2001, portant application de certaines dispositions du décret n° 2001/041 du 19 février 2001, relatives à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics d'enseignement maternel et primaire (MINEDUC, 2001) ; ces instruments juridiques de gestion réglementent déjà le management infrastructurel de l'éducation.

Ils ont été suivis par les politiques publiques de la décentralisation, précisément du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales décentralisées énumérés plus-haut. Puis, le décret n° 2018/4992 /PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public (SPM, 2018), le guide de maturation des projets d'investissement public du ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire (édition août 2018) (MINEPAT, 2018), et enfin, la loi 2019/024 du 24 décembre 2019, portant code général des collectivités territoriales décentralisées (République du Cameroun, 2019), dont l'article 161a confère des compétences en matière d'éducation aux communes.

Tout ceci a montré la volonté de l'Etat du Cameroun de confier la gestion de son éducation aux collectivités territoriales décentralisées, afin que celles-ci implémentent ce que les politiques publiques prescrivent en la matière. De plus, les communes se sont vues confier la gestion infrastructurelle des établissements scolaires du sous-secteur de l'éducation de base, parce qu'elles sont plus proches de ceux-ci.

Davantage, à travers la littérature, nous voyons que l'absence d'infrastructures adéquates a des incidences négatives sur la qualité de l'éducation. Nous pouvons énumérer entre autres :

Les difficultés d'apprentissage et la diminution de la qualité de l'enseignement : une récente étude a montré que, les salles de classe encombrées, ne favorisent ni l'enseignement

ni l'apprentissage (Teixeira et al, 2023), certaines études ont montré par exemple qu'il existait des liens probants entre les résultats des élèves et des aspects spécifiques de l'infrastructure de la classe dans des pays de l'OCDE (Barrett et al, 2019).

L'absentéisme des élèves dû à la qualité des infrastructures et au problèmes de transport : La qualité de l'infrastructure joue sur les taux d'inscription et d'achèvement et il s'agit d'un critère important de satisfaction et de perception des parents quant à la qualité de l'école (Gershberg, 2014), des études ont montré que les élèves vivant à moins d'un kilomètre de leur école avaient statistiquement de meilleurs résultats que ceux qui devaient parcourir un plus long trajet à pied (Theunynck, 2011).

L'absentéisme dû à l'absence des toilettes et le risque pour la santé : l'absence de sanitaires contraint les élèves de sexe féminin, mais aussi les enseignantes, à rester chez elles pendant leurs périodes menstruelles (OMS, 2009 ; UNESCO, 2017) selon des études menées par l'OMS et l'UNESCO, les services de base comme l'eau, l'assainissement, l'élimination des déchets, l'électricité et les communications favorisent également la bonne santé des enfants et des enseignants lorsqu'ils se rendent à l'école, et les aident à rester en bonne santé (UNESCO, 2017), les niveaux de CO2 atmosphérique dans les établissements scolaires étaient entre deux et cinq fois supérieurs au seuil acceptable pour la qualité de l'air dans un cadre scolaire.

La réduction de la motivation des élèves, la répétition, l'abandon, les disparités entre âge et année d'étude : Certaines données semblent indiquer que les projets de construction d'écoles peuvent contribuer à stimuler la motivation des élèves et des enseignants et renforcer l'implication des parents, ce qui se traduit par la suite par de meilleurs résultats scolaires (Neilson et Zimmerman, 2011), les municipalités ayant plus d'élèves inscrits dans un établissement surpeuplé enregistrent aussi des taux plus élevés de répétition, d'abandon, et de disparité entre âge et année d'étude, ce qui suggère qu'une infrastructure inadéquate et, plus généralement, un environnement d'apprentissage appauvri, ont un impact négatif sur les élèves (Teixeira et al, 2023).

D'après les analyses faites supra, on constate qu'au Cameroun, malgré les instruments de gestion infrastructurelle (les textes de lois, les actes (décrets, arrêtés, circulaires, etc.), les acteurs), et à travers la revue de la littérature faite ci-dessus, il y a des incidences négatives si les textes ne sont pas respectés en matière de gouvernance infrastructurelle dans l'éducation. De même malgré la pluralité des textes, des institutions pour appliquer ces textes, des dotations budgétaires (7% du budget du MINEDUB sont alloués aux communes comme compétences

financières transférées actuellement, (MINEDUB, 2020), la gestion infrastructurelle scolaire reste très limitée.

Si la commune d'arrondissement de Yaoundé III a fait l'effort de réhabiliter quelques bâtiments des écoles primaires publiques parmi les établissements scolaires que nous avons visité lors de nos enquêtes de terrain, force est de constater que le nombre d'infrastructures scolaires réhabilitées des écoles primaires publiques reste faible. La réhabilitation des infrastructures scolaires dans les écoles primaires publiques dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III n'est pas toujours suffisante, depuis 2019, soit cinq (05) ans après la promulgation la loi portant code des collectivités territoriales décentralisées, et quatorze (14) ans après les textes d'application (décrets et arrêtés) évoqués supra, surtout lorsqu'on connaît l'importance des infrastructures scolaires adéquates dans l'éducation (Feuzeu, 2021 ; Teixeira et al 2023 ; Barrett et al, 2019).

Tout ceci pose le problème de l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public à la commune d'arrondissement de Yaoundé III en contexte de transfert des compétences d'éducation au Cameroun. Tel est le problème que nous voulons résoudre dans ce travail.

1.3. Problématique

Pour Quivy et Campenhoudt (2013 : 51) : « la problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ »

Ainsi, notre problématique s'articule autour des questions de recherche.

1.3.1. Questions de recherche

Si la question de recherche permet de passer de l'empirisme à la science chez Grawitz (2004), Quivy et Van Campenhoudt (2013 : 38) précise que : « [...] les trois niveaux d'exigence qu'une bonne question de départ doit respecter : *primo* des exigences de clarté, *secundo* des exigences de faisabilité et *tertio* des exigences de pertinence... ». Dans le cadre de notre étude, nos questions de recherches ont deux volets : une question principale et des questions secondaires.

1.3.2. Question de recherche principale ou centrale

Selon Quivy et Campenhoudt (2013 : 22) : « Par la formulation d'une question générale ou centrale de recherche, le chercheur tente d'exprimer le plus exactement possible ce qu'il cherche à savoir, à élucider à mieux comprendre. La question générale ou centrale servira de premier fil conducteur à la recherche ». Par conséquent, la question de recherche principale est la suivante : Quelles sont les causes de l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public à la CAY III afin d'améliorer lesdites infrastructures par le transfert des compétences d'éducation?

1.3.3. Question de recherche secondaire 1

Comment se présentent les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter ainsi que le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III avec le pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation ?

1.3.4. Question de recherche secondaire 2

Quels sont les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et leurs répercussions dans le système éducatif primaire de la CAY III ?

1.3.5. Question de recherche secondaire 3

Quels sont les défis confrontés par la CAYIII dans sa gestion infrastructurelle scolaire du primaire public ainsi que les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort ?

1.4. Formulation des hypothèses de recherche

L'hypothèse de recherche est incontournable dans un travail scientifique. Selon M. Grawitz (2004 : 322) : « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée ». D'après (Zagré, 2013 : 58) : « L'hypothèse se proposent de trouver des solutions à différentes sortes de questions » Par souci de méthode, nous les classifions, de l'hypothèse principale aux hypothèses secondaires. Notre hypothèse centrale ou principale est consécutive de la question de recherche centrale, les hypothèses secondaires découlent des questions de recherches secondaires.

1.4.1. Hypothèse de recherche principale

L'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire de l'enseignement primaire dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, est due à des limitations au niveau de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation, ce qui nécessite un renforcement des capacités afin d'améliorer la gestion infrastructurelle éducative.

1.4.2. Hypothèse de recherche secondaire N°1

Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques se présentent sous forme de ressources de gestion, les acteurs de gestion, les instruments de gestion, la CAY III joue un rôle d'acteur dans la politique de gestion infrastructurelle avec son pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

1.4.3. Hypothèse de recherche secondaire N°2

Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques de la commune de d'arrondissement de Yaoundé III sont endogènes et exogènes tandis que les répercussions du transfert des compétences en matière d'éducation sont positives et négatives.

1.4.4. Hypothèse de recherche secondaire N°3

Les défis confrontés par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans le transfert des compétences d'éducation, sont tant au niveau de la commune elle-même, qu'au niveau des établissements scolaires concernés ; des pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public de son ressort existent.

1.5. Les objectifs de la recherche

« Les objectifs de la recherche consistent à montrer comment l'étudiant entend contribuer à la solution d'un problème ou apporter une réponse à une interrogation » (Zagré, 2013 : 56). La présente étude possède des objectifs de recherche qui sont à la fois généraux et spécifiques.

1.5.1. Objectif général

De manière globale, la présente étude veut contribuer à améliorer la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la CAYIII en essayant de comprendre les causes de l'insuffisance de cette gouvernance infrastructurelle tout en proposant des actions qui visent à pallier à cette insuffisance en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation.

1.5.2. Objectif spécifique 1

L'objectif spécifique premier de notre recherche, vise à décrire les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter et le rôle joué par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la politique de gestion infrastructurelle avec son pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

1.5.3. Objectif spécifique 2

L'objectif spécifique deuxième, veut rechercher les causes qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et connaître le niveau de répercussions de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation dans la gestion infrastructurelle desdites écoles dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

1.5.4. Objectif spécifique 3

L'objectif spécifique troisième, est de comprendre les défis confrontés par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques et dégager les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort.

1.6. CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Il est constitué des théories relatives à l'étude et de la revue de la littérature scientifique.

1.6.1. Théories relatives à l'étude

1.6.2. Le courant de la contingence

❖ Historique de la théorie

Les chefs de file du courant de la contingence sont : Woodward (1916-1971), professeure de sociologie industrielle à l'Université de Londres, dans son ouvrage *Industrial Organization. Theory and Practice* (1965), sa recherche a porté sur les systèmes technologiques et de production des firmes industrielles ; ensuite Burns et Stalkers (1966), qui sont considérés comme les précurseurs du courant de la contingence notamment avec leur ouvrage *The Management of Innovation* dont l'essentiel de leur analyse est axé sur l'impact de l'environnement externe sur le fonctionnement de l'entreprise. A la suite de Burns et Stalkers, Lawrence et Lorsch (1967), posent les fondements de la théorie de la contingence structurelle dans leur ouvrage de référence intitulée *Adapter les Structures de l'Entreprise* ; ces professeurs

de management à l'Université de Harvard concentrent leur recherche sur l'environnement scientifique, technologique, économique et commercial des entreprises. Leur démarche prend ses origines dans les apports de la théorie des systèmes (Plane, 2019 ; Proulx, 2008).

Davantage, Perrow (1970), quant à lui propose une classification des organisations fondée sur leur niveau de technologie. Il élabore une analyse des structures organisationnelles constituée du degré de variabilité des activités à réaliser, le degré de formalisation des activités, enfin, Henry Mintzberg (1982), se focalise sur les facteurs de contingence (l'âge et la taille de la structure, le système technique, l'environnement de l'organisation, le pouvoir).

❖ **Le principe de la théorie de la contingence**

La théorie de la contingence est une approche en management qui met en avant le principe selon lequel il n'existe pas de solution universelle ou de structure organisationnelle idéale, mais que celle-ci doit être adaptée en fonction des contingences externes et internes spécifiques à chaque organisation. Simplement dit, il ne peut y avoir une seule bonne façon d'organiser les entreprises.

Appliquer la théorie de la contingence au transfert des compétences en matière d'éducation aux communes et à la réhabilitation des infrastructures scolaires implique de reconnaître que la commune d'arrondissement de Yaoundé III ait des caractéristiques et des contextes spécifiques qui influencent la manière dont elle doit être organisée pour assumer ces nouvelles responsabilités. Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser les contingences externes telles que le niveau de développement économique de la commune, la taille de la population, les ressources disponibles, ainsi que les contingences internes comme les compétences des acteurs locaux, la culture organisationnelle et les capacités de gestion de la CAY III.

En fonction de ces contingences, la CAY III doit adapter sa structure organisationnelle pour répondre aux besoins éducatifs selon les compétences qui lui sont transférées. Cela implique la mise en place des comités dédiés, le renforcement des capacités des acteurs locaux, la définition claire des rôles et des responsabilités, ou encore le développement des partenariats avec d'autres acteurs locaux ou régionaux.

Somme toute, l'application de la théorie de la contingence permet à la commune d'arrondissement de Yaoundé III de concevoir des structures organisationnelles flexibles et adaptées à son environnement spécifique, ce qui favorisera une gestion efficace du transfert des

compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires de son ressort.

1.6.3. Bertalanffy et la théorie générale des systèmes

Docteur en Biologie et professeur à l'Université de Vienne, Bertalanffy (1901-1972) est considéré comme le fondateur scientifique de la théorie des systèmes. Dès décembre 1951, il publie un article dans la revue *Human Biology* qui connaîtra un véritable retentissement : « *General Systems Theory* ». Celui-ci prendra d'ailleurs la forme d'un ouvrage plus approfondi publié sous le même titre en 1968. Bertalanffy postule qu'il existe dans la nature des lois générales (comme l'ont d'ailleurs montré les travaux de Darwin) ; ces principes peuvent s'appliquer à tous les systèmes quels qu'ils soient indépendamment de leurs propriétés particulières ou de leurs éléments.

Les travaux de Bertalanffy ont influencé les domaines aussi bien des sciences exactes pour ce qui est de la robotique, que des sciences sociales en ce qui concerne l'analyse des structures organisationnelles (Parsons, 1955), ou encore l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), la sociométrie (Moreno, 1991), ou même encore l'économie (Forester, 1961). Pour Lussato (1977), la théorie systémique a montré les limites de l'école néo-classique car cette dernière n'intègre pas les apports de la théorie des systèmes.

❖ Le principe de Bertalanffy

Son hypothèse de base réside dans l'idée selon laquelle, pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties indépendantes. L'approche systémique admet comme vitales les relations d'un système avec son environnement, et intègre les dimensions temporelles et diachroniques dans son analyse. Le système est appréhendé dans sa globalité, les interactions privilégiées et les buts poursuivis font l'objet d'une attention accrue. Les modes de régulation du système font l'objet d'un examen précis, régulier et rigoureux.

Enfin, l'approche systémique est une grille d'analyse de l'organisation représentée en tant que système ouvert, finalisée avec des interdépendances fortes entre ses éléments constitutifs et des processus de régulation, plus ou moins formalisés et automatisés, qu'il s'agit de mobiliser et de mettre en œuvre le cas échéant. Autrement dit, la théorie des systèmes repose sur le principe selon lequel, les systèmes sociaux tels que les organisations, les institutions ou encore les communautés, sont des ensembles complexes d'éléments interdépendants qui interagissent

entre eux. Un changement dans un élément peut avoir des répercussions sur l'ensemble du système (Plane, 2019).

Dans le contexte du transfert des compétences en matière d'éducation à la commune d'arrondissement de Yaoundé III et la réhabilitation des infrastructures scolaires de son ressort, la théorie des systèmes impliquerait de considérer l'éducation comme un système complexe où les différents acteurs que sont les élèves, les enseignants, les parents, les autorités locales d'une part, et les différentes composantes que sont les programmes scolaires, les infrastructures, les ressources financières, les politiques éducatives d'autre part, interagissent de manière dynamique.

L'approche systémique ici permet de prendre en compte l'ensemble des éléments du système éducatif local de la commune d'arrondissement de Yaoundé III et d'analyser comment ils interagissent entre eux. Cela pourrait impliquer de mener une évaluation globale, en tenant en compte les spécificités de chaque école et de chaque communauté. En appliquant la théorie systémique, la commune d'arrondissement de Yaoundé III pourrait adopter une approche holistique dans la gestion de l'éducation, en considérant l'ensemble des acteurs et des facteurs, qui influence sur la qualité de l'éducation et sur l'état des infrastructures scolaires des écoles primaires publiques de sa circonscription. Cela permettrait de mettre en place des interventions cohérentes et coordonnées, visant à améliorer l'ensemble du système éducatif local et à garantir un environnement favorable à l'apprentissage pour tous les élèves.

1.6.4. Mintzberg et la structuration des organisations

Né en 1939 et professeur de management à l'université McGill à Montréal au Canada, Mintzberg est aujourd'hui considéré comme l'un des plus riches théoriciens des organisations. Ses travaux de recherche sur le management et les organisations peuvent être sommairement structurés autour de trois axes complémentaires : l'analyse du rôle des managers, l'élaboration de la stratégie des entreprises et la structuration des organisations¹. Le style alerte et très pédagogique de Mintzberg et la profondeur de ses analyses ont contribué à une très large diffusion de ses recherches.

Ses travaux sur la structure des organisations ont été publiés en France dans un ouvrage qui a fait date : « *Structure et dynamique des organisations* » (1982). Le concept de structure est défini comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour, ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Suivant Mintzberg, on ne peut pas à proprement parler de l'organisation en général car il existe, selon

lui, une grande diversité d'organisations. Son essai de classification des organisations s'est concentré d'une part, dans la perspective des structures, puis d'autre part, dans celle du pouvoir tel qu'il se constitue.

La théorie de Mintzberg (1982), repose sur le postulat que les organisations sont influencées à la fois par leur structure formelle (coalition interne), et par les actions individuelles de leurs membres (coalition externe). Les organisations ont une structure interne composée de six parties indépendantes : le sommet stratégique (la direction), le centre opérationnel (les employés de terrain), la ligne hiérarchique (les différents niveaux de management), le support technique (les services de support, les analystes et experts), le support logistique (le service de transport), le support idéologique (les valeurs et la culture organisationnelle). Et une structure externe constituée quatre coalitions externes : les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires), les partenaires de l'organisation (les fournisseurs, les clients, les partenaires commerciaux), les associations salariées (les syndicats), les publics (les groupes de pression).

❖ **La décentralisation chez Mintzberg (1982-2010)**

Mintzberg (1982) a établi le postulat selon lequel, la taille de l'organisation demande des systèmes de planification et de contrôle ; plus une organisation est grande, davantage elle demande de structures pour faciliter la division du travail et la réalisation de la coordination entre les personnes afin d'assurer la diffusion du pouvoir de décision. Simplement dit, pour Mintzberg, plus une organisation est grande, mieux il faut décentraliser la structure. Dans le cadre de notre travail, la théorie de la structuration des organisations est étroitement liée à la décentralisation, notamment dans le contexte du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes et de la réhabilitation des infrastructures scolaires. La décentralisation consiste à transférer certaines responsabilités et compétences du gouvernement central vers des niveaux inférieurs de gouvernement, telle que la commune d'arrondissement de Yaoundé III. Ce processus vise à rapprocher la prise de décision des citoyens, à promouvoir une meilleure gestion des ressources et à favoriser le développement local de l'éducation.

En appliquant la décentralisation à la structuration des organisations, on peut voir que ce processus implique un changement dans la répartition des responsabilités et des compétences, mais aussi une adaptation de la structure organisationnelle communale dans l'arrondissement de Yaoundé III, pour intégrer ces nouveaux acteurs et niveaux de gouvernance. La commune d'arrondissement de Yaoundé III, doit être en mesure d'assumer de nouvelles responsabilités

en matière d'éducation et de réhabilitation des infrastructures scolaires, ce qui nécessite une redéfinition des rôles et des interactions au sein de l'organisation communale.

Dans ce contexte, la théorie de la structuration des organisations peut aider à comprendre comment la commune d'arrondissement de Yaoundé III, doit ajuster sa structure organisationnelle pour faciliter le transfert des compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires. Il est essentiel pour la CAY III, de définir clairement les rôles de chaque acteur impliqué, de mettre en place des mécanismes de coordination efficaces et d'assurer une communication fluide entre les différents niveaux hiérarchiques. Ceci permettra à la CAY III, de comprendre comment adapter la structure organisationnelle communale pour favoriser une gouvernance locale efficace et une gestion optimale des ressources dans le domaine de l'éducation.

1.6.5. Sloan et le concept de décentralisation (1921-1956)

Né du courant néo-classique des organisations dont les chefs de file sont Sloan (1875-1966), Drucker (1909-2005) ou encore Chandler (1918-2007), le concept de décentralisation a été élaboré par Sloan durant les années de direction à *General Motors*, où il publie un ouvrage réflexif sous le titre *My Years with General Motors*. Sloan restera pour l'essentiel celui qui, dans la pensée managériale a inventé les concepts d'entreprises multidivisionnelles et décentralisées. Pendant les années de grandes difficultés financières de 1921 à General Motors, Sloan a compris que la structure d'une organisation découle et résulte des décisions stratégiques (Chandler, 1977). Cette conception de l'entreprise est venue dépasser celle de l'école classique en s'appuyant sur l'organisation sociale du travail (OST), (Drucker, 1977). Il est considéré par Drucker, Chandler et les autres théoriciens du management des organisations comme le précurseur de l'école néo-classique ou l'école empirique des organisations.

La théorie de décentralisation est fondée sur plusieurs leviers : le développement d'un système de décentralisation par division (Drucker, 1977), la mise en œuvre d'une planification stratégique (Chandler, 1972), le concept de structure multidivisionnelle, l'introduction d'un véritable contrôle de gestion par division, et la contradiction créative. En d'autres termes, pour Sloan la théorie de décentralisation réside sur le principe de délégation de pouvoir de décision et de gestion aux niveaux inférieurs de l'organisation (Mintzberg, 1982).

Dans le contexte de l'éducation, cela signifie transférer des compétences en matière d'éducation des sphères les plus hautes de l'appareil étatique ; aux communes qui sont des entités locales proches des citoyens. En pratique, cela implique que la commune

d'arrondissement de Yaoundé III ait plus de contrôle sur les politiques éducatives, les ressources financières et humaines allouées aux écoles primaires de son territoire. En plus, la décentralisation permet à la commune d'arrondissement de Yaoundé III d'avoir plus de contrôle sur la planification, la construction, la réhabilitation des infrastructures scolaires, en fonction des ressources disponibles localement, et des priorités éducatives de la commune.

1.7. Revue de la littérature scientifique de l'étude.

Notre travail de recherche n'aura pas toute sa consistance s'il n'est pas fondé sur ce que les hommes de sciences et auteurs variés ont dit.

1.7.1. Le transfert des compétences d'éducation

Le transfert des compétences en matière d'éducation, est une politique publique qui est encore au stade de la mise en œuvre au Cameroun. Il serait judicieux de commencer une revue de la littérature, qui prend en compte ce niveau d'exécution, dans cette section.

1.7.1.1. La mise en œuvre d'une politique publique

1.7.1.2. Les étapes de la mise en œuvre d'une politique publique

Bardach et Kagan (2019), proposent une approche pratique de la mise en œuvre des politiques publiques en mettant l'accent sur les défis opérationnels et les étapes du processus. S'il est à noter qu'une politique publique varie en fonction du contexte et de la nature de la politique en question, Bardach et Kagan proposent quelques étapes clés de l'implémentation d'une politique publique à savoir :

La planification : cette étape implique la définition claire des objectifs de la politique à mettre en œuvre, l'identification des parties prenantes concernées et la mise en place d'un plan d'action détaillé pour l'exécution.

L'adoption : une fois que la politique est planifiée, elle doit être adoptée par les autorités compétentes, qu'il s'agisse d'un gouvernement, d'une organisation ou d'une institution.

La communication : il est essentiel de communiquer efficacement sur la politique auprès des parties prenantes concernées, y compris le public, les acteurs politiques, les organisations de la société civile, etc.

L'exécution : cette étape consiste à mettre en pratique les mesures prévues par la politique. Cela peut impliquer des changements organisationnels, des investissements financiers, des formations, etc.

Le suivi et l'évaluation : il est important de surveiller régulièrement la mise en œuvre d'une politique, pour évaluer son efficacité et son impact. Des ajustements peuvent être nécessaires en fonction des résultats obtenus.

La révision : en fonction des résultats de l'évaluation, il peut s'avérer nécessaire de réviser la politique pour l'améliorer ou l'adapter aux besoins changeants. En suivant ces étapes et en s'assurant d'une bonne coordination entre les différentes parties prenantes, il est possible d'optimiser l'implémentation d'une politique et d'en maximiser les chances de succès. Nous résumons les différentes étapes de l'implémentation d'une politique par la figure suivante :

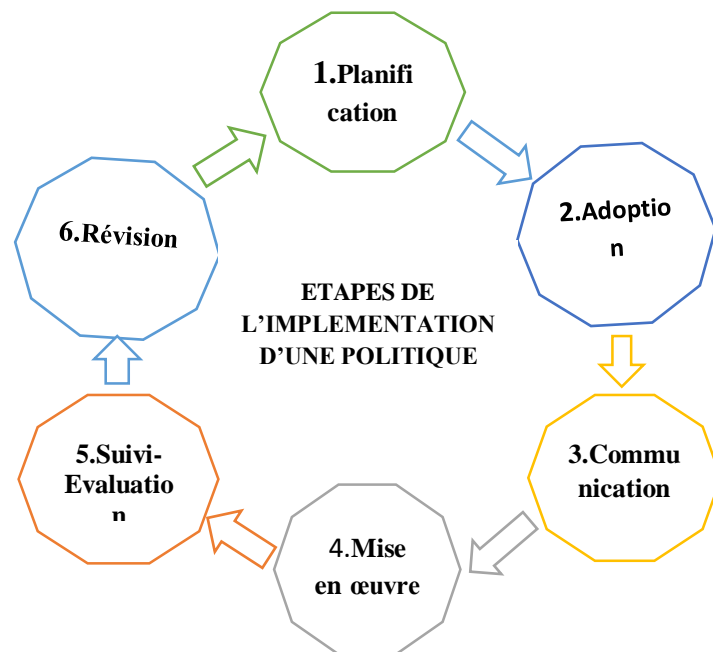


Figure 1: Etapes de l'implémentation d'une politique selon Bardach et Kagan

1.7.1.3. Les facteurs influençant la mise en œuvre d'une politique publique

Cette vision des choses est partagée par Peter John (2012), qui part d'une autre perspective analytique sur l'implémentation des politiques publiques, en examinant les facteurs qui influencent sur la mise en œuvre des politiques et en proposant des outils pour évaluer leur efficacité. Selon ce dernier, plusieurs facteurs peuvent influencer la mise en œuvre des politiques publiques. Nous en citerons quelques-uns :

Le contexte politique et institutionnel : le contexte politique et institutionnel dans lequel une politique est mise en œuvre peut avoir un impact majeur sur sa réussite. Les changements de gouvernements, les priorités politiques changeantes, la stabilité institutionnelle et la capacité administrative peuvent tous influencer l'implémentation et compromettre les résultats attendus.

Les ressources financières et humaines : la disponibilité de ressources financières adéquates et de personnels qualifiés est essentielle pour implémenter efficacement les politiques publiques. Un manque de ressources peut entraver la mise en œuvre et biaiser les résultats escomptés.

La coordination et la collaboration : la coordination entre les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une politique publique est cruciale pour assurer une approche cohérente et intégrée. La collaboration entre les ministères, les agences gouvernementales, les organisations de la société civile et le secteur privé peut faciliter l'exécution réussie des politiques.

La participation des parties prenantes : impliquer les parties prenantes pertinentes dans le processus de conception et d'implémentation des politiques, peut renforcer la légitimité, l'acceptation sociale, l'efficacité des politiques. La participation des citoyens, des groupes d'intérêt et des communautés peut contribuer à une mise en œuvre plus inclusive et durable.

Les capacités institutionnelles : les capacités des institutions gouvernementales et des organismes chargés de mettre en œuvre les politiques sont essentielles pour assurer une exécution efficace. Le renforcement des capacités institutionnelles, y compris la formation du personnel, l'amélioration des processus internes et la gestion des connaissances, peut améliorer la mise en application des politiques.

Le suivi et l'évaluation : mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation robustes est crucial pour évaluer les progrès, identifier les défis et ajuster les stratégies, si nécessaire. Le suivi régulier des indicateurs de performance et l'évaluation de l'impact permettent d'assurer la reddition de comptes et d'améliorer la prise de décision.

1.7.1.4. Les défis et dimensions influençant le succès ou l'échec de la mise en œuvre des politiques publiques

Hill et Hupe (2002), explorent les différentes dimensions de la gouvernance dans l'implémentation des politiques publiques, en mettant en lumière les interactions entre les acteurs, les institutions et les processus. Pour eux, la gouvernance dans la mise en œuvre des politiques publiques comporte plusieurs défis et dimensions qui peuvent influencer le succès ou l'échec des initiatives des politiques publiques à savoir :

La complexité des problèmes : les politiques publiques visent souvent à résoudre des problèmes complexes et interdépendants qui nécessitent une approche multidimensionnelle ou

multisectorielle. La gouvernance doit donc être capable de gérer cette complexité en mobilisant divers acteurs et ressources.

La coordination intersectorielle : la mise en application des politiques publiques implique souvent, la collaboration de multiples acteurs provenant de différents secteurs et niveaux de gouvernement. La gouvernance doit favoriser la coordination et la coopération entre ces acteurs, pour assurer une mise en œuvre efficace.

La participation des parties prenantes : les politiques publiques peuvent avoir un impact significatif sur les citoyens, les groupes d'intérêt et les communautés. Une gouvernance efficace doit inclure la participation des parties prenantes dans le processus de prise de décision et de mise en œuvre, pour garantir la légitimité et l'acceptation sociale des politiques.

Les ressources financières et capacités : l'exécution des politiques publiques nécessite des ressources financières adéquates, des capacités institutionnelles pour mettre en œuvre les programmes et les initiatives prévus. La gouvernance doit assurer une allocation efficace des ressources et renforcer les capacités des acteurs impliqués.

Le suivi et l'évaluation : une gouvernance efficace dans l'implémentation des politiques publiques implique la mise en place des mécanismes de suivi-évaluation pour mesurer les progrès, identifier les lacunes et ajuster les stratégies si cela s'avère nécessaire. Cela permet d'assurer la responsabilisation et l'apprentissage continu.

La transparence et la reddition des comptes : la gouvernance doit promouvoir la transparence dans le processus de mise en œuvre des politiques publiques en assurant que les décisions sont prises de manière ouverte et elles sont basées sur des critères objectifs. La reddition des comptes est également essentielle pour garantir que les responsables rendent des comptes sur leurs actions. Hill et Hupe (2002), montre clairement que la gouvernance dans l'implémentation des politiques publiques doit relever ces défis et intégrer ces dimensions pour assurer une mise en œuvre efficace, légitime et durable des politiques au service de l'intérêt général.

Somme toute, les facteurs, les défis et dimensions, ainsi que les étapes du processus interagissent de manière complexe pour influencer la mise en application des politiques publiques. Une approche holistique qui tient compte de ces composantes peut contribuer à la mise en œuvre plus efficace et durable des politiques au service de l'intérêt général.

1.7.2. Le transfert des compétences d'éducation

Le transfert des compétences en matière d'éducation aux communes est une initiative politique importante pour améliorer la qualité de l'éducation. Elle est un processus par lequel les responsabilités et les ressources sont transférées des gouvernements centraux aux autorités locales, telles que les communes, (Mugabi et al., 2017).

1.7.2.1.Des stratégies pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'éducation

Dans une étude menée au Burkina Faso, Bénard et al (2019), montre que le transfert des Compétences est une des stratégies pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'éducation. Entre autres stratégies il y a :

Le partage des connaissances et des aptitudes : le transfert des compétences consiste à partager les connaissances, les aptitudes et les expériences entre les acteurs du système éducatif, tels que les enseignants, les administrateurs scolaires, les formateurs. Ce processus peut se faire à travers des formations, des ateliers, des échanges de bonnes pratiques, ou encore des collaborations entre les établissements.

Des méthodes pédagogiques innovantes et efficace : le transfert efficace des compétences permet d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Les enseignants qui bénéficient de formations et d'échanges de bonnes pratiques, sont mieux outillés pour répondre aux besoins des élèves, et pour mettre en place des méthodes pédagogiques innovantes et efficaces.

Une bonne gestion des ressources humaines : le transfert des compétences peut contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines dans le domaine de l'éducation. En partageant les compétences et en développant les capacités des acteurs du système éducatif, il est possible de mieux répartir les responsabilités, d'optimiser les compétences disponibles, et d'encourager la collaboration et la cohésion au sein des équipes de travail.

L'exposition des acteurs du système éducatif à des nouvelles idées : le transfert des compétences peut favoriser l'innovation et la créativité dans le domaine de l'éducation. En exposant les acteurs du système éducatif à des nouvelles idées, à des méthodes alternatives, et à des expériences variées, cela permet de stimuler la réflexion critique et d'encourager

l'exploration de nouvelles approches pour résoudre les défis rencontrés dans le secteur de l'éducation.

La meilleure utilisation des ressources financières disponibles : en améliorant les compétences des acteurs du système éducatif, le transfert des compétences peut également contribuer à une meilleure utilisation des ressources financières disponibles. Des enseignants formés et compétents sont plus susceptibles de produire des résultats positifs avec moins de moyens, ce qui permet d'optimiser les budgets alloués à l'éducation.

1.7.2.2. Les avantages et les inconvénients du transfert des compétences

Selon Bénard et al. (2019), et Mugabi et al. (2017), les études qu'ils ont menées respectivement au Burkina Faso et en Ouganda ont présenté les avantages et les inconvénients du transfert des compétences aux communes.

1.7.2.3. Les avantages du transfert des compétences

Pour Bénard et al. (2019), et Mugabi et al. (2017), le transfert des compétences aux communes peut présenter plusieurs avantages significatifs pour l'amélioration de la gestion de l'éducation au niveau local :

Le renforcement de la gouvernance locale : le transfert des compétences aux communes permet de renforcer le gouvernance locale en donnant aux autorités locales les moyens et les connaissances nécessaires pour gérer efficacement les services éducatifs dans leur juridiction. Cela favorise une meilleure prise de décision au niveau local et une plus grande responsabilisation des acteurs locaux.

L'adaptation aux besoins locaux : en transférant des compétences aux communes, il est possible de mieux répondre aux besoins spécifiques et aux réalités locales en matière d'éducation. Les autorités locales ont une meilleure connaissance des défis et des opportunités dans leur communauté, ce qui leur permet de mettre en place des politiques et des programmes éducatifs adaptés à leur contexte.

L'amélioration de la qualité de l'éducation : le transfert des compétences aux communes peut contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation en favorisant une gestion plus efficace des ressources et une meilleure coordination des actions éducatives au niveau local. Cela peut se traduire par une meilleure formation des enseignants, une supervision accrue des établissements scolaires, et une meilleure implication des parents et de la communauté dans le processus éducatif.

La promotion de la participation citoyenne : en impliquant les autorités locales, les parents, les élèves et autres acteurs locaux dans la gestion de l'éducation, le transfert des compétences peut favoriser la participation citoyenne et renforcer le lien entre l'école et la communauté. Cela peut contribuer à une meilleure appropriation des politiques éducatives par les parties prenantes locales et une plus grande transparence dans la gestion des ressources.

1.7.2.4. Les inconvénients du transfert des compétences

Bénard et al. (2019) et Mugabi et al. (2017), présentent également certains inconvénients dont fait face le transfert des compétences aux communes, et qui méritent d'être pris en compte. Voici quelques-uns :

La fragmentation et les inégalités : le transfert des compétences aux communes peut entraîner une fragmentation de la gestion de l'éducation avec des disparités entre les différentes municipalités en termes de ressources, de capacités, et de priorités. Cela peut conduire à des inégalités dans l'accès à l'éducation et à des disparités de qualité entre les établissements scolaires, en fonction des disponibles localement.

Le manque de coordination : en transférant les compétences aux communes, il peut parfois y avoir un manque de coordination entre les différentes autorités locales, les services éducatifs et d'autres acteurs impliqués dans la gestion de l'éducation. Cela peut entraîner des doublons, des lacunes dans la couverture des besoins éducatifs, et des difficultés dans la mise en œuvre de politiques cohérentes et harmonieuses.

Les ressources limitées : les Communes peuvent faire face à des contraintes budgétaires et à des ressources limitées, pour assumer pleinement les compétences qui leur sont transférées en matière d'éducation. Cela peut limiter leur capacité à fournir des services éducatifs de qualité, à former et à recruter du personnel qualifié, et à répondre aux besoins éducatifs de manière adéquate.

Le risque de politisation : lorsque les compétences sont transférées aux communes, cela peut parfois être utilisé à des fins politiques, avec des décisions prises en fonction d'intérêts partisans plutôt que dans l'intérêt général de l'éducation. Cela peut entraîner une instabilité politique, des changements fréquents dans les politiques éducatives, et une utilisation inappropriée des ressources publiques.

1.7.2.5. Effet conjugués du transfert des compétences d'éducation et de la réhabilitation des infrastructures scolaires

Il peut exister une synergie entre le transfert des compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires. En effet, cet effet conjugué peut améliorer l'accès à l'éducation et la qualité de l'enseignement. Des études ont été menées dans plusieurs pays pour évaluer l'efficacité de l'effet conjugué du transfert des compétences en matière d'éducation et de la réhabilitation des infrastructures scolaires. Par exemple, dans une étude réalisée en Ouganda, Mugabi et al. (2017), ont démontré que le transfert des compétences peut améliorer la gestion efficace des ressources pour la réhabilitation des infrastructures scolaires, tandis que la réhabilitation des écoles peut améliorer la qualité de l'environnement d'apprentissage pour soutenir l'enseignement efficace. Oyebanji et al. (2018) a montré qu'au Nigéria, la réhabilitation des infrastructures scolaires avait amélioré la qualité de l'environnement d'apprentissage et réduit le taux d'abandon scolaire.

Buye et Namukas (2009), ne sont pas loin de ce constat lorsqu'ils font voir qu'en Ouganda, le transfert des compétences peut améliorer la qualité des enseignements lorsqu'une gestion plus efficace des ressources est mise sur pied, alors que l'accès à l'éducation se verra amélioré en créant un environnement d'apprentissage plus favorable. Pour Feuzeu (2021 : 2432-2433) :

« Le parachèvement du processus de décentralisation à travers la mise sur pied des conseils régionaux implique la responsabilité complète des communes dans l'exécution des projets publics à charge pour les sectoriels de présenter les projets pertinents et défendables. L'on estime que l'implémentation effective de la décentralisation contribuerait significativement à la résolution du problème de délabrement des infrastructures scolaires...».

La synergie de ces deux initiatives que sont le transfert des compétences et la réhabilitation des infrastructures scolaires, peut avoir un impact significatif sur le développement socio-économique des communes et contribuer à la réalisation des Objectifs du Développement durable tel qu'édicté par l'ONU (UNESCO, 2005).

1.8. La réhabilitation des infrastructures des écoles

1.8.1. La réhabilitation infrastructurelle des écoles a un coût

La réhabilitation des écoles a un coût qui en vaut la peine d'après Mary Filardo (2008), même s'il est quelquefois difficile pour les gouvernements de satisfaire ce besoin en totalité. Filardo explore les coûts associés à la modernisation des écoles et met en lumière l'importance d'investir dans les infrastructures scolaires pour garantir un environnement d'apprentissage propice. Des installations bien entretenues, sûres, et adaptées aux besoins des élèves peuvent

contribuer à améliorer les résultats scolaires, à renforcer le sentiment d'appartenance à l'école, et à favoriser le bien être global des apprenants. La nécessité de planifier la réhabilitation des infrastructures scolaire s'avère donc être d'une importance capitale, si l'on prend en compte les dynamiques démographiques, environnementales, sociales, ainsi que la vétusté des bâtiments. Un montage de projets de rénovation des infrastructures scolaires qui tient compte des défis du temps est capital et nécessite une volonté politique et une budgétisation permanente. La politique de création d'établissements scolaires doit anticiper sur la réhabilitation des infrastructures, car investir dans les infrastructures scolaires est essentiel pour assurer la qualité de l'éducation et le développement des élèves.

1.8.2. Les caractéristiques spécifiques des salles de classe réhabilitées pour un meilleur apprentissage.

En examinant comment les environnements d'apprentissage peuvent influencer positivement le processus d'enseignement et d'apprentissage, Barrett et al (2019), met en avant les stratégies pour concevoir des salles de classes plus efficaces. En effet, la salle de classe qui renforce la capacité d'apprentissage des élèves possède des caractéristiques particulières (principes de conception, paramètres de conception, caractéristiques spécifiques de la salle de classe qui améliore les résultats scolaires).

Principes de conception : ils peuvent être de plusieurs ordres mais les principales sont : l'aspect naturel, l'individualisation et la stimulation. Ces principes de conception sont précisés par les paramètres de conception.

Les paramètres de conception : chaque principe de conception correspond à des paramètres de conception. Ainsi à l'aspect naturel, correspondent la lumière, la température, la qualité de l'air, l'acoustique, le lien avec la nature. L'individualisation, quant à elle est liée au sentiment d'appartenance, à la flexibilité, à la connexion. Enfin la stimulation, est connectée à la complexité visuelle et à la couleur.

Les caractéristiques spécifiques de la salle de classe qui améliore les résultats scolaires : ces caractéristiques sont étroitement liés aux paramètres de conception. Les salles de classe doivent être bien éclairées, pour permettre une bonne luminosité de la classe. La lumière du jour doit être abondante dans les salles de classe, elle ne présente pas de risque d'éblouissement à cause de l'ombre interne de la classe, et de la faible orientation de cette lumière dans la salle. La température doit être acceptable ou modulable dans la salle de classe, une température trop élevée ou trop basse met en mal le déroulement des enseignements. La

bonne ventilation des salles de classe dans des conditions diverses ainsi qu'une bonne superficie des salles permet les échanges gazeux à l'intérieur de la classe.

L'intérieur de la salle de classe doit limiter au maximum des bruits afin de favoriser une bonne concentration et une transmission des connaissances. Les bâtiments de l'école doivent avoir un lien avec la nature, des espaces verts doivent être aménagés dans l'enceinte de l'école. La salle de classe doit avoir des vues sur l'extérieur avec un accès direct aux espaces d'apprentissage. De même, l'intérieur de la classe doit être décoré de manière à refléter le naturel. Cette décoration est constituée de plantes (pots de fleurs), du revêtement du mobilier (tableaux ou dessins sur le mur, habillage des meubles). Tout ce design a une fonction d'apprentissage.

Les caractéristiques de design particulières, l'affichage personnalisé, ainsi que des chaises et des bureaux de bonne qualité, permettent aux élèves de mieux s'approprier les lieux ; tout ceci renforce le sentiment d'appartenance. La qualité de l'infrastructure joue sur les taux d'inscription et d'achèvement et il s'agit d'un critère important de satisfaction et de perception des parents quant à la qualité de l'école (Gershberg, 2014). La mobilité dans l'enceinte d'une école doit être fluide pour permettre une bonne circulation des élèves, du personnel, des visiteurs, du matériel et de la logistique. Des couloirs plus larges peuvent servir d'entrepôt pour les affaires des élèves, de lieux d'affichage, etc.

La mobilité dans l'établissement scolaire doit être indicative avec des panneaux d'indication pour renseigner les usagers. Certains espaces spacieux peuvent servir de lieux d'activités pédagogiques ou même de Bibliothèque. La variété visuelle de l'aménagement de la pièce, du plafond et de l'affichage, qui se marie bien avec un affichage destiné à éveiller l'intérêt des élèves, tout en donnant une impression d'ordre. Les murs ne doivent pas être sombres, ils doivent être peints des couleurs gaies et vives, y compris les meubles, les affiches afin de produire une stimulation optimale. Les couleurs jouent un rôle important dans la stimulation visuelle des élèves.

1.8.3. Les avantages et les inconvénients des rénovations des infrastructures scolaires

La réhabilitation des infrastructures scolaires a aussi bien des avantages que des inconvénients.

1.8.3.1. Les avantages des rénovations des infrastructures scolaires

La rénovation des infrastructures scolaires a des avantages :

L'amélioration de l'environnement d'apprentissage : pour Charpin (2017), la rénovation des infrastructures scolaires par la commune permet d'offrir aux élèves un environnement d'apprentissage plus sain, plus sûr, et plus propice à la concentration. Cela peut contribuer à l'amélioration des résultats scolaires et le bien-être des élèves.

Le renforcement du lien social : la réhabilitation des infrastructures scolaires peut favoriser le renforcement du lien social au sein de la communauté en favorisant les interactions sociales et les formes de solidarité selon Touraine (2010). En effet, en offrant des espaces modernes et accueillants, les écoles peuvent devenir des lieux de rencontre et d'échange pour les habitants, contribuant ainsi à la cohésion sociale.

La valorisation du patrimoine local : rénover les infrastructures scolaires par la commune permet de valoriser le patrimoine local en préservant et en mettant en valeur des bâtiments historiques ou emblématiques ; Colin (2019), montre que la valorisation du patrimoine local contribue à l'identité culturelle de la Commune et à son attractivité.

L'opportunité de développement durable : Girardot (2016), voit en la rénovation des infrastructures scolaires une occasion d'intégrer les critères de développement durable tels que l'efficacité énergétique, la gestion des déchets ou l'utilisation des matériaux écologiques. Cela s'inscrit dans une démarche de responsabilité environnementale et de sensibilisation des élèves aux enjeux écologiques.

1.8.3.2. Les inconvénients de la rénovation des infrastructures scolaires

La réhabilitation des infrastructures scolaires peut aussi avoir des inconvénients :

Les contraintes budgétaires : Warin (2018) montre que les rénovations des infrastructures scolaires peuvent représenter un investissement financier important pour la commune, ce qui peut peser sur les ressources budgétaires et limiter sa capacité à financer d'autres projets prioritaires.

La complexité des procédures administratives : les procédures administratives liées à la réhabilitation des infrastructures scolaires peuvent être complexes et chronophages ; Colin

(2019), montre aussi que cela peut entraîner des retards dans la réalisation des projets et augmenter les coûts.

La gestion des compétences techniques : Charpin (2017), soutient également que la commune peut rencontrer des difficultés pour assurer une gestion efficace des compétences techniques nécessaires à la planification et à la supervision des travaux de rénovation, ce qui peut compromettre la qualité des réalisations.

Les risques de désaccords avec les acteurs locaux : à l'encontre de l'opportunité de développement durable, Girardot (2016), voit aussi des risques de désaccords que peut entraîner les projets de rénovation des infrastructures entre les acteurs locaux tels que les enseignants, les parents d'élèves, les associations, concernant les choix d'aménagements, les choix architecturaux, ou encore les modalités de réalisation des travaux.

1.8.4. Les répercussions de la rénovation des édifices scolaires sur les performances des élèves

Feuzeu (2021), dans une étude récente intitulée : *restaurer les infrastructures scolaires en zones rurales : prérequis d'une performance éducationnelle locale*, démontrait que la rénovation des édifices scolaires a des incidences sur les performances des élèves des écoles primaires publiques du département de la Boumba et Ngoko dans la région de l'Est-Cameroun. Il examine les répercussions des conditions physiques des écoles sur la réussite scolaire et le comportement des élèves dans les établissements publics. Pour lui, des infrastructures vétustes, mal entretenues ou inadaptées, peuvent avoir des conséquences sur la santé, la sécurité et le bien-être des apprenants, ce qui peut entraver leur apprentissage et leur développement. D'où la nécessité de la réhabilitation des écoles pour des résultats plus probants.

Ce constat s'est fait à la suite de celui de Teixeira et al (2017), qui dans un rapport de la Banque Mondiale, montraient que la mauvaise qualité des infrastructures scolaires est une des raisons de la mauvaise performance des élèves. Selon cette étude, les infrastructures inadéquates et un environnement inadapté sont à l'origine de la variation de la réussite des élèves dans l'enseignement primaire à plus de 16%. Davantage, cette vision des choses n'est pas loin de celle d'O'Neil (2016), qui bien avant Feuzeu et Teixeira, a analysé l'état des infrastructures scolaires en soulignant les défis et les opportunités liés à la rénovation et à la modernisation des écoles. Ces défis incluent le financement limité, la complexité des processus de planification et d'exécution des travaux, ainsi que la nécessité de concilier les besoins

éducatifs avec les contraintes architecturales et techniques. De plus, Molly O'Neil souligne également que la rénovation des écoles offre des opportunités d'améliorer l'environnement d'apprentissage, de favoriser l'engagement des élèves et du personnel enseignant, et de contribuer à la revitalisation des communautés locales.

1.9. Méthodologie de l'étude

Le travail de recherche que nous effectuons obéit à une méthodologie précise.

1.9.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire s'est essentiellement faite dans la recherche des documents pouvant nous aider à construire notre analyse. Cette recherche s'est effectuée dans les Bibliothèques notamment dans celle de l'unité de formation doctorale en sciences de l'éducation et ingénierie éducative de la faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Yaoundé 1, aux éditions l'Harmattan, par internet, pendant la campagne de solde des livres à l'esplanade de l'amphi 300 de la Faculté des arts, lettres et sciences humaines de l'Université de Yaoundé 1 par les éditions Afrédit, et les autres maisons d'éditions, à l'institut français de Yaoundé, et pendant les multiples campagnes de déstockage et de solde des ouvrages organisées par le ministère de la culture, lors de la semaine du livre à l'esplanade du Musée national. Notre bibliographie est une collection de plusieurs ouvrages de divers champ d'étude, car nous n'avons pas trouvé assez d'ouvrages qui traite de notre sujet dans notre champ d'étude qui est le management de l'éducation. Notre parcours dans ce couloir documentaire n'a pas été aisé.

1.9.2. Type d'étude

Pour mener à bien cette recherche, nous avons utilisé les approches qualitative et quantitative. La première approche prend en compte les entretiens ou interviews semi-directifs, la seconde a été l'échantillonnage et le questionnaire. Notre première approche a consisté à des entretiens ou interviews avec les chefs services de notre centre d'intérêt, à la Mairie d'Efoflan à Yaoundé. Ces chefs de service nous ont été recommandés par madame la deuxième adjointe au maire lors de notre stage académique à l'hôtel de ville de Yaoundé III, car elle-même était indisponible, puis nous sommes revenus après avoir collecté les données dans les écoles primaires publiques sélectionnées, afin de compléter nos investigations et croiser les réponses avec les observations faites dans les écoles. L'échantillonnage se réfère à la partie sur laquelle l'étude est portée, notamment les adjoints des directeurs des écoles primaires publiques sélectionnées. Un questionnaire leur a été donné afin de vérifier les entretiens obtenus avec les directeurs d'écoles.

1.9.2.1.La collecte qualitative des données

Cette collecte s'est faite au moyen d'entretiens ou interviews réalisés directement avec les enquêtés, afin de suivre certaines linéarités sans tenir compte d'une formulation ou d'une chronologie stricte (Quivy et Campenhoudt, 2013). L'entretien est une situation de communication orale entre l'enquêté et l'enquêteur dans le cadre d'une enquête de terrain. On distingue **l'entretien directif** qui est une grille de questions et qui s'apparente à un questionnaire à la différence que l'entretien directif est oral tandis que le questionnaire est écrit. **L'entretien semi-directif** comporte des thèmes qui sont préparés par l'enquêteur, les questions sont posées de manière ciblées afin de recueillir les informations précises. **L'entretien non-directif** qui se fonde sur une expression libre de l'enquêté à partir des thèmes proposés. Ces méthodes permettent de donner une grande liberté aux enquêtés afin qu'ils expriment leurs opinions les plus profondes (Van Der Maren, 2004 ; Zagré, 2013). Pour notre travail de recherche, nous avons utilisé l'entretien semi-directif avec des questions de relance.

L'instrument que nous avons utilisé dans ce travail de recherche pour la collecte des données est la guide d'entretien semi-directif. C'est un document dans lequel nous avons consigné des questions écrites et ciblées sous forme de thèmes auxquelles l'enquêté doit répondre oralement dans une situation de communication avec l'enquêteur. Le guide d'entretien semi-directif nous a permis d'échanger ouvertement avec les enquêtés qui se sont exprimés largement sur les questions posées en toute convivialité (Van Der Maren, 2004). Nous avons ainsi pu recueillir leurs opinions. Nous avons pu obtenir les informations utiles pour notre travail de recherche. Le guide d'entretien est un puissant instrument de travail qui nous a permis d'avancer dans nos recherches. Les thèmes ont été bien conçues afin de nous permettre de toucher nos cibles. Le guide d'entretien a été utilisé comme instrument de collecte des données auprès des deux (02) chefs services de la CAY III, des six (06) directeurs d'écoles. Soit au total six (06) écoles primaires publiques représentées par leurs directeurs d'une part, la municipalité représentée par ses deux (02) chefs de services d'autre part. Cette dernière institution joue le rôle d'acteur dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation et la gouvernance infrastructurelle éducative.

1.9.2.2.La collecte des données quantitatives

Dans le but de rechercher des informations utiles pour notre étude, une collecte des données quantitatives a été entreprise dans les écoles primaires publiques sélectionnées, auprès des adjoints des directeurs d'écoles. Ces adjoints des directeurs d'écoles sont des enseignants dans lesdites écoles. Les échanges avec les responsables de la CAY III nous ont permis de cibler

les bénéficiaires qui constituent la population mère liée au problème de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III en contexte de transfert des compétences en matières d'éducation.

La technique d'échantillonnage utilisée est la non-probabiliste par choix raisonné car l'effectif de la population mère est très éparpillé et tout calcul probabiliste ne peut donner de résultat significatif (Quivy et Campenhoudt 2013 ; Zagré 2013). Nous avons choisi un échantillon de seize (16) écoles primaires publiques sur les quarante-et-quatre (44) que compte la commune d'arrondissement de Yaoundé III, afin de ne pas nous éloigner des orientations aussi bien des objectifs souhaités dans cette étude. Nous avons utilisé un questionnaire comportant des questions affirmatives et ouvertes qui proposent une multiplicité de choix de réponse.

2.1. Analyse des données

Il s'agit ici de montrer le procédé utilisé pour analyser les données collectées sur le terrain. Nous avons effectué une analyse qualitative de contenu, et une analyse quantitative descriptive et prospective.

2.2. Analyse qualitative de contenu

Les entretiens faits pendant la collecte des données sur le terrain nous a permis de faire une analyse suivant une matrice à deux (02) entrées. Nous avons utilisé les verbatim des interviews effectuées. Nous n'avons utilisé pas de codage, parce que ce n'était pas utile, car considérer le codage chiffré comme produisant des données qualitatives sur lesquelles on peut effectuer des opérations arithmétiques n'est qu'un artifice ; le chiffre correspondant à chaque catégorie peut bien être remplacé par une couleur ou une lettre ou un signe (Van Der Maren, 2004).

2.3. Analyse quantitative descriptive et prospective

L'analyse descriptive et prospective consiste à étudier de façon détaillé et objective un phénomène, en se basant sur des faits et données quantifiables, empiriques, elle vise à comprendre le passé, le présent et à anticiper sur l'évolution du futur d'un sujet donné, (Cohen, 2022). C'est une analyse qui vise la description des caractéristiques d'un échantillon, afin de répondre aux questions de recherche (Zagré, 2013). Ainsi, l'analyse descriptive a pour but de comprendre l'origine de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, le rôle de cette dernière dans

la mise en œuvre de ces politiques de gestion infrastructurelle avec le pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

Elle est prospective dans le sens où elle permet de comprendre les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires et d'en évaluer les répercussions de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation dans la gestion infrastructurelle desdites écoles dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, tout en considérant les défis confrontés par ladite commune dans l'exécution du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques, afin d'en dégager les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort.

Il a donc fallu, dans le but de traiter les données, de dépouiller le questionnaire afin de recueillir les informations reçues lors de l'administration du questionnaire. Nous avons tenu compte de la taille de la population enquêtée, afin de chiffrer et comptabiliser en pourcentage (%) les résultats obtenus après le dépouillement. Les résultats obtenus nous permettent de mieux analyser nos hypothèses de travail. Les logiciels EXCEL et IBM SPSS STATISTICS 25 ont été utilisés pour cette analyse quantitative.

2.4. Site de description de la population d'étude

2.4.1. Site de l'étude

Le site dans lequel nous avons mené nos investigations, se trouve dans la région du centre, le département du Mfoundi, l'arrondissement de Yaoundé III en république du Cameroun.

2.4.2. Description de la population d'étude

Selon TSAFACK (2004 : 47), la population d'étude est : « un ensemble fini ou infini d'éléments définis d'avance pour lesquels portent les observations ». Ainsi donc, pour réaliser une enquête, il sera question d'abord de définir une population d'étude (Zagré, 2013).

Notre population d'étude est constituée des écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III que nous avons sélectionné, la Mairie de la CAY III. Les apprenants ne retiendront pas notre attention parce qu'ils ne sont pas concernés. Seuls les enseignants (adjoints des directeurs d'écoles), les directeurs d'écoles, ainsi que les cadres en charge des questions de gestion infrastructurelle éducative à la Mairie et l'exécutif municipal de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, nous intéressent.

2.5. Technique d'échantillonnage

Etant donné que l'étude faite dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, concerne les écoles primaires publiques, une sélection des écoles à enquêter était nécessaire, vu le nombre important d'établissements scolaires primaires publics (quarante-et-quatre (44)). Le choix intentionnel, s'est porté sur les responsables d'écoles notamment les adjoints des directeurs d'écoles. Il est important de noter que tous les enseignants des écoles primaires publiques sont adjoints aux directeurs qui font office de chefs d'établissements. Un nombre d'enseignants a été choisi (seize (16)). Le choix a été porté sur les animateurs de niveau plus anciens au poste dans l'école sélectionnée.

Un adjoint a été choisi par établissement scolaire. La technique d'échantillonnage par choix raisonné a été préférée car il s'agit de faire des choix des sujets ou des phénomènes présentant des caractéristiques typiques, les distinguant des autres, comme dans l'étude des cas extrêmes ou déviants. Tout repose donc sur le jugement de chercheur qui tri les cas à introduire dans son échantillon en fonction de l'orientation qu'il donne à son travail de recherche (Van Der Maren, 2004). Le choix raisonné sélectionne un nombre d'individus que l'on déclare représentatif de sa population d'étude. La répartition des critères descriptifs de l'échantillon retenu, doit être identique à celle de la population totale étudiée, ce qui donne une chance égale à chaque membre de la population d'être sélectionné.

Le procédé se fait à partir de l'administration d'un questionnaire, lors des rencontres personnelles avec les enquêtés qui constituent une partie sélectionnée de la population. Les réponses sont attendues sur un ou des points, qui seront ensuite mis en forme. Les résultats seront alors traduits en chiffres ou en pourcentage. La sélection des personnes dans le cadre de ce travail de recherche a été faite de façon à ce qu'elles puissent répondre aux attentes visées. Le sujet choisi devrait être en poste depuis un temps considérable dans l'école sélectionnée, et avoir une idée de la décentralisation notamment des compétences transférées en matière d'éducation. Il se doit également d'accepter de remplir notre fiche de questionnaire. Pendant le dépouillement du questionnaire, nous écartons ceux qui refusent de nous donner des réponses précises attendues.

2.6. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées tout au long de ce travail de recherche ont été multiples. Outre l'indisponibilité de madame la deuxième adjointe au maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé III et madame l'inspectrice de l'éducation de base de l'arrondissement de Yaoundé

III (ces deux personnalités nous ont plutôt envoyé vers leurs collaborateurs pour nos investigations), les contraintes financières n'ont pas été les moindres lorsqu'on sait que la recherche nécessite de bons investissements et tout investissement a un coût. Les tirages pour les séances de travail, la connexion pour les recherches sur internet. Les ressources documentaires notamment les ouvrages spécialisés en management de l'éducation qui traitent de notre sujet se sont avérés rares. Et quand bien même nous trouvons certains, il a été difficile pour nous de nous en procurer, à cause du coût élevé. Les Bibliothèques de l'Université de Yaoundé I, n'ont pas satisfait entièrement nos attentes, mais la détermination de travailler nous a motivé à poursuivre nos travaux.

Sur le terrain, les distances à parcourir pour se rendre dans les écoles primaires publiques ont été une véritable épreuve, car les infrastructures routières n'étaient pas les meilleures, nous sommes allés en moto, car c'était le moyen de transport disponible et les frais de transport sont tous aussi élevés. Nous avons parcouru certaines distances à pied au retour, et parfois sous la pluie. Il nous a fallu arranger plusieurs rendez-vous avec certains directeurs d'écoles et quand bien même les rendez-vous ont été programmés certains directeurs ne nous recevaient pas ou bien ils n'étaient pas à l'école ; et il fallait revenir une autre fois. Tout ceci avait un coût sur le transport.

2.7. LES INTERETS DE L'ETUDE

L'atteinte des objectifs de ce travail de recherche repose sur les intérêts que suscite la recherche en rapport à son sujet.

2.7.1. Intérêt général

Notre intérêt général pour ce travail de recherche est un plaidoyer à l'attention des pouvoirs publics pour qui l'éducation reste une priorité nationale, selon la loi d'orientation de 1998 de l'éducation au Cameroun et la SND 30. La décentralisation étant un maillon important de l'atteinte des ODD et de l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035, il s'avère capital sous l'angle managérial d'accélérer le processus de décentralisation en général et le transfert des compétences aux collectivités territoriales décentralisées en particulier. L'implémentation de cette politique publique dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III surtout en matière d'éducation, se présente comme un impératif pour la pérennisation des acquis de l'éducation.

La gestion infrastructurelle scolaire, spécifiquement la réhabilitation des écoles primaires publiques va promouvoir l'éducation de qualité. La contribution qu'apporte ce travail dans la gouvernance infrastructurelle des établissements primaires de la CAYIII, permettra de

proposer des actions qui visent à pallier à l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires de son ressort en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation; tout ceci après avoir compris l'origine de cette insuffisance. Nous observons cela sous l'angle de la conception, du montage et de la planification des projets éducatifs qui est notre spécialité.

2.7.2. Intérêts spécifiques

Ces intérêts sont donc triples : intérêt académique et scientifique, intérêt managérial, intérêt socio-politique.

2.7.3. Intérêt académique et scientifique

D'abord, l'intérêt académique et scientifique étant donné que ladite recherche nous permet d'approfondir et appliquer notre formation académique qui est en partie théorique pour l'essentiel, dans l'optique de s'acquitter des mesures prises par le système LMD, en ce qui concerne la formation et l'apprentissage universitaire. En effet, depuis 2008, l'université de Yaoundé 1 recommande aux étudiants en cycle de master d'effectuer un travail de recherche dont la finalité est la rédaction d'un mémoire et la présentation des travaux de recherche dans le cadre d'une soutenance publique. La faculté des sciences de l'éducation a quant à elle emboité le pas depuis 2014. Ce mémoire est donc un complément incontournable aux fins de l'obtention du diplôme de master.

De façon spécifique, il s'agit d'apporter notre modeste contribution à la recherche scientifique, afin que d'autres études puissent être faites dans ce couloir de la recherche qui est encore nouveau et d'actualité. Il s'agit également, de savoir ce qu'on entend par décentralisation en général, et connaître ce que c'est le transfert des compétences en particulier ; observer et prendre connaissance des différentes compétences transférées, surtout celles en matière d'éducation, observer les mesures prises par la commune d'arrondissement de Yaoundé III en vue de l'implémentation de cette politique publique en son sein, dans un cadre épistémologique au sens de Bachelard (1993); contribuer à trouver une solution au problème de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la CAY III en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation. Comprendre l'origine de l'insuffisance de cette gouvernance infrastructurelle et en proposant des actions qui visent à pallier à cette insuffisance.

2.7.4. Intérêt managérial.

Ensuite, l'intérêt managérial au regard de notre spécialité qui est la conception, montage et planification des projets éducatifs, le travail de recherche vise à renforcer nos capacités en vue d'une bonne maîtrise des pratiques du management des projets appliqués à l'éducation, et de l'exercice de la profession de manager des projets éducatifs. Ceci passe par l'acquisition des connaissances en ce qui concerne le montage des projets éducatifs en contexte de décentralisation. Ce travail permettra de mettre à la disposition des communes en général et de la CAY III en particulier un référentiel qui sera un outil qui aidera au management des projets éducatifs, sous l'angle de la gouvernance infrastructurelle scolaire. L'intérêt managérial de ce travail de recherche n'est donc plus à démontrer car il apporte une plus-value à la gestion des projets éducatifs dans les communes en contexte de décentralisation.

2.7.5. Intérêt socio-politique

Enfin, l'intérêt socio-politique de ce mémoire, s'inscrit dans le cadre de la contribution à l'amélioration de la gouvernance infrastructurelle éducative. Notamment l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires, en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales décentralisées, que sont ici les communes. Dans un secteur de la vie socio-politique aussi sensible que celui de l'éducation, si l'on s'en tient à l' ODD4 dans sa cible 4a qui dit : « faire construire des établissements scolaires qui soient adaptés aux enfants, aux personnes handicapées et aux deux sexes ou adapter les établissements existants à cette fin et fournir un cadre d'apprentissage effectif qui soit sûr, exempt de violence et accessible à tous » (UNESCO, 2016 : 80), et la SND 30 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 » (MINEPAT, 2020 : 73).

2.8. Limitation et délimitation de l'étude

2.8.1. Limitation de l'étude

Notre recherche n'a pas du tout été aisée, elle a été truffée d'obstacle et de limite, notamment : l'impossibilité de rencontrer pour un entretien madame la deuxième adjointe au maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, qui est chargée des questions éducatives, sociales et culturelles au sein de l'exécutif municipal, et madame l'inspectrice de l'éducation de base de l'arrondissement de Yaoundé III.

2.9. Délimitations ou cadre de l'étude

2.9.1. Délimitation temporelle

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre de nos travaux de recherches en Master 2 dans la spécialité Conception, Montage et Planification des Projets Educatifs. Cette recherche sanctionne ainsi la fin d'un cursus de formation au département de Curricula et Evaluation de la faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Yaoundé I, pour le compte de l'année académique 2023-2024, si l'on prend en compte les difficultés rencontrées pendant notre étude.

2.9.2. Délimitation géographique

Notre étude est effectuée dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, dont le chef-lieu est Efoulan, dans le département du Mfoundi, la région du Centre, en république du Cameroun. La Commune d'arrondissement de Yaoundé III, voit le jour en 1987.

2.9.2.1. Situation géographique de la Commune de Yaoundé III

Située au Sud-Ouest de la ville de Yaoundé, la commune d'arrondissement de Yaoundé III est l'une des sept (7) communes d'arrondissement que comptent ladite ville, chef-lieu du département du Mfoundi et capitale politique du Cameroun (CAYIII, 2020). La commune d'arrondissement de Yaoundé III est située entre le 3°21 et 3°42 de latitude Nord et 11°25 et 11°31 de longitude Est ; elle est limitée par les communes d'arrondissement de Yaoundé VI à l'Ouest, de Yaoundé IV à l'Est, de Yaoundé V au Nord-Est, de Yaoundé I au Nord, de Yaoundé II au Nord-Ouest ; par la commune d'arrondissement de Bikok au Sud, et par la Commune d'arrondissement de Mbankomo au Sud-Ouest. La commune d'arrondissement de Yaoundé III, couvre une superficie 6800 hectares, soit 24,4% de la surface administrative de Yaoundé (279km²). Cette position fait de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III, la seule Commune d'arrondissement dans la ville de Yaoundé à partager ses frontières avec cinq autres Communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé (CAY III, 2020). Nous faisons nos recherches dans les écoles primaires publiques sélectionnées, à la mairie, et à l'inspection d'arrondissement de l'éducation de base de Yaoundé III.

2.9.3. Délimitation thématique

Nous focalisons notre thématique sur la décentralisation. Etant donné que ce thème est vaste, nous l'avons délimité au transfert des compétences en matière d'éducation aux Communes, afin d'étudier le problème de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

3.1. Définition des concepts

Faire une analyse conceptuelle revient à donner un sens aux termes qui ont permis d'élaborer une problématique générale, une revue et des théories relatives à cette étude. Il est donc nécessaire de clarifier les notions choisies en définissant leurs sens larges, ainsi que leurs adaptations conceptuelles dans notre contexte d'étude

3.1.1. Analyse conceptuelle du transfert des compétences

Selon Denoix de Saint Marc (2016 : 93) : « la décentralisation implique la nécessité de doter les collectivités territoriales d'une personnalité juridique et d'une autonomie permettant de gérer leurs affaires spécifiques ». L'Union Africaine (2014 : 2) la considère comme étant : « le transfert des pouvoirs, des responsabilités, des capacités et des ressources du niveau national à tous les niveaux sous-nationaux de gouvernement afin de renforcer la capacité des gouvernements sous-nationaux à promouvoir la participation des populations et la fourniture de services de qualité ». Pour le Cameroun, la décentralisation consiste effectivement en un transfert par l'État, aux collectivités territoriales de compétences particulières et de moyens appropriés (Article 2, loi no 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées). De ce qui précède, il apparaît clairement que le transfert des compétences est l'épine dorsale de la décentralisation prise comme une politique publique.

Konaté et al (2008), dissèque le concept de transfert de compétence en deux. Tout d'abord : la **compétence** qui est la capacité juridique donnée à un organe, une structure, un responsable d'agir légalement dans un domaine ou d'une manière donnée. Elle découle de la loi. La compétence se définit aussi comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire, de savoir être constatés et mesurés, permettant à une personne d'accomplir de façon adaptée des tâches ou un ensemble de tâches. Pour une autorité publique ou une juridiction, c'est la compétence légale à accomplir un acte ou à instruire. Ensuite, le **transfert de compétences** proprement dit comporte trois (03) aspects à savoir : (1) supprimer la base légale de la gestion par l'État dans un domaine d'activité ; (2) organiser légalement la prise en charge de cette compétence par le nouveau destinataire ; (3) transférer les biens, les ressources financières et le personnel affectés à la fonction. La mise en œuvre du transfert de compétences implique un changement des relations entre les acteurs.

Au Cameroun une fois de plus, le transfert des compétences est une politique publique de la décentralisation, qui confère aux collectivités territoriales décentralisées notamment les

communes et dans le cas présent la commune d'arrondissement de Yaoundé III, des compétences en matière d'éducation à la lumière du décret n° 2010/0247/PM du 26 février 2010, fixant les modalités de certaines compétences transférées, par l'Etat aux Communes en matière d'éducation de base ; l'arrêté n°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010, portant cahier de charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice, des compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière d'éducation de base, l'article 161a de la loi 2019/024 du 24 décembre 2019, portant Code général des collectivités territoriales décentralisées en République du Cameroun.

3.1.2. Analyse conceptuelle de l'éducation

L'Unesco dans la classification internationale type d'éducation (UNESCO, 2011), reconnaît dans l'éducation : l'enseignement formel, l'enseignement non formel, l'enseignement informel. **L'enseignement formel** se déroule dans des établissements d'enseignement conçus pour offrir un enseignement à temps plein à des étudiants dans un système organisé offrant un parcours continu d'enseignement. C'est ce que l'on appelle l'enseignement initial, défini comme l'enseignement formel des individus avant leur entrée sur le marché du travail, c'est-à-dire pendant qu'ils bénéficieront normalement d'un enseignement à temps plein.

L'enseignement non formel se définit comme un enseignement institutionnalisé, volontaire et planifié par un prestataire d'enseignement. La principale caractéristique de l'enseignement non formel est qu'il constitue un ajout, une alternative et/ou un complément à l'enseignement formel dans le processus d'apprentissage tout au long de la vie des individus. Il est souvent offert afin de garantir le droit d'accès à l'éducation pour tous. Il s'adresse à des individus de tous les âges mais ne se structure pas nécessairement sous la forme d'un parcours continu ; il peut être de courte durée et/ou de faible intensité et il est proposé généralement sous la forme de programmes courts, d'ateliers ou de séminaires.

L'apprentissage informel est défini comme des formes d'apprentissage intentionnelles ou volontaires mais non institutionnalisées. Dès lors, il est moins organisé et moins structuré que l'enseignement formel et l'enseignement non formel. L'apprentissage informel peut comprendre des activités d'apprentissage se déroulant dans la famille, sur le lieu de travail, dans la communauté locale et dans la vie quotidienne, sur une base autodirigée, dirigée par la famille ou par la société. L'éducation est aussi, selon René Hubert, « l'ensemble des actions et des influences exercées volontairement par un être humain sur un autre être humain, en principe par un adulte sur un jeune, et orienté vers un but qui consiste en la formation dans l'être jeune

des dispositions de toute espèce correspondant aux fin auxquelles, parvenu à maturité, il est destiné ». (Champy et al, 2005 : 331).

3.1.2.1. L'éducation au Cameroun

La loi n°98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun, stipule que : « l'éducation est une grande priorité nationale. Elle est assurée par l'Etat. Les partenaires privées concourent à l'offre de l'éducation. L'éducation a pour mission générale, la formation de l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique et moral et de son intégration harmonieuse dans la société, en prenant en compte les facteurs économiques, socio-culturels, politiques et moraux » (Articles 2 et 4). Du mot latin « educare », qui signifie, action d'éduquer, de former, d'instruire quelqu'un, l'éducation peut être définie comme un processus de transmission des connaissances et d'acquisition des valeurs dont le but est de permettre à l'individu d'agir plus efficacement dans son milieu naturel et social en tant que citoyen. (MINEPAT, 2013 ; Ministère de l'Education de Base (MINEDUB), 2022. *Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2020-2021 du Ministère de l'Education de Base. Yaoundé, Cameroun, XXV*). L'éducation dans ce travail de recherche, est une compétence transférée aux collectivités territoriales décentralisées, en général, et dans le cas précis à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, selon l'article 161a de la loi 2019/024 du 24 décembre 2019.

3.1.3. Analyse conceptuelle de la réhabilitation infrastructurelle

Les concepts de réhabilitation et d'infrastructure se définissent selon le champ spécifique d'étude. Ainsi nous les analyserons en génie civil, en éducation, en économie, en sociologie pour ce qui est de la réhabilitation et en management de l'éducation pour ce qui est de l'infrastructure.

3.1.3.1. Analyse conceptuelle de la réhabilitation.

En génie civil, selon Al-Mansour (2018) et Arditi (2019), la réhabilitation fait référence au processus de réparation, de restauration ou de modernisation des infrastructures existantes telles que les ponts, les routes, les bâtiments, les barrages, etc., afin de prolonger leur durée de vie utile, d'améliorer leur fonctionnalité ou de les rendre conforme aux normes actuelles. La réhabilitation est importante pour assurer la durabilité, l'efficacité, et l'adaptabilité de l'infrastructure existante aux besoins actuels.

En éducation, la réhabilitation peut désigner le processus de réintégration et de réadaptation des élèves ayant des difficultés d'apprentissage, des besoins spécifiques ou des

comportements problématiques dans le système éducatif, en mettant en place des mesures de soutien et d'accompagnement personnalisées, (Dweck, 2006).

En **économie**, la réhabilitation peut concerner la revitalisation ou la relance d'une économie locale, régionale ou nationale en difficulté, en mettant en œuvre des politiques économiques, des programmes de développement ou des mesures de soutien pour stimuler la croissance et l'emploi. C'est une approche radicale visant à repenser les politiques économiques pour réduire les inégalités, promouvoir le développement durable et améliorer les conditions de vie des populations défavorisées (Piketty, 2013 ; Duflo et Banerjee, 2011 ; Echaudemaison, 2001).

En **sociologie**, Foucault (1975) et Goffman (1963) explorent respectivement le contrôle social et l'identité stigmatisée. Pour eux, la réhabilitation sociale pourrait être interprétée comme un processus de réintégration, de réadaptation des individus marginalisés ou stigmatisés dans la société, en favorisant leur inclusion et leur émancipation.

3.1.3.2. Analyse conceptuelle de l'infrastructure

En **management de l'éducation**, Une infrastructure dans le domaine scolaire désigne l'ensemble des installations physiques et des équipements nécessaires au bon fonctionnement d'un établissement scolaire, tels que les bâtiments, les salles de classes, les laboratoires ou les ateliers de travaux pratiques, les aires de sport, la bibliothèque, etc., (UNESCO, 2017).

En général, selon le ministère de l'éducation de base du Cameroun, une infrastructure scolaire est composée de bâtiments (salles de classe, bureaux administratifs, salles spécialisées), d'équipements (mobilier, tableaux interactifs, ordinateurs), d'espaces extérieurs (cours de récréation, terrains de sport) et de services (cantine, bibliothèque, service de santé), (MINEDUB, 2022).

3.1.3.3. Analyse conceptuelle de la réhabilitation des infrastructures

Le guide de maturation des projets d'investissement public (édition août 2018), définit la réhabilitation infrastructurelle comme : « un processus qui consiste en la rénovation ou la réparation des aménagements existants en mauvais état et de ceux dont la performance ne répond plus aux critères et besoins d'origine du projet. Il inclut la modification des procédures opératoires, de la gestion et des aspects institutionnels. L'objet de la réhabilitation est

d'améliorer la situation économique et sociale des usages » (MINEPAT, 2018 : 177). Davantage, le ministère de l'éducation de base du Cameroun, selon l'arrêté n° 2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010, portant cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice, des compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'éducation de base (article 2), la réhabilitation des infrastructures ou d'ouvrages scolaires désigne la remise en l'état de bon fonctionnement des infrastructures ou ouvrages existants, mais sinistrés, vétustés ou délabrés conformément aux devis descriptifs et estimatifs appropriés en l'espèce.

3.1.4. Analyse conceptuelle de l'école primaire publique

L'UNESCO (1990), définit l'école primaire publique comme un établissement d'enseignement ouvert à tous les enfants, sans discrimination, et financé par des fonds publics. Elle vise à assurer une éducation de qualité pour tous les enfants en mettant l'accent sur l'égalité des chances et l'inclusion ; elle joue un rôle crucial dans le développement cognitif, social, émotionnel des enfants. Gauchet (1993) quant à lui souligne l'importance de l'école primaire publique comme lieu de socialisation et d'apprentissage des valeurs citoyennes. En ce sens, l'école primaire offre un programme scolaire structuré qui vise à développer les connaissances et les compétences des élèves ; elle permet également à ceux-ci de développer les compétences sociales en interagissant avec leurs pairs et en apprenant à vivre en société.

En l'an 2000, dans le « *Cadre d'Action de Dakar pour l'Education Pour Tous* », l'école primaire publique a été présentée par les gouvernements des 191 pays signataires de cette conférence comme le milieu idéal de la réalisation de l'OMD (objectif du millénaire pour le développement), devenu l'ODD (objectif du développement durable), qui vise l'éducation pour tous en 2030. Cet objectif correspond à la cible 3 énoncée dans la déclaration du millénaire : « D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires. » (UNESCO, 2006 : 3).

Meirieu (2006), conçoit l'école primaire publique comme un lieu d'apprentissage démocratique et inclusif, où chaque enfant peut s'épanouir et développer les compétences. L'école primaire publique se présente donc comme le pilier de l'éducation pour tous et de la construction d'une société inclusive et démocratique. Son importance n'est plus à démontrer puisqu'elle constitue la base de l'éducation ; c'est à ce niveau que l'enfant acquiert les compétences fondamentales en lecture, en écriture, en mathématiques, et autres matières essentielles. La différence principale entre l'école primaire publique et l'école primaire privée

réside dans leur mode de financement : les écoles publiques sont financées par l'Etat et sont accessibles à tous les élèves sans distinction, tandis que les écoles privées sont financées par des fonds privés et peuvent sélectionner leurs élèves en fonction de critères spécifiques.

Bourdieu (1979), analyse les mécanismes de reproduction sociale à l'œuvre dans le système éducatif français, en mettant en lumière les inégalités entre les écoles publiques et privées. Les premières attirent les élèves de classe sociale basse alors que les dernières sont plus fréquentées par les apprenants de haute et moyenne classes sociales. Gauchet (1993), quant à lui a abordé la question de la laïcité à l'école et des différences entre les écoles publiques et privées en termes de valeurs et de fonctionnement : les écoles publiques sont laïques tandis que les écoles privées ne le sont pas toujours.

Au Cameroun, l'arrêté n°315/B1/1414/MINEDUB du 21 février 2006 fixant les modalités de promotion des élèves du cycle de l'enseignement primaire, a structuré l'enseignement primaire en deux sous-systèmes : anglophone et francophone (Articles 4-6). Le cycle de l'enseignement primaire comprend trois niveaux, le niveau est l'ensemble des compétences susceptibles d'être acquises au terme de deux années de scolarité (MINEDUB, 2006).

Chaque niveau comprend deux cours. (1) **Pour le sous-système francophone** : le niveau 1 comprend : la SIL (section D'initiation au langage) et le CP (cours préparatoire). Le niveau 2 comprend : le CE1 (cours élémentaire première année) et le CE2 (cours élémentaire deuxième année). Le niveau trois comprend : le CM1(cours moyen première année) et le CM2 (cours moyen deuxième année). (2) **Pour le sous-système anglophone** : le niveau 1 comprend, la classe une et la classe deux. Le niveau 2 comprend, la classe trois et la classe quatre. Le niveau 3 comprend, la classe cinq et la classe six. De manière générale au Cameroun, l'école (primaire) est entendue comme un établissement où se dispensent des enseignements et qui comprend les élèves, le personnel enseignant, une administration propre (MINEDUB, 2022).

3.1.5. La commune

Le Ministère de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL), définit la commune comme étant une collectivité territoriale décentralisée de base au Cameroun. Elles sont créées par décret du président de la République. Le décret de création fixe la dénomination, le ressort territorial et le chef-lieu. La commune a une mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants (<https://www.minddevel.gov.cm/les-communes/>). D'après Amadou : « La réforme administrative communale au

Cameroun remonte aux années 1974, avec la loi n°74/23 du 05 décembre 1974 portant organisation communale. Composée de cent quatre-vingt-quatre (184) articles, la réforme de 1974 sur l'organisation communale au Cameroun intervient dans un contexte particulier. Ce contexte relève de l'unification du Cameroun oriental et occidental » (Amadou, 2010 : 11).

Consacrée essentiellement sur l'activité des communes, cette loi dans son article 1, appréhende l'institution communale sous le prisme d'une collectivité publique décentralisée et une personne morale de droit public dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. De ce fait, elle identifie deux types de communes : la commune urbaine et la commune rurale (MFO, 2021). Pour Wikipédia, au Cameroun, les communes sont dirigées par des maires et des conseils municipaux élus au suffrage universel. La distinction entre commune urbaine et commune rurale se fait selon que la commune administre une zone urbanisée ou non. Elles ont une compétence par principe pour la gestion des affaires locales sous la tutelle de l'État

A la différence de ces deux types de communes, il ressort que les premières disposent de moyens conséquents dans la pratique démocratique tandis que dans l'échelon rural, ces moyens sont limités. La commune s'identifie dans les cas évoqués comme étant respectivement une collectivité territoriale de base et de développement, une personne morale de droit public et une corporation territoriale (MFO, 2021). Au Cameroun, La loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées dans son article 2 alinéas 1 précise que les collectivités territoriales décentralisées de la République sont les régions et les communes (République du Cameroun, 2019). La commune comme collectivité territoriale décentralisée est une structure administrative séparée de l'administration de l'Etat, elle est dotée d'une personnalité juridique, des compétences spécifiques attribuées par la législation, un pouvoir de décision par délibération au sein d'un conseil local des représentants élus, et qui doivent défendre les intérêts des populations d'une circonscription spécifique. (Yakana et al, 2019). La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) connue sous l'appellation Banque Mondiale (BM), définit la collectivité territoriale comme un organe d'administration des affaires locales d'un espace territorial local, élu par ses Habitants (Theunynck, 2011).

Les collectivités territoriales décentralisées peuvent assurer une bonne gestion infrastructurelle scolaire lorsque les compétences leurs sont transmises. C'est dans ce sens que Gershberg (2014 : 14), suggère que : « dans les pays en développement, la décentralisation de la gestion

de l'infrastructure éducative peut permettre un entretien plus efficace des locaux. Il place ainsi les collectivités territoriales décentralisées au cœur même de la réhabilitation des écoles primaires ». Dans ce travail de recherche, il est question pour nous de considérer uniquement la commune et plus précisément la commune d'arrondissement de Yaoundé III, qui est notre champ d'étude.

3.1.6. Plan de travail

Pour mener à bien cette tâche, notre étude se compose de quatre chapitres à savoir : les causes de l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public dans la CAY III et l'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de transfert des compétences d'éducation (chapitre 1), politiques publiques de gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III (chapitre 2), l'analyse des facteurs qui handicapent la réhabilitation infrastructurelle scolaire, ainsi que les répercussions dans le système éducatif primaire, les défis confrontés par la CAY III dans le transfert des compétences d'éducation sur le flanc de la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires (chapitre 3), les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation des établissements scolaires (chapitre 4). Telles sont les orientations de ce travail.

Rendu au terme de cette section où il a été question d'introduire notre travail, nous avons passé en revue certains aspects tels que le contexte et la justification du choix du thème, le problème de recherche, la problématique de l'étude par les questions de recherche, les hypothèses y relatives, les objectifs de recherche, le cadre théorique, la méthodologie, les intérêts de l'étude, les limitations et délimitations de l'étude, l'analyse des concepts, le plan de travail.

**CHAPITRE 1 : CAUSES DE L'INSUFFISANCE DE
REHABILITATION INFRASTRUCTURELLE SCOLAIRE DU
PRIMAIRE PUBLIC DANS LA CAY III ET AMELIORATION
DE LA GESTION INFRASTRUCTURELLE EN CONTEXTE
DE TRANSFERT DES COMPETENCES D'EDUCATION**

Dans ce chapitre 1, nous présenterons les causes de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires publiques de base dans la CAY III et l'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte d'implémentation du transfert des compétences matière d'éducation.

4.1. Les causes de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public dans la CAY III

L'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires publiques de base, notamment les écoles primaires, émane des limitations au niveau de l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes. En effet, la non-appropriation suffisante des politiques publiques en la matière est un véritable manquement dans la mise en œuvre des compétences transférées à la CAY III. L'évocation des limitations ne saurait être sans la connaissance des composantes des politiques publiques du transfert des compétences d'éducation, et les étapes d'implémentation.

4.2. Les composantes des politiques publiques du transfert des compétences d'éducation

Les composantes des politiques publiques du transfert des compétences sont : les objectifs et les finalités, les instruments et moyens d'action ou de gestion, les acteurs et parties prenantes ou institutions.

4.2.1. Les objectifs des politiques publiques du transfert des compétences

Les politiques publiques définissent les objectifs à atteindre et les finalités à poursuivre pour répondre à un problème ou un enjeu spécifique. Pour Varone et Nahrath (2020), il est important de définir des politiques publiques afin d'orienter les actions à mettre en œuvre. Au Cameroun, de manière générale, l'objectif du transfert de compétence aux collectivités territoriales c'est la promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local (article 5(2) du code général des collectivités territoriales décentralisées), cette disposition s'applique à la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

En matière d'éducation, c'est assurer la continuité de l'éducation, ainsi que de sa qualité, par les communes, (MINEDUB, 2010) ; avec pour finalité l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035, si l'on s'en tient à la SND30. Les objectifs des politiques publiques sont énoncés dans les instruments des politiques publiques (les textes de lois, les décrets, les arrêtés, les circulaires, les ordonnances), pour ne citer que ceux-là. La commune d'arrondissement de Yaoundé III, dans son plan de développement économique et local (PDEL), a pour objectif et

finalité en matière d'éducation de base, plus précisément dans le cadre de la réhabilitation des infrastructures scolaires, le respect des normes UNESCO/OMS/UNICEF en matière de structures d'accueil et la promotion d'une éducation inclusive de qualité.

4.3. Les instruments des politiques publiques et moyens d'action

4.3.1. Les instruments des politiques publiques

Les instruments des politiques publiques sont les textes, qui peuvent être des lois, des décrets des arrêtés, des circulaires, des documents cadres, des conventions. Ils sont des outils pour mettre en œuvre les actions prévues afin d'atteindre les objectifs fixés (Surel, 2019). Au Cameroun, il existe des instruments de politique publique sur le transfert des compétences en matière d'éducation pour faciliter son implémentation, car on ne peut mettre en œuvre une politique sans instruments. L'importance des textes n'est plus donc à démontrer dans un Etat « dit de droit » comme le Cameroun car les textes régissent la vie sociale, politique, administrative, économique, civile.

Eymeri-Douzans et Larat (2020), ont montré que, pour que les textes soient implémentés, il faut : **la clarté et la précision** : les textes officiels définissent de manière claire et précise les compétences transférées aux communes en général, et à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, ce qui permet d'éviter les malentendus et les conflits d'interprétation.

La responsabilité et la redevabilité : les instruments de politique publique, établissent les responsabilités des communes en matière d'éducation, ce qui permet de clarifier les attentes et rendre les autorités communales de l'arrondissement de Yaoundé III, redevables de l'implémentation des politiques éducatives.

Le cadre juridique et normatif : les textes officiels fournissent un cadre juridique et normatif pour l'exercice des compétences en matière d'éducation par la commune, ce qui permet de garantir la légalité et la conformité des actions entreprises par la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

Le suivi-évaluation : les instruments de politique publique prévoient souvent des mécanismes de suivi-évaluation de la mise en œuvre des compétences transférées, ce qui permet de mesurer l'impact des actions entreprises par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans le domaine de l'éducation.

4.3.2. Les moyens d'action ou de gestion

L'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes nécessite des ressources à mobiliser. Surel (2019), préconise plusieurs moyens dont voici les principaux :

Les ressources financières : l'allocation des ressources financières est essentielle pour la mise en œuvre du transfert des compétences. En effet, le transfert des ressources financières est inhérent au transfert des compétences. Cela peut inclure des subventions budgétaires de l'Etat central du Cameroun pour soutenir les activités éducatives au niveau de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, des fonds alloués spécifiquement pour le développement des infrastructures scolaires, l'achat de matériel pédagogique, la formation des enseignants etc. ces ressources permettent aux collectivités territoriales en général et à la commune d'arrondissement de Yaoundé III en particulier, de disposer des moyens d'action nécessaires pour assurer leurs nouvelles responsabilités en matière d'éducation.

Les ressources humaines qualifiées sont indispensables pour mettre en œuvre une politique en matière d'éducation au niveau communal. Ça implique le recrutement du personnel administratif et pédagogique compétent pour assurer le suivi des politiques éducatives. La commune d'arrondissement de Yaoundé III, peut bénéficier du soutien des professionnels de l'éducation (inspecteurs de l'éducation de base, les inspecteurs pédagogiques, les spécialistes des questions éducatives etc.), pour l'accompagner dans la gestion et l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Les ressources matérielles : elles comprennent les équipements, les infrastructures nécessaires au bon fonctionnement des établissements scolaires. Les ressources matérielles sont essentielles pour garantir des conditions optimales pour les élèves et pour soutenir les initiatives éducatives mises en place par la commune d'arrondissement de Yaoundé III ou le gouvernement central du Cameroun lui-même.

Les ressources informationnelles : elles comprennent les données et les outils nécessaires à la prise de décision et à l'évaluation des politiques éducatives au niveau communal. Ceci prend en compte la collecte et l'analyse des données sur la population scolaire, les résultats scolaires, les besoins spécifiques des élèves. La commune d'arrondissement de Yaoundé III, peut également bénéficier l'accès à des ressources documentaires, à des outils de suivi-évaluation des politiques éducatives, ainsi qu'à des plateformes d'échanges de bonnes pratiques avec d'autres collectivités locales.

4.4. Les acteurs et les parties prenantes

D'après Hassenteufel (2019), les politiques publiques impliquent divers acteurs et parties prenantes, tels que les décideurs politiques, les administrations publiques, les organisations de la société civile, le secteur privé, qui participent à leur conception, leur implémentation et leur évaluation. Une bonne collaboration entre les acteurs et les parties prenantes est nécessaire pour garantir le succès. Voici certaines façons de collaborer selon Hassenteufel :

La concertation et la négociation : les acteurs et les parties prenantes, doivent s'engager dans un processus de concertation et de négociation, pour élaborer et mettre en œuvre le transfert des compétences. Cela implique d'ouvrir des espaces de dialogue, entre les différents acteurs (élus locaux de la CAY III, représentants de l'Etat central, professionnels de l'éducation, parents d'élèves), afin de discuter des enjeux éducatifs, d'identifier les besoins locaux, et de trouver des solutions concertées aux problèmes rencontrés. La concertation et la négociation permettent de construire des compromis et des consensus, autour des orientations à suivre et des actions à entreprendre.

La coopération et la coordination : les acteurs et les parties prenantes doivent coopérer et coordonner leurs actions pour assurer la cohérence et l'efficacité des politiques éducatives. Cela inclut de favoriser la complémentarité des interventions, d'éviter les doublons et les incohérences, et de mettre en place des mécanismes de coordination entre les différents niveaux de gouvernance (Etat central, collectivités territoriales, établissements scolaires, associations). La coopération et la coordination permettent d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de maximiser l'impact des actions entreprises.

La participation et l'implication : les acteurs et les parties prenantes doivent être activement impliqués dans le processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques éducatives. Ça demande d'encourager la participation citoyenne, notamment en associant les parents d'élèves, les enseignants, les élèves, les associations locales, à la prise des décisions. L'implication des parties prenantes permet de prendre en compte leurs besoins, leurs préoccupations et leurs expertises, et de renforcer la légitimité et l'acceptabilité des politiques mises en place.

L'évaluation et l'ajustement : les acteurs et les parties prenantes doivent s'engager dans un processus d'évaluation régulière de l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales décentralisées, plus particulièrement la commune d'arrondissement de Yaoundé III, afin d'identifier leurs impacts, leurs effets

indésirables éventuels et les ajustements nécessaires. Ce fait entraîne de mettre en place des dispositifs d'évaluation participative, d'utiliser des indicateurs pertinents pour mesurer les résultats obtenus, et d'adapter les politiques locales en fonction des enseignements tirés de l'évaluation. L'évaluation et l'ajustement permettent d'assurer la pertinence et l'efficacité des politiques mises en place, en fonction des réalités locales et des évolutions du contexte.

4.5. Les mécanismes de coordination et gouvernance

Selon Eymeri-Douzans et Larat (2020), pour implémenter de manière efficace les compétences transférées aux communes, les politiques publiques prévoient des mécanismes de coordination entre les différents acteurs impliqués, ainsi que des dispositifs de gouvernance pour assurer la cohérence et l'efficacité de leur mise en œuvre. Ils préconisent :

Les conseils locaux d'éducation : les communes et précisément celle de Yaoundé III, peuvent mettre en place ces institutions, composées de représentants des différents acteurs et des parties prenantes du milieu éducatif (élus locaux de la CAYIII, directeurs d'écoles primaires publiques de la CAYIII, enseignants, parents d'élèves, associations). Ces conseils ont pour mission de débattre des enjeux éducatifs locaux, de formuler des recommandations, et de participer à la définition des orientations et des actions à mettre en œuvre.

Les comités de pilotage interinstitutionnels : la commune d'arrondissement de Yaoundé III peut établir des comités de pilotage interinstitutionnels, réunissant les représentants des différentes institutions impliquées dans le domaine de l'éducation au niveau local (inspections d'arrondissement de l'éducation de base de Yaoundé III, services communaux, associations, services sociaux). Ces comités ont pour objectif de coordonner les actions et les interventions des différentes institutions, d'assurer la complémentarité des dispositifs éducatifs, et de favoriser une approche locale intégrée et cohérente en matière d'éducation. Les informations recueillies sur le terrain de recherche dans les établissements scolaires primaires de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, nous ont fait savoir la création des conseils d'écoles primaires publiques qui sont en quelque sorte des comités de pilotage de ses établissements scolaires

Les plateformes de concertation et de suivi : le maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, peut créer des plateformes de concertation et de suivi réunissant l'ensemble des acteurs concernés par les politiques éducatives (écoles, associations, services municipaux). Ces plateformes ont pour vocation de favoriser l'échange d'informations, la coordination, le suivi

des dispositifs mis en place, et l'identification des besoins spécifiques en matière d'éducation au niveau local.

Les réseaux de partage des bonnes pratiques : l'exécutif communal de l'arrondissement de Yaoundé III, peut participer à des réseaux de partage des bonnes pratiques en matière d'éducation, que ce soit au niveau régional, national ou international. Ces réseaux permettent à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, d'échanger avec d'autres collectivités territoriales, sur les politiques éducatives implémentées, de bénéficier d'expériences réussies, et d'adapter ces bonnes pratiques à leur propre contexte local.

4.6. Les étapes du transfert des compétences d'éducation aux communes

Pour mettre en œuvre le transfert des compétences d'éducation, il faut une démarche progressive :

4.6.1. L'évaluation des besoins éducatifs locaux

Transférer des compétences aux communes nécessite une bonne identification des besoins spécifiques en matière d'éducation au niveau local. Ceci doit prendre en compte les ressources disponibles et les défis locaux (Caldwell, 1998). La non prise en compte des besoins éducatifs locaux entraînera une mauvaise évaluation de ceux-ci et par ricochet une mauvaise implémentation du transfert des compétences éducatives.

4.6.2. Le développement d'un plan de transfert des compétences

Une fois les besoins éducatifs locaux identifiés, il est important que les acteurs développent un plan détaillé pour la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes (Haklai, 2005). Le développement d'un plan de transfert des compétences, favorise une bonne planification et une bonne programmation pour la mise en œuvre effective desdites compétences.

4.6.3. Le suivi-évaluation continu

Après l'implémentation des compétences transférées par l'Etat central, il est crucial de mettre en place un système de suivi-évaluation pour évaluer l'impact des initiatives éducatives au niveau local (Lipsky, 1980). Le suivi et l'évaluation continus aident à orienter les décideurs quant à la tournure que prend ladite implémentation et quels sont les résultats sur la qualité de l'éducation.

4.7. Les limites au niveau du transfert des compétences d'éducation aux communes

Plusieurs limitations peuvent être observées au niveau du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales, ces limites peuvent s'observer chez les acteurs, les ressources, les instruments.

4.7.1. Les limitations au niveau des acteurs de transfert des compétences d'éducation aux communes

Ces limitations sont plurielles cependant nous pouvons énumérer quelques-unes :

La résistance au changement et le manque de volonté politique : les acteurs politiques et institutionnels peuvent faire preuve d'une résistance au changement lorsqu'il s'agit de transférer des compétences aux communes. Ils peuvent craindre de perdre du pouvoir ou de contrôler les ressources, ce qui peut entraver la mise en œuvre efficace du transfert de compétences en matière d'éducation (Cabannes, 2004). Ceci peut justifier le pourquoi au Cameroun le transfert des compétences en matière d'éducation tourne encore autour de 7% sur les 15% qui ont été prévus (MINEDUB, 2021). Comme le constate les enquêtés lors d'un entretien : « Les cartons de financements ont commencé à arriver. Mais ils arrivaient avec une orientation ministérielle, et non selon l'état des lieux des urgences que nous avons fait » (Entretien, février 2023, le chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et le chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

Le manque de capacités techniques et administratives : les collectivités territoriales peuvent manquer de capacités techniques et administratives, pour assumer les nouvelles responsabilités qui leur sont confiées. Cela peut inclure le manque de personnel qualifié, les lacunes dans la planification et la gestion financière, ainsi que des difficultés à mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces (Warin, 2018). D'après les observations que nous avons fait sur le terrain de recherche, dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, il n'y a pas de bureau exclusivement chargé des questions éducatives en contexte de transfert des compétences en éducation.

Les contraintes budgétaires : les acteurs et institutions impliqués dans le transfert des compétences aux communes peuvent être confrontés à des contraintes budgétaires qui limitent leurs capacités à fournir un soutien financier adéquat. Cela peut inclure, un manque de ressources pour financer les programmes de renforcement des capacités, pour investir dans les

infrastructures éducatives ou pour assurer un financement pérenne des activités municipales (Koko, 2015).

Le manque de collaboration et de coordination entre les acteurs : le manque de collaboration et de coordination entre les différentes institutions et acteurs impliqués dans le transfert des compétences éducatives aux communes peut constituer une limite importante. Une mauvaise communication et des conflits entre les différentes parties prenantes peuvent entraver l'implémentation efficace des initiatives de transfert de compétences en éducation (Warin, 2018). Des conflits d'intérêts divergents, des rivalités politiques, peuvent entraver la collaboration entre les différentes parties prenantes.

En résumé, ces limites peuvent représenter des obstacles significatifs dans l'implémentation du transfert des compétences en éducation aux communes, et il est essentiel pour les acteurs et institutions concernés de les prendre en compte et travailler ensemble pour les surmonter.

4.7.2. Les limitations au niveau des ressources utiles au transfert des compétences d'éducation aux communes

Les ressources peuvent être à l'origine de plusieurs limitations du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes. Nous citerons quelques-unes :

L'insuffisance des fonds alloués : l'une des limites principales liées aux ressources financières dans l'implémentation du transfert des compétences en éducation aux communes est le manque de ressources financières adéquates (Filardo, 2008). Les communes peuvent se retrouver dans les conditions de sous-financement, ce qui limite leur capacité à mettre en œuvre efficacement les compétences qui leurs sont transférées en matière d'éducation. Cela peut se traduire par un manque de moyens pour assurer la formation des enseignants (le renforcement des capacités pédagogiques), l'achat du matériel pédagogique, la rénovation des infrastructures scolaires etc.

Le manque d'investissement dans les infrastructures éducatives : une autre limite liée aux ressources est le manque d'investissement adéquat dans les infrastructures éducatives au niveau local. Sans financement suffisant pour la construction, la rénovation et l'entretien des établissements scolaires, il est difficile pour la commune de garantir des environnements d'apprentissage sûrs et propices à l'éducation des enfants (Koko, 2015).

Le besoin de ressources humaines qualifiées : la rareté des ressources humaines qualifiées constitue une limite importante dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes. Sans personnel qualifié pour gérer les aspects techniques, administratifs et financiers liés à la gestion infrastructurelle éducative, les communes peuvent rencontrer des difficultés pour implémenter efficacement les programmes de renforcement des capacités (McKenzie, 2017).

Le déficit de financement pour la formation et le développement des compétences : le déficit de financements pour la formation et le développement des compétences constitue une autre limite liée aux ressources. La formation continue et le renforcement des capacités sont essentiels pour garantir une gestion efficace des infrastructures éducatives, mais le manque de ressources peut limiter les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés municipaux (McKenzie, 2017).

En conclusion, le manque de ressources peut entraver l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales, en particulier les communes, pour améliorer la gestion infrastructurelle éducative. Il est essentiel, de prendre en compte ces limitations, et de mobiliser les ressources nécessaires pour surmonter ces obstacles et garantir le succès des initiatives de renforcement des capacités au niveau local.

4.7.3. Les limitations au niveau des instruments de transfert des compétences en matière d'éducation aux communes

Les instruments que sont les textes (lois, décrets, arrêtés, ordonnances, etc.), peuvent constituer une limitation au processus d'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales :

La complexité des procédures : les procédures administratives complexes et les lourdeurs bureaucratiques peuvent constituer une limite à la mise en œuvre efficace du transfert des compétences en matière d'éducation aux collectivités territoriales (Eymeri-Douzans et Larat (2020). En effet, les textes peuvent introduire des procédures fastidieuses et des exigences administratives excessives, des processus de prise de décision trop longs, qui rendent l'implémentation du transfert des compétences difficile (Surel, 2019), et ralentissent les initiatives visant à renforcer les capacités des collectivités territoriales en matière de gestion infrastructurelle éducative. Pour soutenir ce fait, certains responsables dont nous avons soumis aux entretiens déclarent : « Les pesanteurs administratives, la complexité des procédures. Il y a

des possibilités mais on ne sait pas pourquoi ça ne bouge pas ? ça calle quelque part. » (Entretien, mai 20203, les directeurs des écoles primaires publiques (EPP) d’Ahala et Etoa).

Le manque de ressources financières adéquates : les textes peuvent ne pas prévoir des mécanismes adéquats pour le financement des compétences transférées aux collectivités territoriales et cela peut entraver les capacités des communes à assumer pleinement leurs responsabilités (Koko, 2015), en matière d’éducation. Par exemple, au Cameroun les textes ont prévu le transfert de 15% du budget de l’éducation aux collectivités territoriales (MINEDUB, 2021), cependant, ils n’ont pas précisé le montant transféré que doit percevoir chaque commune. Les textes ont laissé cette dérogation au pouvoir discrétionnaire du ministre de tutelle.

Les conflits de compétences entre les différents niveaux de gouvernement : les instruments de politiques publiques (les textes), peuvent être flous ou contradictoires quant à la répartition des compétences entre les différents niveaux de gouvernement (national, régional, local), ce qui peut entraîner des conflits et des incertitudes quant à la mise en œuvre du transfert des compétences (Chanet, 2020).

Les résistances politiques et les oppositions locales au changement : la mise en œuvre du transfert des compétences peut rencontrer des oppositions lorsque les textes ne sont pas favorables au développement et au bien-être de la communauté. En effet, les textes peuvent être influencés par des conflits d’intérêts politiques ou bureaucratiques, des rivalités politiques, des intérêts divergents, qui entravent les initiatives communales en matière d’éducation (Gille, 2020).

4.8. L’amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de transfert des compétences d’éducation aux communes

La gestion infrastructurelle en contexte d’implémentation du transfert des compétences aux collectivités territoriales décentralisées au Cameroun peut être améliorée par le renforcement des capacités, la coordination interinstitutionnelle, l’amélioration des procédures.

4.8.1. Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est multiple : le renforcement des compétences du personnel, l’accompagnement technique et conseil, le renforcement des capacités financières, la mise en place des partenariats.

Le renforcement des compétences du personnel : pour améliorer la gestion infrastructurelle éducative, il est essentiel de renforcer les compétences du personnel des collectivités territoriales décentralisées, notamment les communes, en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation. Cela peut se faire par le biais de formations spécialisées sur la gouvernance infrastructurelle scolaire, la planification des besoins en matière d'éducation, l'entretien des bâtiments (Audigier, 2004). Ces formations peuvent être dispensées par des experts en éducation et en gestion des infrastructures scolaires, et permettront au personnel des communes d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour assurer une gestion efficace des établissements scolaires.

L'accompagnement technique et conseil : les collectivités territoriales notamment les communes, peuvent bénéficier d'un accompagnement technique et de conseils pour améliorer leur gestion infrastructurelle éducative, en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation (Gille, 2020). Cela peut concerner la mise en place de programmes d'assistance technique par des organismes spécialisés, des partenariats avec des experts en gestion des infrastructures éducatives, ou encore la mise en place de réseaux de partage de bonnes pratiques intercommunales (Ayrat, 2019). Ces initiatives permettront aux communes de bénéficier de l'expertise nécessaire pour identifier et mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gestion infrastructurelle éducative.

Le renforcement des capacités financières : il est crucial de renforcer les capacités financières des communes pour améliorer la gestion infrastructurelle éducative en contexte de transfert des compétences aux collectivités territoriales décentralisées. Cela peut se faire avec le concours des programmes de financement spécifiques destinés à soutenir les investissements dans les infrastructures scolaires, l'octroi de subventions pour la rénovation ou la construction des édifices scolaires, ou encore la mise en place des mécanismes de financement participatif impliquant la communauté locale, la diaspora (O'Connor, 2019). En renforçant les capacités financières des communes, celles-ci seront en mesure, d'investir dans l'amélioration des infrastructures éducatives et d'assurer un environnement propice à l'apprentissage (Blanquer, 2020).

La mise en place des partenariats : les collectivités territoriales décentralisées comme les communes peuvent également renforcer leurs capacités en matière de gestion infrastructurelle éducative, dans un contexte de transfert des compétences, en établissant des partenariats soit public-privé, soit public-public (McCoy, 2021). Ces partenariats peuvent

prendre la forme de collaborations avec des entreprises privées ou publiques locales, avec d'autres communes (intercommunalité, jumelage), les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations et coopérations internationales, pour la réhabilitation ou la construction des infrastructures scolaires, la fourniture du matériel éducatif, la mise en place de programmes d'amélioration des infrastructures scolaires (Boucher, 2019). En nouant des partenariats, les communes pourront bénéficier de ressources supplémentaires et d'expertise technique pour renforcer la gestion infrastructurelle éducative (Gomez, 2018).

4.8.2. La coordination interinstitutionnelle

La coordination interinstitutionnelle peut améliorer la gestion infrastructurelle éducative en contexte d'implémentation du transfert de compétence, cela inclut une bonne communication entre les institutions, l'exemption des doublons, des lacunes, des incohérences (Hassenteufel, 2019). La coordination interinstitutionnelle peut également favoriser une meilleure optimisation des ressources matérielles et financières, la réduction des inégalités entre les communes, le développement d'une vision stratégique à long terme, le partage des meilleures pratiques et des expertises.

L'optimisation des ressources matérielles et financières : Megginson et al. (2014), entrevoient une meilleure optimisation des ressources financières et matérielles lorsque la coordination interinstitutionnelle est bonne. En effet, en coordonnant les efforts entre les différentes institutions, il devient possible de mutualiser les ressources financières et matérielles, ce qui permet une utilisation plus efficace des fonds disponibles pour la réhabilitation des infrastructures scolaires (Catmull, 2014). Par exemple, plusieurs institutions (la commune, l'association des parents d'élèves et enseignants, les autorités régionales, les ONG, les autres partenaires), peuvent investir dans un projet d'école commun plutôt que de la commune ou l'Etat finance individuellement des projets infrastructurels scolaires, réduisant ainsi les coûts globaux et maximisant l'impact financier.

Les inégalités entre les Communes : Kelman (2007), explique que la coordination interinstitutionnelle réduit les inégalités et les conflits d'intérêts entre différentes parties prenantes impliquées dans la gestion infrastructurelle éducative notamment les communes. Ces inégalités peuvent exister en termes de ressources financières, de capacités techniques, et de besoins éducatifs. L'intercommunalité permettrait donc à toutes les communes, les riches comme les pauvres de pouvoir mieux assurer la gouvernance infrastructurelle au sein d'une coordination (Passerieux, 2021). C'est le rôle par exemple que joue le syndicat des communes

au Cameroun, ce rôle est de favoriser la coordination interinstitutionnelle des communes et villes du Cameroun. Le résultat de cette coordination c'est la réduction des disparités entre les municipalités dans la gestion de l'éducation.

Le développement d'une vision stratégique à long terme : selon Drucker (1974), en favorisant la coordination entre les institutions, il devient possible de développer une vision stratégique à long terme pour la gestion des infrastructures, particulièrement celles de l'éducation. Cette approche holistique permet de prendre en compte les besoins futurs et les tendances émergentes, conduisant à des investissements éducatifs plus judicieux et à une planification plus efficace des projets d'infrastructures éducatives dans les communes.

Le partage des meilleures pratiques et des expertises : d'après Liker (2004), la coordination entre les institutions doit permettre de créer un espace pour le partage des meilleures pratiques et des expertises. En s'inspirant des réussites des autres, les collectivités territoriales peuvent tirer parti des compétences spécialisées de différentes communes et organisations impliquées dans la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques, et les gestionnaires d'infrastructures éducatives peuvent améliorer leurs processus et leurs résultats.

4.8.3. L'amélioration des procédures administratives et bureaucratiques

L'amélioration des procédures administratives et bureaucratiques peut être facilitée par la communication, la simplification des processus, l'automatisation des tâches, le renforcement des capacités et des compétences du personnel administratif.

La communication : les procédures administratives et bureaucratiques peuvent être facilitées par une bonne communication. Selon Cameron et Wilcox (2016), l'établissement des canaux clairs de communication aide à améliorer les procédures administratives et bureaucratiques. Cela favorise une circulation fluide de l'information entre les différents départements et services municipaux, entre les communes et l'administration centrale de l'éducation, entre les collectivités territoriales et les administrations spécialisées ou déconcentrées de l'Etat, entre les communes, les partenaires au développement de l'éducation, les parties prenantes à la gestion infrastructurelle scolaire, et même avec les citoyens.

Ceci est d'autant important que lors de nos entretiens avec les cadres communaux, les enquêtés soutiennent : « Ensemble avec le service technique nous avons proposé la délocalisation des crédits d'investissement pour la réhabilitation des écoles en situation de

vétusté, après avoir fait un rapport de la situation des écoles à réhabiliter » (Entretien, février 2023, chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

La simplification des processus : réduire les étapes et les formalités administratives et bureaucratiques inutiles et fastidieuses peut accélérer la prise de décision et les actions opérationnelles (Hammer et Champy, 1993). Par exemple, les administrations peuvent mettre en place des formulaires électroniques pour les dossiers de réhabilitations des écoles ce qui facilite le traitement. Cet aspect des choses est soutenu par les enquêtés lors des entretiens : « Il faut défaire les lourdeurs administratives, il faut faciliter les choses. » (Entretiens, mai 2023, les directeurs des écoles primaires publiques d'Ahala et Etoa).

L'automatisation des tâches : utiliser les outils technologiques tels que des logiciels de gestion intégrée pour automatiser les processus de suivi et d'évaluation des projets éducatifs, de gestion des ressources, et de reporting, permet à améliorer les procédures administratives (Davenport, 2005). Cela permet aux communes, à l'administration centrale et aux partenaires de gagner en temps, et d'éliminer les erreurs humaines. Par exemple, l'utilisation d'un logiciel de planification pour suivre l'avancement des projets d'infrastructures éducatives en temps réel, facilite le processus procédural.

Le renforcement des capacités et des compétences du personnel : la formation continue et l'encouragement à l'innovation sont des mécanismes de renforcement des capacités et des compétences qui aident à améliorer les procédures administratives et bureaucratiques. C'est du moins le souhait de certains chefs d'établissement enquêtés : « Il faut renforcer les capacités dans toutes les administrations concernées » (Entretiens, mai 2023, les directeurs des écoles primaires publiques d'Ahala et Etoa).

Selon Senge (1990), investir dans la formation et le développement professionnel du personnel permet de les doter des compétences nécessaires pour gérer efficacement les tâches administratives et bureaucratiques. Pour se faire, les communes et les administrations publiques, ainsi que les partenaires à la gestion infrastructurelle éducative, peuvent organiser des sessions de formation sur l'utilisation des logiciels de gestion des projets, pour améliorer la planification, la programmation et la budgétisation des projets éducatifs, ainsi que le suivi et l'évaluation des activités infrastructurelles scolaires.

Covey (1989), encourage l'innovation car favoriser un environnement de travail propice à la créativité et à l'innovation peut stimuler l'amélioration des procédures administratives, entre la collectivité territoriale, l'administration centrale et même les partenaires au développement. Encourager le personnel à proposer les idées novatrices pour simplifier les processus et optimiser les ressources peut être un avantage pour les municipalités. Par exemple, les collectivités territoriales ou même les administrations étatiques peuvent mettre en place un programme de récompenses pour les employés qui contribuent à l'amélioration des procédures administratives.

En somme, Les origines de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires publiques de base, notamment les écoles primaires, émanent des limitations au niveau de l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes. En effet, la non-appropriation suffisante des politiques publiques en la matière est un véritable manquement dans la mise en œuvre des compétences transférées à la CAY III. Seulement, il est important de savoir comment se présentent les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle, sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, ainsi que le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

**CHAPITRE 2 : POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE
INFRASTRUCTURELLE SUR LA REHABILITATION DES ECOLES
PRIMAIRES PUBLIQUES ET ROLE DE LA COMMUNE
D'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE III**

Ce chapitre 2 portera sur les politiques publiques de gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III

4.9. Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la CAY III

Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, se présentent sous formes d'instruments de gestion, de ressources de gestion, d'acteurs de gestion.

4.9.1. Les instruments de gestion de la gouvernance infrastructurelle scolaire dans la CAY III

Les instruments de gestion de la gouvernance infrastructurelle scolaire sont constitués des textes légaux (de lois, de décrets, des arrêtés, circulaires), et tout autre acte légal allant dans ce sens.

4.9.2. Les textes légaux

Le gouvernement de la République du Cameroun, a initié des règles applicables dans la gouvernance infrastructurelle scolaire, dont la commune d'arrondissement de Yaoundé III, s'approprie pour guider sa démarche infrastructurelle des écoles primaires publiques de son ressort territorial.

Les textes de lois : les textes de loi constituent le premier arsenal juridique qui confère le pouvoir d'action dans la gestion infrastructurelle scolaire. Dans ce sens, le Cameroun a légiféré sur : la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019, portant code général des collectivités territoriales décentralisées, c'est elle qui guide les actions communales, et qui confère aux municipalités des compétences en matière d'éducation dans son article 161a (République du Cameroun, 2019). La loi n°2008/009 du 16 juillet 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicable aux contrats de partenariat (République du Cameroun, 2008). La loi n°2006/012 du 29 décembre 2006 portant régime général des contrats de partenariat, pour orienter la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans les partenariats qu'elle peut nouer dans le cadre éducatif en vue de l'amélioration de sa gouvernance infrastructurelle (République du Cameroun, 2006). La loi n° 98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun (République du Cameroun, 1998).

Les décrets : le décret n°2018/366 du 20 juin 2018 portant code des marchés publics (Présidence de la République du Cameroun, 2018). Le décret n°2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques (Présidence de la République du Cameroun, 2018). Le décret n°2018/4992/PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public (Services du Premier Ministre, 2018). Décret n°2018/0001/PM du 05 janvier 2018 portant création d'une plateforme de dématérialisation dans le cadre des marchés publics et fixant ses règles d'utilisation (Services du Premier Ministre, 2018).

Le décret n°2018/0002/PM du 05 janvier 2018 fixant les conditions et modalités de passation des marchés publics par voie électronique au Cameroun (Services du Premier Ministre, 2018). Le décret n°2010/0247/PM du 26 février 2010 fixant les modalités de certaines compétences transférées, par l'Etat aux Communes en matière d'éducation de base. Le décret n° 2008/0115/PM du 24 janvier 2008 précisant les modalités d'application de la loi n° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant régime général des contrats de partenariat. Le décret n°2003/651/PM du 16 avril 2001 portant régime fiscal des marchés publics (Services du Premier Ministre, 2010 ; 2008 ; 2006 ; 2001). Tous ces décrets existent pour donner à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, un cadre juridique et administratif de gouvernance infrastructurelle dans la réhabilitation des écoles primaires publiques de son ressort.

Les arrêtés : l'arrêté n°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010 portant cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice, des compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'éducation de base. L'arrêté n°367/B1/1464/MINEDUC 064/CF/MINEFI du 19 septembre 2001, portant application de certaines dispositions du décret n° 2001/041 du 19 février 2001, relatives à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics d'enseignement maternel et primaire (MINEDUB, 2010 ; 2001)

Les circulaires : la circulaire n°902 /CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics (Services du Premier Ministre, 2011). La circulaire n°00001/PR/MINMAP/CAB du 25 avril 2022, relative à l'application du code des marchés publics (MINMAP, 2022).

La documentation administrative : le *guide de maturation des projets d'investissement public* du ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire (édition août 2018).

L'ensemble des textes légaux constitue l'arsenal d'instruments dont la commune d'arrondissement de Yaoundé III, doit faire usage pour réhabiliter ses infrastructures scolaires. Les cadres communaux ont précisé : « Nous nous appuyons sur le code de la décentralisation pour travailler » (Entretien, février 2023, le chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

Et d'autres d'ajouter : « Nous savons que les textes existent, le code de la décentralisation, et les autres textes. Le problème c'est l'application des textes » (Entretien, mai 2023, les directeurs des écoles publiques (EPP) : Melen 1 et 2).

4.9.3. Présentation du processus de réalisations des études techniques de projet de réhabilitation d'une infrastructure d'édifice public au Cameroun

D'après le *Guide de maturation des projets d'investissement public*, publié par le ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT, 2018), la réhabilitation d'infrastructure d'édifice public respecte un canevas bien synthétisé : les étapes, les acteurs, les outils, les livrables.

Les étapes : avant toute réhabilitation, une étude de diagnostic s'impose, elle permet de connaître les besoins de rénovation, puis il faut faire une étude d'avant-projet sommaire (APS) qui donne une connaissance panoramique et un aperçu sommaire de la rénovation à entreprendre, ensuite une étude d'avant-projet détaillé (APD), permet de voir de manière précise la faisabilité du projet de rénovation d'édifice, et de cerner les contours du projet en détail, cette démarche doit aboutir à une étude totale de projet de réhabilitation ; c'est ici que la maturation du projet à réaliser se fait. Enfin, il faut ressortir un projet définitif avec lequel l'élaboration des projets de dossier d'appel d'offre (DAO), pour les travaux et le contrôle sera exécutée.

Les acteurs : tout projet d'investissement public a un maître d'ouvrage et/ou éventuellement un maître d'ouvrage délégué qui portent le projet, l'équipe du projet qui exécute le projet de rénovation, le consultant pour l'expertise, la commission de suivi et de recette technique pour contrôler le projet, enfin les bénéficiaires.

Les outils : pour réaliser un projet de réhabilitation au Cameroun, certains outils sont nécessaires : les normes et les procédures nationales et internationales relatives à la rénovation d'édifices, la mercuriale des prix pour quantifier les charges financières et matérielle, les devis

quantitatifs et estimatifs des projets d'édifice similaires antérieurs, les applications ou logiciels de calcul des données des édifices à rénover, l'appareillage géotechnique et topographique d'évaluation des données sur le terrain, etc.

Les livrables : ce sont les rapports d'évaluation. C'est l'élément clé du principe de d'expérience. Ils sont constitués de deux composantes : **les livrables** (volume d'étude de diagnostic validé, volume d'étude d'APS validé, volume d'étude d'APD validé, volume d'étude de projet validé, projet de DAO validé), **les pièces clés des livrables** (plan de masse validé, plan architecturaux (coupe, façade et distribution) conformes, chronogramme réaliste des travaux, devis descriptifs et estimatifs des travaux réalistes, cahiers des charges claires et précis).

4.9.4. Les ressources de gestion de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la CAY III

Les ressources de gestion constituent l'ensemble des moyens d'action dont peut disposer la commune d'arrondissement de Yaoundé III, pour assurer la gouvernance infrastructurelle scolaire dans sa municipalité.

Les ressources financières : la commune d'arrondissement de Yaoundé III dispose des ressources financières pour assurer la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques de son ressort territorial.

La dotation générale budgétaire de la décentralisation : l'article 25 (3) du code général des collectivités territoriales décentralisées confère une dotation générale budgétaire de l'Etat de 15% à la décentralisation. Le ministère de l'éducation de base a déjà transféré jusqu'ici 7% du budget de son département ministériel aux Communes (MINEBUB, 2021).

D'après les informations recueillies sur le terrain de recherche à l'hôtel de ville de Yaoundé III à Efoulan, lors de notre passage, les 7% de dotation budgétaire du ministère de l'éducation de base représente une somme totale de cents (100) millions de FCFA, à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, chaque année depuis l'année 2019. Selon le chef service technique de l'aménagement chargé de la voirie et des réseaux, cette dotation annuelle est suffisante pour réhabiliter les infrastructures scolaires de base de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, chaque année :

Nous avons des ressources financières qui nous sont transférées, depuis 2019, on transfère cents millions de francs comme compétences à la CAY III, c'est vrai que face au

besoin ce n'est pas grand-chose, mais c'est le plus gros transfert de compétences qu'on a reçu de la tutelle, et ceci chaque année.

(Entretien, février 2023, le chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

La fiscalité locale : la commune d'arrondissement de Yaoundé III dispose d'une fiscalité locale qui lui permet de définir son budget et de réaliser des projets y compris ceux de l'éducation. Les services de recouvrement et de l'assiette fiscale de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, sont spécialisés dans ce domaine. De plus les articles 372 et suivants de la loi portant code général des collectivités territoriales décentralisées confèrent à celles-ci un régime financier. Tout ceci donne à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, des moyens de financement, même dans le secteur de l'éducation de base.

Le Fond spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM) : communément appelé la banque des communes, est une institution financière publique qui accompagne la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans son budget et ses projets. Le FEICOM peut préfinancer les projets éducatifs de la commune, ou même faire un don à caractère social dans le secteur de l'éducation dans le cadre de sa responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), si l'on s'en tient aux informations données par le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée. Un exemple de cet accompagnement est le financement du projet de construction d'un forage à énergie solaire à l'école publique de Mekoumbou II, dans la Commune d'Arrondissement de Yaoundé III.

Financement : CAY III / FEICOM, forage à l'EP de Mekoumbou II.



Image 1: Financement CAY III/FEICOM, forage à l'EP de Mekoumbou II

Source : photo prise pendant nos recherches de terrain.

Les partenariats et la coopération décentralisée : à travers ses partenaires au développement et sa coopération décentralisée, la commune d'arrondissement peut recevoir des dons ou même des legs au sens de l'article 400 du code général des collectivités territoriales décentralisées. Ceci se traduit par des appuis ou des subventions en termes de recettes dans le budget de la commune pour réaliser un projet éducatif. D'après les investigations menées sur le terrain de recherche, des partenaires au développement ont accompagnés la commune d'arrondissement de Yaoundé III à la réalisation ou bien à la réhabilitation des infrastructures scolaires de base. Ces partenaires constituent des soutiens financiers pour les projets éducatifs dans la commune. Un exemple frappant est la construction des toilettes à l'école publique les sources de Biyem-assi III, avec l'appui de l'Union Européenne. (Voir ci-dessous)



Image 2: Un exemple de partenariat CAY III / UE : toilettes construites à l'école primaire publique les sources de Biyem-assi II. Source : photo prise pendant nos recherches de terrain

4.9.5. Les acteurs de gestion de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la CAY III

Les acteurs de gestion de la gouvernance infrastructurelle sur la rénovation des écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, sont les institutions, les communautés locales, les associations des parents d'élèves et des enseignants, les organisations non gouvernementales (ONG), les partenaires. A cause des orientations de notre travail de recherche, nous nous attarderons uniquement sur les institutions et les partenaires.

4.9.6. Les institutions de gestion de la gouvernance infrastructurelle dans la CAY III

Dans la pratique, d'après les éclairages reçus à l'hôtel de ville de Yaoundé III, le schéma des institutions qui interviennent dans la gestion infrastructurelle des écoles primaires publiques est le suivant : la commune d'arrondissement de Yaoundé III à travers sa cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée et son service technique de l'aménagement en charge de la voirie et des réseaux, fait l'état des besoins des écoles primaires

publiques à réhabiliter et les fait approuver par le ministère en charge des investissements (le MINEPAT), pour que lesdits projets soient inscrits dans le budget d'investissement public (BIP), et le plan d'investissement annuel (PIA), après consultation obligatoire du ministère de tutelle (MINEDUB). Après ce processus, la commune d'arrondissement de Yaoundé III inscrit ces projets de réhabilitation des écoles dans son budget annuel, étant donné que le financement proposé est publié dans le journal des projets du Ministère de l'économie, de la planification, et de l'aménagement du territoire (MINEPAT).

Ensuite, la commune va procéder à la conception du projet à réaliser en collaboration avec les services départementaux du ministère des travaux publics, pour l'approbation des plans et des devis. Une fois que cela est fait, le maître d'ouvrage qui est le maire de la commune, avec l'assistance des services départementaux du ministère des marchés publics effectue les procédures de passation de marché. Si le projet s'inscrit dans le moyen voir le long terme, il doit être consigné dans le plan de développement économique local et approuvé par le préfet du département du Mfoundi, qui coordonne l'action de l'Etat en tant que son représentant au niveau départemental. Tous ces services de l'Etat interviennent dans la chaîne de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques de la commune, en particulier dans la rénovation des infrastructures scolaires de base.

L'arrêté n°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010 portant cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice, des compétences transférées par l'État aux communes en matière d'éducation de base, dans son article 9 stipule que : « la réhabilitation des ouvrages dans les écoles primaires, maternelles, ainsi que dans les établissements préscolaires, s'effectue conformément aux devis confectionnés par les services compétents de l'État, à la diligence du magistrat municipal de la commune concernée ».

Les partenaires au développement jouent un rôle d'accompagnement dans le financement ou la réalisation des projets éducatifs. Ces partenaires peuvent être des institutions publiques (exemple, le FEICOM) ou alors des organisations internationales et des bailleurs de fonds (exemple, l'Union Européenne, la Banque Mondiale, etc).

4.9.7. Le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III

Nous ne saurions montrer le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III sans présenter en premier lieu la commune elle-même.

4.9.8. Présentation de la commune d'arrondissement de Yaoundé III

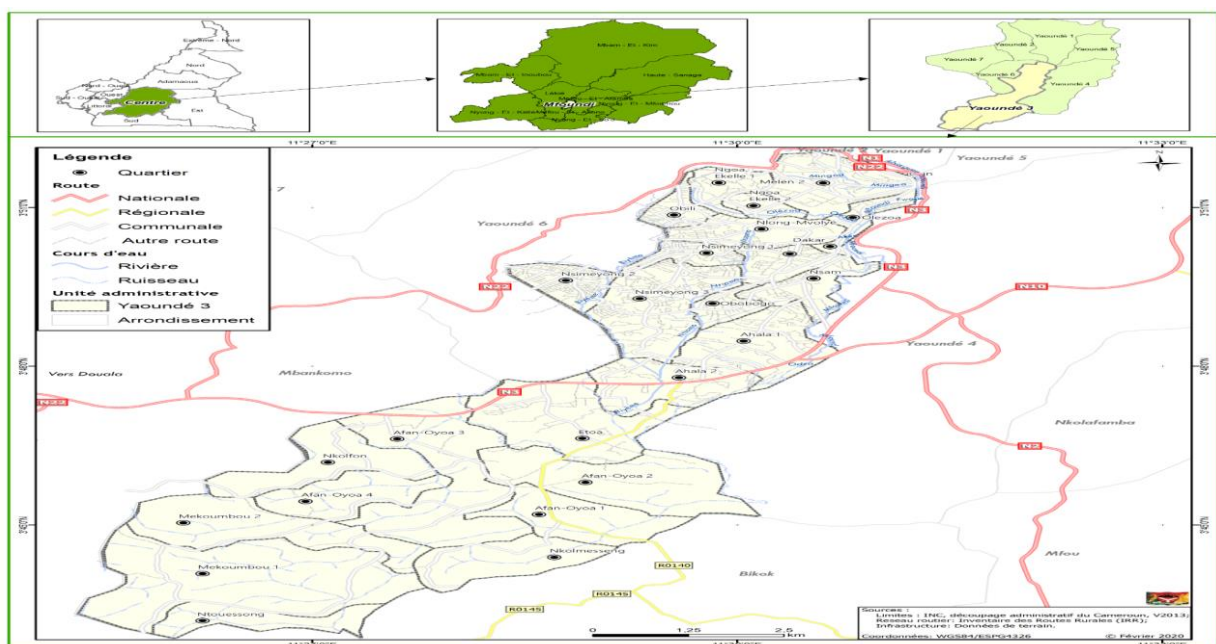
Dans cette section, nous étudierons l'éducation de base dans la CAY 3, les services communaux qui implémentent le transfert des compétences en matière d'éducation, les services communaux impliqués dans la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques, le mécanisme de suivi-évaluation des projets éducatifs, les indicateurs d'évaluation des projets de réhabilitation des infrastructures scolaires publiques de base.

4.9.8.1. Historique de l'institution municipale

La commune d'arrondissement de Yaoundé III voit le jour en 1987. En effet, faisant suite à la loi n° 87-015 du 27 Juillet 1987 portant création des communautés urbaines, et le décret n° 87-1365 du 24 septembre 1987 portant création de la communauté urbaine de Yaoundé, la commune urbaine d'arrondissement de Yaoundé III, une des quatre communes formant la CUY. A l'époque la CAY III comptait 48 quartiers. Par la suite, le décret n° 92/187 du 1^{er} septembre 1992 portant création de nouveaux arrondissements et districts, viendra subdiviser l'ancienne commune urbaine d'arrondissement de Yaoundé III en deux communes : la commune d'arrondissement de Yaoundé VI et celle de Yaoundé III dans ses limites administratives actuelles. Ce décret sera complété par le décret n° 93/321 du 25 Novembre 1993 portant création des communes urbaines et rurales (CAY III, 2020). Le siège de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, est situé au quartier Efooulan dans la ville de Yaoundé. (Voir ci-dessous la carte de la localisation de la commune d'arrondissement de Yaoundé III).

Figure 2 : localisation de la CAY III

Source : CAYIII, PDEL.



4.9.8.2. Mission et ressources de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III

Tel que prescrit dans la loi 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code générale des collectivités territoriales décentralisées, qui abroge les dispositions de de la loi n°2004-18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes, de manière générale, la commune d'arrondissement de Yaoundé III a une mission de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants. La commune peut en plus de ses propres moyens solliciter le concours de l'Etat, de la population, des organisations de la société civile, d'autres collectivités territoriales et des partenaires internationaux, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur (Kuate, 2007).

4.9.8.3. Vision et objectifs de la CAY III

La vision et les objectifs de la CAY III, sont clairement présentés dans son Plan de Développement Local.

4.9.8.3.1. Vision de la commune d'arrondissement de Yaoundé III

La vision du développement de la CAYIII s'inscrit dans une logique visant à faire du territoire de la commune un espace favorable à l'épanouissement social, économique et culturel. Il s'agit en premier, d'améliorer les infrastructures socioéconomiques et sanitaires de base sans lesquelles les actions de soutien et de sécurisation de la population n'auront pas d'effets considérables.

Dans la perspective du développement national à l'horizon 2035 arrimé à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable (ODD), la commune de CAYIII doit être un espace géographique où les principaux indicateurs de développements humains s'enracinent durablement. A ce titre, la commune doit être à même d'offrir dans le long terme un accès conforme à l'éducation et à la santé. Elle doit garantir un accès durable à l'eau potable et à l'énergie. Dans le même ordre d'idées elle doit offrir les conditions pour une meilleure mobilité de personnes et des biens. Enfin, la commune doit s'inscrire dans une bonne gouvernance portée par la gestion axée sur les résultats afin de lutter efficacement contre la famine et la pauvreté. Cette vision de développement définie par l'ensemble des acteurs sur le territoire de la

commune d'arrondissement de Yaoundé III est consignée dans son plan de développement économique local.

4.9.8.4. Structure et fonctionnement de la commune d'arrondissement de Yaoundé III

La Commune de Yaoundé III est constituée de deux organes principaux qui structurent son fonctionnement à savoir : le conseil municipal et l'exécutif communal (article 164 (1) du code général des collectivités territoriales décentralisées).

4.9.8.4.1. Le conseil municipal de la commune d'arrondissement de Yaoundé III

Constitué des conseillers municipaux dont le nombre dépend de la taille de la population de la commune (article 166 du code général des collectivités territoriales décentralisées), le conseil municipal de la CAY III est l'organe de délibération de la Commune (article 164 (2) du code général des collectivités territoriales décentralisées). Il est constitué d'au plus 41 conseillers municipaux, pour une population d'environ trois cent mille (300 000) habitants. Toutes les grandes décisions font au préalable l'objet d'une délibération en session du conseil municipal de la CAY III (Kuate, 2013). C'est le cas par exemple du plan de développement économique et local (PDEL) ou plan communal de développement (PCD) qui est en cours d'élaboration et le budget administratif de la CAY III.

Les dispositions de la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ont été abrogées et remplacées par la loi 2019/024 du 29 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées. Cette dernière précise la formation, les attributions et le fonctionnement du conseil municipal (articles 165-196 du code général des collectivités territoriales décentralisées). Trois choses se dégagent de ces textes selon Kuate (2013) à savoir : (1) l'importance de la mission du conseil municipal, (2) ses prérogatives de puissance publique l'habilitant à prendre des délibérations qui sont des actes juridiques ayant effets de droit et engageant la vie des populations, (3) le souci de son fonctionnement harmonieux et efficace. Le conseil municipal est l'organe sans lequel la commune ne peut véritablement exister et fonctionner.

4.9.8.4.2. L'exécutif communal de la commune de Yaoundé 3

Le maire et ses adjoints constituent l'exécutif communal de la CAY III. Le nombre d'adjoints au maire dépend du nombre des conseillers municipaux (article. 197(3) du code général des collectivités territoriales décentralisées). Dans le cas de la CAY III, le nombre

d'adjoint au maire est de quatre (4), pour 41 conseillers municipaux. L'exécutif municipal concoure à l'administration de la commune par les actes qu'il prend, par l'instruction des affaires et l'exécution des délibérations (article 164 (2) du code général des collectivités territoriales décentralisées). Il gère le budget administratif, et exécute le plan de développement économique et local de la CAY III, adopté par le conseil municipal. Les articles 197 à 239 du code général des collectivités territoriales décentralisées précisent la formation, les attributions et prérogatives, le fonctionnement de l'exécutif municipal. Si l'exécutif municipal de la CAY III concoure à l'administration de la commune, il est assisté dans cette tâche par une administration centrale.

4.9.8.4.3. Organisation des services de la commune de Yaoundé III

La mairie de Yaoundé III encore appelée hôtel de ville est le bâtiment abritant les services du maire et des adjoints de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, ainsi que les services rattachés (Voir ci-dessous les images des bâtiments abritant les services de la CAY III). En dehors de l'exécutif communal, l'administration de la commune d'arrondissement de Yaoundé 3, est coordonnée par le secrétariat général de la commune



*Image 3: Ancien immeuble abritant l'hôtel de ville de Yaoundé III.
Source : photo prise pendant les recherches sur le terrain*



Image 4: Nouvel immeuble de l'hôtel de ville de Yaoundé III
Source : photo prise pendant les recherches sur le terrain

4.9.8.4.4. La carte scolaire de l'éducation de base de la CAY III

Cette carte scolaire concerne uniquement les écoles primaires publiques qui sont notre cible dans ce travail. D'après les informations reçues à la mairie Yaoundé III à Efoulan et à l'inspection d'arrondissement de l'éducation de base de Yaoundé III, la commune d'arrondissement de Yaoundé III, compte quarante-quatre (44) écoles primaires publiques, avec douze mille trois cent douze (12 312) élèves, pour quatre cent quarante-et-huit (448) enseignants. Si l'on s'en tient au plan de développement local et aux informations recueillies sur le terrain de recherche, notamment à l'hôtel de ville de la commune d'arrondissement de Yaoundé III et à l'inspection d'arrondissement de l'éducation de base de Yaoundé III.

(Voir la carte ci-dessous)

Figure 3 : carte scolaire de l'éducation de base de la CAY III.

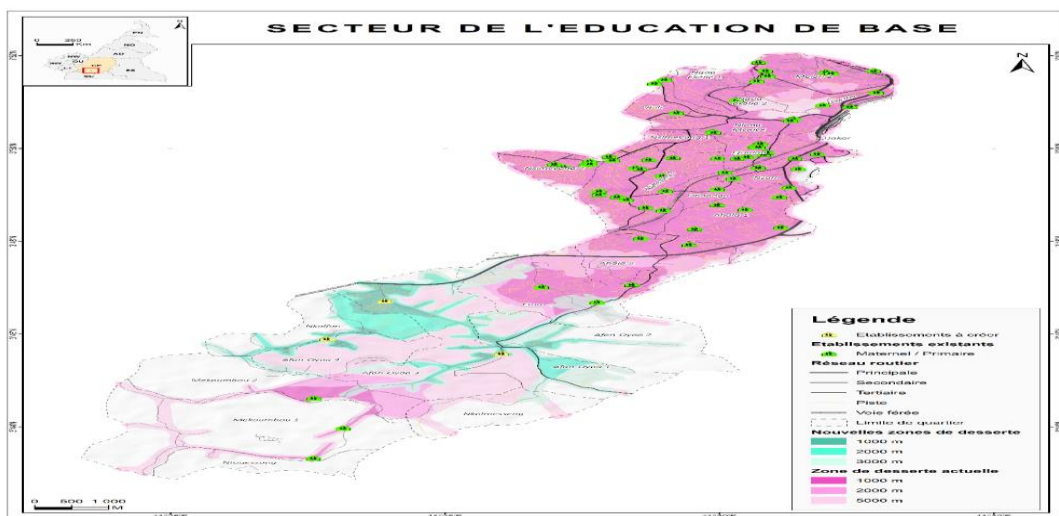


Image 5: La carte scolaire de l'éducation de base de la CAY III
Source : PDEL, CADCD-CAY III.

4.9.8.4.5. Diagnostic du secteur de l'éducation de base dans la CAY III

Le diagnostic est fait suivant la méthode SWOT. En effet la matrice SWOT a été rendu populaire par Humphrey (1960), dans le cadre de ses travaux de recherche menés à la Stanford Research Institute (SRI). Il a publié ses recherches dans un rapport intitulé *A Conceptual Framework for a Management Information System*. Ce rapport n'a pas été publié sous forme d'ouvrage mais a connu une très large diffusion. Plus d'une décennie, après la publication des

travaux de Humphrey, Andrews (1971), publie un ouvrage intitulé *The Concept of Corporate Strategy* où il a apporté sa contribution à l'élaboration de l'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), en s'inspirant des travaux de Humphrey. Andrews (1971), met en exergue les facteurs internes qui confèrent un avantage (les forces-strengths), les aspects internes qui peuvent être un désavantage (les faiblesses-weaknesses), les facteurs externes favorables qui peuvent être exploités pour améliorer la performance (les opportunités-opportunities), enfin les aspects externes qui peuvent nuire à la performance (les menaces-threats).

Forces : la commune d'arrondissement de Yaoundé III, possède quarante-quatre écoles primaires publiques selon les informations reçues de l'inspection d'arrondissement de l'éducation de base de Yaoundé III (voir liste des écoles). Les établissements scolaires qui sont construits sont adaptés aux enfants, aux personnes handicapées et aux deux sexes ; une forte concentration des enseignants qualifiés au niveau des établissements de l'arrondissement.

Faiblesses : le petit matériel ou équipement mis à disposition n'est pas de qualité et dure généralement juste une année scolaire. Les deux-tiers (2/3) des établissements de l'arrondissement n'ont accès ni à l'électricité, ni un équipement de qualité ce qui rend difficile les travaux pratiques. Plusieurs infrastructures des écoles primaires publiques (bâtiments, mobiliers, airs de jeu, routes, etc.) sont à réhabiliter.

Opportunités : le renforcement des partenariats avec les organisations internationales et les bailleurs de fonds pour financer la construction ou la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques.

Menaces : les enseignants estiment que les conditions et l'environnement de travail sont inadéquats, certains établissements scolaires primaires n'ont pas d'infrastructures scolaires adéquats.

4.9.8.4.6. Les services communaux qui implémentent le transfert des compétences en matière d'éducation

Le transfert des compétences apparaît comme une nouveauté dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III. Pour s'arrimer à cette nouvelle donne, l'exécutif communal a attribué certaines missions à certaines de ses institutions existantes :

4.9.8.4.6.1. La cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée (CADCD).

Placée sous l'autorité d'un chef de cellule ayant rang et prérogatives de chef de service, la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée est chargée :

- De l'élaboration des propositions et des stratégies de partenariat avec les organismes d'appui au développement, les services de coopération et les organisations de la société civile.

- Des interventions de la commune en matière économique, de la planification et l'aménagement du territoire.

- Du montage, du suivi et de l'exécution des projets.

- De la recherche des financements des études et projets exécutés dans le cadre du plan de campagne.

Elle comprend deux (02) chargés d'études ayant rang et prérogatives de chef de bureau. Les chargés d'études sont chargés :

- D'assister le chef de la cellule dans la mise en œuvre de ses missions.

- Du montage et de l'exécution des projets dans le cadre du plan de campagne.

- Du suivi des actions portant sur la mise en œuvre de ses mesures d'accompagnement et de promouvoir les activités de développement.

- De la promotion des contrats de participation des populations aux activités de la commune par le soutien et l'accompagnement des associations.

D'après les informations détaillées reçues lors de nos recherches durant le stage d'imprégnation, c'est ce service qui est en charge de la conception des projets d'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, de la participation des populations au développement, de la recherche des financements pour la réalisation des projets, de la planification notamment de la conception du plan communal de développement ou plan de développement économique local.

4.9.8.4.6.2. Le service des affaires générales

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le service des affaires est chargé :

- D'évaluer les besoins pour le bon fonctionnement des services et de veiller à leur équipement.

- De rédiger les projets d'actes administratifs et de suivre leur exécution.

- De rechercher toutes les solutions matérielles permettant d'améliorer le travail de la gestion des ressources humaines.

- De la formation, du recyclage et du perfectionnement du personnel communal.

- Des relations avec la CNPS et de tout autre partenaire social.

- Du contentieux et des affaires réglementaires.

□ De la préparation des projets de textes réglementaires, des conventions.

Le service des affaires générales comprend trois (03) bureaux : le bureau des ressources humaines, le bureau du contentieux, d'assurance et baux, le bureau de la solde. Seul le bureau des ressources humaines retient notre attention car il a des missions dévolues au transfert des compétences.

Dans le cadre du transfert des compétences en matière d'éducation, c'est le bureau des ressources humaines qui s'occupe du recrutement du personnel enseignant et prépare leurs affectations dans les écoles primaires publiques de la commune où le besoin en personnel est ressenti.

4.9.8.4.6.3. Le service technique de l'aménagement urbain en charge des réseaux et voiries (STAU-RV)

Placé sous l'autorité d'un chef de service, il est chargé :

- De mettre en œuvre la politique municipale en matière d'aménagement urbain.
- D'évacuer les occupants illicites pour libérer la voie publique.
- D'arrêter les activités non autorisées ou dangereuses sur les voies publiques.
- De repérer les dépôts d'ordures non prévus pour leur annulation.
- De la construction des réceptacles des ordures des dépôts ménagers.
- De la préparation du projet de plans de campagne et du suivi de l'exécution dudit plan conjointement avec la cellule d'appui.
- De l'élaboration des termes de référence pour les études et suivre leur réalisation.
- De mener toute étude portant sur tout ou une partie d'ouvrage en vue de leur réalisation ou maintenance.
- De planifier et d'organiser les travaux d'entretien sur le terrain et d'affecter les tâches aux techniciens et ouvriers.
- De superviser le suivi technique des projets et le contrôle de leur bonne exécution.
- D'évaluer et contrôler la qualité des prestations rendues.
- De représenter le maître d'ouvrage aux réunions de chantier.
- De participer à l'élaboration, au montage, au dépouillement, et à l'instruction technique des dossiers d'appels d'offres.
- De contrôler les aspects juridiques et réglementaires des prestations et travaux.
- De suivre les travaux réalisés en sous-traitance.

Le service technique de l'aménagement urbain en charge des réseaux et voiries comprend deux (02) brigades : La brigade des réseaux, maintenance et entretien du patrimoine, la brigade de la voirie et assainissement.

Le service technique de l'aménagement urbain en charge des réseaux et voiries, est l'ingénieur de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III. Il est responsable de l'exécution des projets dans le cadre de l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation, plus particulièrement dans le cadre du génie civil et de l'hydraulique.

4.9.8.5. Les services communaux impliqués dans la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques

La réhabilitation des infrastructures scolaires de base fait partie des compétences transférées à la Commune d'arrondissement de Yaoundé III. Pour jouer efficacement ce rôle, l'exécutif communal a attribué des missions à certains services communaux. Lors de la collecte des données sur le terrain, nous avons été informés que deux services ont principalement des fonctions dévolues à la réhabilitation des infrastructures scolaires :

4.9.8.5.1. La cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée (CADCD)

Elle conçoit les projets de réhabilitation et les soumet à l'attention du maire après les avoir mûrés. La cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée peut également rechercher des financements si ceux-ci ne sont pas disponibles. Elle est le service central en ce qui concerne les questions de décentralisation à la Commune d'arrondissement de Yaoundé 3. C'est le concepteur de la démarche décentralisée à l'hôtel de ville de Yaoundé III. Elle est un organe technique au secrétariat général, si l'on s'en tient à l'organisation des services de la Commune. Elle assure le montage, le suivi-évaluation et l'exécution des projets.

4.9.8.5.2. Le service technique de l'aménagement urbain en charge des réseaux et voiries (STAU-RV)

Dans le cadre de la réhabilitation des infrastructures scolaires, le service technique de l'aménagement urbain en charge des réseaux et voiries travaille en collaboration avec la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée. Il participe à l'élaboration, au montage, au dépouillement, et à l'instruction technique des dossiers d'appel d'offres du projet de réhabilitation d'écoles, et contrôle les aspects juridiques et réglementaires des prestations et des travaux.

Le service technique de l'aménagement élabore les termes de référence pour les études des projets de réhabilitation des infrastructures scolaires et suit leur réalisation, il étudie les

réalisations portant sur tout ou une partie de l'ouvrage à réhabiliter, ensuite il organise et planifie les travaux sur le terrain et affecte les tâches aux techniciens et ouvriers, en plus il supervise le suivi technique et le contrôle de la bonne exécution des travaux de réhabilitation.

Même lorsque ce n'est pas la commune d'arrondissement de Yaoundé III qui réalise directement le projet, le service technique de l'aménagement urbain, supervise le suivi technique du projet de réhabilitation infrastructurelle scolaire, et contrôle sa bonne exécution ; il évalue et contrôle la qualité des prestations rendues et représente le maître d'ouvrage (le maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé III) aux réunions du chantier. Enfin, le service technique suit les travaux de réhabilitation réalisés par des sous-traitants.

4.9.8.5.3. Le mécanisme de suivi-évaluation des projets éducatifs

Selon les informations reçues dans la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée, le suivi-évaluation des projets éducatifs dans la Commune d'arrondissement de Yaoundé III, est effectué par un comité mis en place par arrêté de monsieur le préfet du département du Mfoundi.

4.9.8.5.4. Composition et attributions du comité de suivi-évaluation

Le comité est constitué d'individus pris dans tous les secteurs d'activités connectées au projet éducatif à réaliser.

4.9.8.5.4.1. Composition du comité de suivi-évaluation

La composition du comité prend en compte toutes les sensibilités sectorielles (secteur public, secteur privé, société civile). Le comité comprend :

- ✓ Un président
- ✓ Un ou deux vice-présidents selon les cas)
- ✓ Un rapporteur (généralement le secrétaire général de la mairie)
- ✓ Des membres impliqués dans la transition écologique et le développement durable

Parmi lesquels on retrouve : les représentants des organisations publiques et parapubliques, les représentants des différentes composantes de la société civile, éventuellement les organisations intentionnelles internationales établies, et éventuellement les représentants des partenaires au développement.

4.9.8.5.4.2. Attributions du comité de Suivi-évaluation

Le comité de suivi-évaluation a pour missions :

- ✓ De s'assurer que le projet éducatif est inscrit dans le plan d'investissement annuel (PIA) suivant la méthodologie en vigueur et si c'est un ancien projet, qu'il ait été évalué l'année précédente.

- ✓ S'assurer que le projet éducatif à réaliser ou en cours de réalisation est consigné dans le PDEL de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, et qu'il est actualisé dans le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT) par les services compétents.
- ✓ Veiller à la prise en compte intégrale du PIA dans le Budget communal.
- ✓ Suivre l'exécution du projet éducatif issu du PDEL dans le site du territoire communal où il est réalisé.
- ✓ Veiller à la pérennisation et à la fonctionnalité du projet éducatif communal y compris L'organisation et l'animation communautaire autour des différentes infrastructures.
- ✓ S'assurer que le processus de mise en œuvre et d'actualisation du projet implique tous les intervenants.

4.9.8.5.4.3. Mode de fonctionnement du comité de suivi-évaluation

Les réunions du comité se tiennent une fois par trimestre sur convocation de son Président.

Les réunions extraordinaires peuvent également être convoquées selon la nécessité. Elles sont sanctionnées par un procès-verbal.

4.9.9. Indicateurs d'évaluation des projets de réhabilitation des infrastructures scolaires publiques de base

D'après les informations obtenues auprès du service technique de l'aménagement en charge de la voirie et des réseaux, pour rénover les infrastructures scolaires, la commune de Yaoundé 3 s'appuie sur certaines normes de réhabilitation, et sur la demande des directeurs d'écoles primaires publiques concernées.

4.9.9.1. Les normes Unesco/Unicef de rénovation des infrastructures scolaires

Selon les informations reçues au service technique de l'aménagement et à la cellule d'appui au développement de la commune, les normes considérées sont : **les normes éducatives** : lorsqu'une école primaire publique ne répond pas aux normes éducatives minimales en termes d'infrastructures (salle de classe petite) et de matériel (tableaux, table-bancs, meubles, etc.), une réhabilitation peut être envisagée. Mais ce critère n'a jamais été un impératif.

Les besoins spécifiques des élèves : lorsque l'on souhaite mieux intégrer les enfants en situation de handicap physique. Seulement cette norme n'est pas toujours prise en compte, car le nombre d'élèves avec un handicap physique n'est pas considérable.

Les ressources disponibles : les ressources financières et même humaines sont indispensables pour réhabiliter les infrastructures scolaires, étant donné que la commune n'en possède pas assez. Elles sont un facteur déterminant dans la décision de réhabiliter une école.

L'état de dégradation de l'école : la commune réhabilite une école lorsque celle-ci est en mauvais état et nécessite des réparations majeures (toiture, peinture, murs, fenêtres, etc.).

Le taux de scolarisation : à la commune d'arrondissement de Yaoundé 3, le nombre d'élèves est un critère important pour rénover une infrastructure d'école. Les écoles primaires publiques à effectifs pléthoriques sont prioritaires.

Le taux d'avancement des travaux : ce taux est important dans l'évaluation des projets éducatifs lorsque ceux-ci sont engagés car la durée de réalisation peut influencer la planification pédagogique et le cours des enseignements dans une école.

Le nombre d'écoles construites ou réhabilitées : selon les explications recueillies auprès du service technique, c'est un indicateur d'évaluation important pour la CAYIII, car l'institution veut évaluer ses réalisations et sa politique éducative consignée dans son plan de développement local (PDEL), dans le court, le moyen et même le long terme.

Quel rôle joue donc la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la gouvernance infrastructurelle notamment la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques de son territoire communal ?

5.1. Le rôle de la commune d'arrondissement de YAOUNDE III dans la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques de son ressort.

Selon l'article 2 et l'article 161a de la loi portant code général des collectivités territoriales décentralisées, la commune d'arrondissement de Yaoundé III est un acteur dans la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques de son ressort administratif. En tant que tel, elle est au premier plan au niveau local de la gouvernance infrastructurelle éducative, car elle est plus proche des communautés locales. La démarche communale, est d'utiliser le pouvoir que lui confère la loi en matière de compétences transférées en éducation pour agir conséquemment :

Le recensement et l'évaluation des besoins : dans son rôle d'acteur de la décentralisation avec le pouvoir des compétences transférées, la commune d'arrondissement de Yaoundé III, doit recenser et évaluer les besoins des écoles primaires publiques à réhabiliter. Le recensement permettra de connaître le nombre exact d'infrastructures scolaires à réhabiliter, et l'évaluation permettra de connaître les priorités même en situation d'urgence. Pour Caldwell (1998), recenser et évaluer les besoins se fait en connaissance des ressources disponibles, afin

de définir et de décider sur les priorités d'actions. D'après les renseignements reçus à l'hôtel de ville de Yaoundé III à Efoulan, la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée a effectué le recensement des écoles primaires publiques à réhabiliter en 2017 et elle a créé une base de données pour ses services, sans toutefois la transmettre au ministre de tutelle pour les soins de service d'information.

Le financement du projet : dans son rôle d'acteur dans le processus du transfert des compétences en matière d'éducation, et spécialement dans le cadre de la gouvernance infrastructurelle scolaire, la commune d'arrondissement de Yaoundé III, recherche des financements pour réhabiliter les infrastructures des écoles primaires publiques de sa circonscription administrative. Koko (2015), constate que le manque de ressources financières entrave gravement sur les capacités de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III à fournir un soutien financier adéquat pour la rénovation des écoles primaires publiques de la Commune.

D'après les données collectées lors de nos recherches sur le terrain à la mairie de Yaoundé III à Efoulan, le premier financement pour la rénovation des établissements scolaires publics de base dans ce contexte de décentralisation vient de l'État. Depuis 2019, le gouvernement central transfère cents (100) millions de francs à la Commune d'arrondissement de Yaoundé III. En dehors de l'État central, les partenaires au développement apportent des appuis financiers sporadiques dans le domaine éducatif communal lorsqu'ils sont sollicités. La commune utilise ses fonds propres pour agir en cas de nécessité, ou alors elle peut faire appel au développement participatif des associations des parents d'élèves et enseignants et aux populations par le truchement du commandement traditionnel, des comités de développement, ou des élites locales.

La planification de la mise en œuvre des projets recensés : après avoir recensé et évalué les besoins éducatifs, la Commune d'arrondissement de Yaoundé III, recherche des financements et planifie la mise en œuvre des projets éducatifs recensés. Haklai (2005), voit en la planification de la mise en œuvre des projets éducatifs recensés, une importance dans la programmation de l'exécution du projet recensé par l'acteur communal. Si on s'en tient aux informations reçues au service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III, la planification de la mise en œuvre des projets éducatifs recensés ne se fait que lorsque les financements sont disponibles, car l'argent est un vecteur de motivation dans la mise en œuvre d'un projet éducatif. L'éducation est un secteur qui, bien que producteur du capital humain, est demandeur et non producteur de financements.

La préparation des procédures : l'octroi des financements et la planification de la mise en œuvre des projets éducatifs est suivi par les procédures relatives aux marchés publics lorsque ceux-ci ne sont pas des bons de commande. Le maire de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, en sa qualité de maître d'ouvrage est l'autorité contractante du marché. Il est donc impératif que toutes les procédures soient préparées conformément au code des marchés publics. Pour cela le magistrat municipal de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III, aura besoin de l'assistance technique des services déconcentrés de l'autorité en charge des marchés publics pour l'accompagner dans cette démarche. Afin que les avis d'appel d'offre soient prêts, et la commission de passation de marché soit à pied d'œuvre, pour que le projet éducatif soit réalisé à échéance pour le bien des établissements et des élèves.

La gestion des urgences : les entretiens faits à l'hôtel de ville de Yaoundé III, nous ont révélé que le maire de la Commune agit également en cas d'urgence. Les urgences sont des situations imprévues qui au cours d'une année scolaire peuvent arriver. Par exemple les catastrophes, naturelles (éboulement de terre, tornade, etc.), des accidents (incendie), la commune d'arrondissement de Yaoundé III, en tant qu'acteur dans la décentralisation, prend toujours des mesures et apporte des solutions lorsqu'une école primaire publique de son ressort a subi une catastrophe ou un incendie, le « budget-programme » ne prévoyant pas des lignes pour des urgences et des imprévus.

Pour les cadres communaux lors de nos entretiens :

La CAY III intervient souvent pour des cas de réhabilitation avec ses ressources propres, et parfois avec l'aide de ses partenaires. Comme je l'ai dit, la CAY III a fait un inventaire des écoles à réhabiliter et nous avons un fichier et nous utilisons les textes en vigueur pour travailler. Notre action est souvent initiée par les correspondances des directeurs d'écoles ou bien les chefs traditionnels. Mais il y a aussi notre plan de développement économique et local, et l'orientation est tournée vers la réhabilitation des infrastructures scolaires de base. (Entretien, février 2023, chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

L'évaluation en continu : agissant dans la dimension opérationnelle du transfert des compétences en matière d'éducation parce qu'elle est plus proche des populations, la commune d'arrondissement de Yaoundé III, fait l'évaluation continue de son action sur le terrain de l'éducation. D'après Lipsky (1980), un système d'évaluation permet d'évaluer l'impact et les résultats des initiatives éducatives dans le court, le moyen ou le long terme. Les services communaux en charge des projets infrastructurels éducatifs, évaluent en continu, afin de mettre

à la disposition de l'exécutif communal de l'arrondissement de Yaoundé III, des éléments d'aide à la prise de décision.

Somme toute, il a été question dans ce chapitre des politiques publiques de gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III. Il ressort clairement que les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle se présentent sous forme d'instruments de gestion, de ressources de gestion, d'acteurs de gestion ; et le rôle de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III est celui d'acteur de gestion dans la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de son ressort territorial. Nos analyses s'orientent maintenant vers les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures des écoles, leurs incidences dans le système éducatif primaire, ainsi que les défis rencontrés par la CAY III dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation dans le flanc de la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires.

**CHAPITRE 3 : ANALYSE DES FACTEURS QUI
HANDICAPENT LA REHABILITATION DES ECOLES
PRIMAIRES PUBLIQUES, REPERCUSSIONS DANS LE
SYSTEME EDUCATIF PRIMAIRE, DEFIS CONFRONTES
PAR LA CAY III**

Ce chapitre 3 porte sur l'analyse des facteurs qui handicapent la réhabilitation des écoles primaires publiques, les répercussions dans le système éducatif primaire, ainsi que les défis rencontrés par la commune d'arrondissement de Yaoundé III. Mais avant tout, il est important d'énumérer les critères de réhabilitation des infrastructures scolaires.

5.2. Les critères de réhabilitation des infrastructures scolaires

L'UNESCO (2017), à travers son Institut International de la Planification de l'Education (IPE), et le groupe de la Banque Mondiale (2017) ont ressortit les critères qui doivent être pris en compte lors de la planification de la réhabilitation d'une école, dont voici quelques-uns :

Le nombre des élèves : un établissement scolaire peut nécessiter une réhabilitation si l'école est surpeuplée, la réhabilitation consiste dans ce cas à créer plus d'espace pour les élèves.

Les normes éducatives : lorsqu'un établissement scolaire ne répond pas aux normes éducatives minimales en termes d'infrastructures et de matériel, une réhabilitation peut être nécessaire (OMS, 2004 ; ISU, 2012 ; Barrett et al, 2019).

Les besoins spécifiques des élèves : Lorsque l'on souhaite mieux intégrer les enfants en situation de handicap physique, des solutions simples existent, à condition de les intégrer au processus de conception et de planification des établissements (Theunynck, 2009). Il est notamment possible de construire des rampes, d'élargir les portes, de limiter le nombre d'escaliers, de faire attention à la topographie, etc.

Les ressources disponibles : les ressources financières et même humaines sont indispensables pour réhabiliter les infrastructures scolaires, elles sont un facteur déterminant dans la décision de réhabiliter une école. Au-delà des contraintes budgétaires, « les problèmes des mauvaises infrastructures sont souvent exacerbés par une distribution inefficace et inéquitable des ressources de construction » (Theunynck, 2011 : 10).

L'état de dégradation de l'école : la réhabilitation peut être nécessaire si l'école est en mauvais état et nécessite des réparations majeures. Un état de délabrement avancé d'une école est un cri d'alarme pour des réparations, car il met en péril l'enseignement et met en danger les apprenants (Teixeira et al, 2017 ; Barrett et al, 2019).

Une infrastructure présente un déficit de maintien d'actifs seulement si son indice de vétusté physique (IVP) (l'ensemble des coûts des travaux sur cinq (5) an sur la valeur de remplacement) est supérieur au seuil d'Etat de quinze pour cent (15%) (Ministère de l'éducation du Québec, 2022).

5.3. Présentation des résultats de la recherche

Nous allons présenter dans cette section les résultats des recherches effectuées sur le terrain. Nous tenons à rappeler que la démarche utilisée dans nos recherches est à la fois qualitative et quantitative.

5.3.1. Résultats de la recherche qualitative

Cette étude a été menée dans les écoles primaires publiques auprès des directeurs et à l'hôtel de ville de CAY III. Elle comporte huit (08) répondants dont six (6) directeurs d'écoles et les deux (02) cadres communaux interrogés. Nous avons croisé les contenus des répondants que nous avons interviewés ensemble, et nous avons gardé les contenus des questionnements individuels lors des entretiens individuels. Le codage chiffré n'a pas été utilisé ici, car considérer le codage chiffré comme produisant des données qualitatives sur lesquelles on peut effectuer des opérations arithmétiques n'est qu'un artifice ; le chiffre correspondant à chaque catégorie peut bien être remplacé par une couleur ou une lettre ou un signe (Van Der Maren, 2004).

THEME 1 : connaissance du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes comme politique publique, causes de l'insuffisance et les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle scolaire du primaire public de la CAY III.

Cette section est focalisée sur la **question de recherche principale** qui est de savoir : Quelles sont les causes de l'insuffisance de réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la CAY III pour que la gestion infrastructurelle soit améliorée en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation ?

L'hypothèse de recherche principale, assume que l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, est due à des limitations au niveau de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation, et qu'il faut envisager le renforcement des capacités afin d'améliorer la gestion infrastructurelle éducative.

Pour mieux évaluer ce sujet il a fallu qu'on vérifie d'abord si les acteurs de la décentralisation, maîtrise l'aspect du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes comme politique publique.

Cadres communaux. : Chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.

Tableau 1: thème 1

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	décision
Connaissance du transfert des compétences en matière d'éducation comme politique publique.	Dans le cadre de la décentralisation, le transfert des compétences constitue le pouvoir transféré par l'Etat à la Commune pour accomplir certaines missions à lui assigner par celui-ci, avant la Commune s'occupait des lycées et collèges, avec le Code de la décentralisation, la Commune se charge exclusivement des écoles primaires et maternelles publiques.	↑	Positif +
Contribution du transfert des compétences au développement des écoles primaires de la CAYIII.	Réhabilitation des salles de classe à Etoa, et Biyem-assi	↑	Positif +
Manifestation visible du transfert des compétences dans les EPP.	Forages à Ntouessong et Mekoumbou II	↑	Positif +
Décentralisation en marche et commune plus active.	Construction de nouveau bloc de salle à Ahala.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain février 202

Directeurs d'EPP : Ntouessong I et Afanoyoa

Tableau 2: thème 1

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
--------------------------------	---------------------------	---------------	-----------------

Connaissance du transfert des compétences en matière d'éducation comme politique publique.	Nous n'avons pas beaucoup de connaissances sur la question, mais je pense que c'est la politique de la décentralisation, qui confie la gestion de l'éducation à la commune comme on nous a dit.	↑	Positif +
Manifestation visible du transfert des compétences dans les EPP.	On ne ressent pas les effets quoiqu'il y ait un peu de réalisation des infrastructures, on vient de nous construire un forage d'eau. Mais les bâtiments sont toujours délabrés. Mais on nous a dit que les financements ont été donnés pour cela.	↑	Positif +
Décentralisation en marche et commune plus active.	Pas encore, on attend, mais on a l'impression que la CAYIII ne maîtrise pas la chose.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain mai 2023.

Cadres communaux : chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.

Tableau 3:thème 1

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
Les causes de l'insuffisance de réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques de la CAY 3	Les cartons de financements ont commencé à arriver. Mais ils arrivaient avec une orientation ministérielle, et non selon l'état des lieux des urgences que nous avons fait.	↑	Positif +

Les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte du transfert des compétences d'éducation	Ensemble avec le service technique nous avons proposé la délocalisation des crédits d'investissement pour la réhabilitation des écoles en situation de vétusté, après avoir fait un rapport de la situation des écoles à réhabiliter	↑	Positif +
--	--	---	--------------

Sources : enquête février 2023.

Directeurs d'EPP : Ahala et Etoa

Tableau 4:thème1

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
Les causes de l'insuffisance de réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques de la CAY 3	Les lourdeurs administratives, la complexité des procédures. Il y a des possibilités mais on ne sait pas pourquoi ça ne bouge pas ? ça calle quelque part.	↑	Positif +
Les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de transfert des compétences d'éducation	Il faut défaire les lourdeurs administratives, il faut faciliter les choses.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain mai 2023

THEME 2 : Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune de Yaoundé III dans la mise en œuvre de politiques de gestion infrastructurelle.

Question de recherche secondaire n°1 : Comment se présentent les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle scolaire des écoles primaires publiques à réhabiliter ainsi que le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans l'implémentation de ces politiques de gestion infrastructurelle avec le pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation ?

Hypothèse de recherche secondaire N°1 : Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques se présentent sous forme de

ressources de gestion, les acteurs de gestion, les instruments de gestion, la CAY III joue un rôle d'acteur dans la mise en œuvre de la politique de gestion infrastructurelle avec le pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

Cadres communaux : chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.

Tableau 5: thème 2

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter	Nous avons des ressources financières qui nous sont transférées, depuis 2019, on transfère cents millions de francs comme compétences à la CAY III, c'est vrai que face au besoin ce n'est pas grand-chose, mais c'est le plus gros transfert de compétences qu'on a reçu de la tutelle, et ceci chaque année. Nous nous appuyons sur le code de la décentralisation pour travailler.	↑	Positif +
Le rôle de la Commune de Yaoundé 3 dans l'implémentation de ces politiques de gestion infrastructurelle.	La CAY III intervient souvent pour des cas de réhabilitation avec ses ressources propres, et parfois avec l'aide de ses partenaires. Comme je l'ai dit, la CAY III a fait un inventaire des écoles à réhabiliter et nous avons un fichier et nous utilisons les textes en vigueur pour travailler. Notre action est souvent initiée par les correspondances des directeurs d'écoles ou bien les chefs traditionnels. Mais il y a aussi notre plan de développement économique et local, et l'orientation est tournée vers la réhabilitation des infrastructures scolaires de base	↑	Positif +

Sources : enquête de terrain février 2023

Directeurs d'EPP : Melen 1 et 2

Tableau 6:thème 2

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter	Nous savons que les textes existent, le code de la décentralisation, et les autres textes. Le problème c'est l'application des textes.	↑	Positif +
. Le rôle de la Commune de Yaoundé 3 dans l'implémentation de ces politiques de gestion infrastructurelle	Ce n'est ne pas la commune c'est l'association des parents d'élèves qui fait les petites réparations. Mais l'Etat continue à intervenir directement via le Ministère de L'éducation de Base	↑	Positif +

Source : enquête de terrain mai 2023.

Thème 3 : les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire publique et leurs répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.


Question de recherche secondaire 2 : Quels sont les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public ainsi que les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII ?

Hypothèse de recherche 2 : les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune de d'arrondissement de Yaoundé III sont endogènes et exogènes tandis que les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII sont positives et négatives.

Cadres communaux : chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux.

Tableau 7:thème 3

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision


<p>Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire publique et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.</p>	<p>Le Ministère de L'éducation de Base envoie les crédits avec déjà des orientations, alors que c'est la CAY III connaît bien les réalités de terrain, ça fait qu'il faut toujours demander une délocalisation des crédits et les procédures sont fastidieuses, ça prend du temps et l'année scolaire s'achève sans action sur le terrain. La résistance des autochtones, et les problèmes domaniaux, on peut réhabiliter une école en délocalisant le site, si les études montrent que l'endroit où se trouve l'école n'est pas approprié, on demande au ministre le changement de site et l'appui financier, mais les populations opposent parfois des résistances. Comme à Ahala. Les exigences gouvernementales par rapport aux constructions des salles de classe, ne tiennent pas compte du relief du site. Parfois le relief impose certains plans de construction, mais l'état a des plans déjà arrêtés. Une autre chose c'est les urgences, qui sont difficiles à gérer, lorsque par exemple, il y a une catastrophe, un incendie, le budget programme ne prévoit pas les urgences. Parfois les projets de réhabilitation ne reçoivent pas toujours les financements souhaités. On peut solliciter 10 millions pour une Réhabilitation mais on reçoit 7 millions ou 8 millions de francs et il</p>		<p>Positif +</p>
--	---	---	----------------------

	faut réorienter le carton, et il faut vite décider et le temps de décision est court		
--	--	--	--

Source : enquête de terrain juin 2023

Cadre communal : chef service de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.

Tableau 8: thème 3

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
<p>Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire publique et leur impact dans le système éducatif primaire de la CAYIII.</p>	<p>Mon collègue du service technique de donnera plus d'éclaircis là-dessus, mais ce que je sais c'est que le ministère de l'éducation de base envoie les crédits avec déjà des orientations, alors que c'est la CAY III connaît bien les réalités de terrain, ça fait qu'il faut toujours demander une délocalisation des crédits et les procédures sont fastidieuses, ça prend du temps et l'année scolaire s'achève sans action sur le terrain. La résistance des autochtones, et les problèmes domaniaux, on peut réhabiliter une école en délocalisant le site, si les études montrent que l'endroit où se trouve l'école n'est pas approprié, on demande au ministre le changement de site et l'appui financier, mais les populations opposent parfois des résistances. Comme à Ahala. Les exigences gouvernementales par rapport aux constructions des salles de classe, ne tiennent pas compte du relief du site. Parfois le relief impose certains plans de construction, mais l'état a des plans déjà arrêtés. Une autre chose c'est les urgences, qui sont difficiles à gérer, lorsque par exemple, il y a une catastrophe, un incendie, le budget programme ne prévoit pas les urgences. Parfois les projets de réhabilitation ne reçoivent pas toujours les financements souhaités. On peut solliciter 10 millions pour une Réhabilitation mais reçoit 3 millions ou 5 millions de francs et il faut réorienter le carton, et il faut vite décider et le temps de décision est court. Quand une école est réhabilitée, il y a</p>		<p>Positif +</p>

	l'attraction si l'école n'est pas très loin d'une autre les élèves vont se transférer dans l'école réhabilitée.		
	La décentralisation est effective mais l'implémentation souffre encore de plusieurs difficultés mais la Commune est disponible pour les populations c'est son rôle dans l'éducation sera ressenti si on met à sa disposition les moyens nécessaires.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain juin 2023.

Directeurs EPP d'Ahala et Etoa.

Tableau 9 : thème 3

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire publique et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.	Nous ne savons pas trop. Vous savez ses choses-là sont politiques. Mais toujours est-il dit que les mauvaises infrastructures ont des répercussions dans la vie scolaire. Quand par exemple les salles de classe ne sont pas en bon état, on est obligé de se serrer, on met deux classes dans une, et ça fait souffrir les enseignants et les élèves. On n'est même parfois obligé de ne pas recruter les élèves parce qu'il n'y a pas de structures	↑	Positif +

	d'accueil suffisantes, et c'est difficile à gérer.		
--	--	--	--

Enquête de terrain mai 2023.

Thème 4 : Les défis rencontrés par la CAYIII dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques.

Question de recherche secondaire 3 : Quels sont les défis rencontrés par la CAYIII dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation sous l'angle infrastructurelle ainsi que les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort ?

Hypothèse de recherche secondaire N°3 : les défis rencontrés par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation, sont tant au niveau de la commune elle-même et qu'au niveau des établissements scolaires concernés ; il existe des pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public de son ressort.

Cadre communal : chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et des réseaux.

Tableau 10: thème 4



Questionnement du guide	Réponse du contenu	Coda ge	Décision
Les défis rencontrés par la CAYIII dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques	Réhabiliter toutes les infrastructures des écoles publiques, y compris les voies d'accès, dans un délai raisonnable ; le financement reste un grand défi pas parce qu'il manque mais à cause des orientations qui y sont souvent données, mais aussi à cause de la diminution des cartons et parfois du retard. Les urgences restent un autre défi, car il faudra agir en cas d'urgence, mais le budget programme ne le prévoit pas. Une modification des plans lorsque le relief	↑	

	l'impose, et l'allègement des procédures administrative. Il faut agir selon une planification, il faut une coordination et une collaboration administrative		Positif +
Les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la Réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort	Comme je l'ai dit plus- haut la Commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures scolaires de base mais le rythme est lent. Une collaboration et une coordination avec les acteurs et les parties prenantes serait d'un grand apport. Si les moyens mis à disposition sont bien orientés le résultat sera à la satisfaction de tous et des populations.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain juin 2023

Cadre communal : chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.

Tableau 11:thème 4

Questionnement du guide	Réponse du contenu	Codage	Décision
<p>Les défis rencontrés par la CAYIII dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques</p>	<p>Le plus grand défi reste la réhabilitation de toutes les infrastructures des écoles publiques, y compris les voies d'accès, car les routes jouent un grand rôle dans les effectifs d'une école en zone péri-urbaine, et ceci dans un délai raisonnable ; le financement reste un autre grand défi pas parce qu'il manque mais à cause des orientations qui y sont souvent données, mais aussi à cause de la réduction des budgets souhaités des cartons et parfois du retard. Les urgences restent un autre défi, car il faudra agir en cas d'urgence, mais le budget programme ne le prévoit pas. Une modification des plans lorsque le relief l'impose, et l'allègement des procédures administrative. Il faut agir selon une planification, il faut une coordination et une collaboration administrative. La Commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires mais le rythme est lent</p>		<p>Positif +</p>
<p>Les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort</p>	<p>La Commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures scolaires de base mais le rythme est lent. Une collaboration et une coordination avec les acteurs et les parties prenantes serait d'un grand apport. Si les moyens mis à disposition sont bien orientés le résultat sera à la satisfaction de tous et des populations</p>		<p>Positif +</p>

Source : enquête de terrain juin 2023

Parmi les huit répondants (08), il en ressort clairement que le transfert des compétences est une politique publique, et l'on peut observer quelques-unes des manifestations sur le terrain.

Seulement les raisons de l'insuffisance des réhabilitations infrastructurelles éducatives du primaire public restent institutionnelles, administratives, procédurales et financières de manière endogène et exogène. Les stratégies d'amélioration sont la délocalisation des crédits. Les politiques publiques sont connues mais faiblement appropriées, cependant le rôle de la Commune d'Arrondissement de Yaoundé III reste faible dans la majeure partie des écoles primaires publiques. Les facteurs qui handicapent sont endogènes et exogènes, et restent institutionnelles, administratives, procédurales et financières. Ceci a des répercussions au niveau des établissements scolaires.

5.4. Resultats de l'analyse quantitative de l'étude

L'enquête quantitative a été faite par un questionnaire adressé à 16 répondants, qui sont des adjoints des directeurs et qui représentent les 16 établissements. Elle ne tenait pas compte du genre, du niveau académique, ni d'autres caractéristiques sociodémographiques. L'analyse des données a été faite avec les logiciels Excel et IBM SPSS 25.

D'après l'analyse sur le transfert des compétences en matière d'éducation à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, il ressort que pour 2/3 des enquêtés, le transfert des compétences est une politique publique, mais son implémentation reste faible dans la CAY III. Suivant le tableau ci-dessous.

Réponses	Le transfert de compétences est une politique publique	Le TDC contribue au développement des écoles primaires publiques	Manifestations visibles du transfert de compétences dans mon école	Décentralisation en marche dans mon école avec le transfert de compétences	Commune plus active dans mon école depuis le TDC
Très faux	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	6,25%
Faux	0,0%	12,5%	75,0%	56,25%	75,0%
Neutre	25,0%	18,75%	0,0%	6,25%	0,0%
Vrai	75,0%	68,75%	25,0%	25,0%	18,75%
Très vrai	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau 12: transfert des compétences éducatives

Source : enquête de terrain, mai 2023.

En ce qui concerne les infrastructures à rénover, d'après nos analyses, 7 personnes sur 16 signalent que leurs établissements regorgent de plusieurs infrastructures à réhabiliter. Parmi elles, 85,71% décrivent fortement l'existence de fonds pourtant prévus à cet effet.

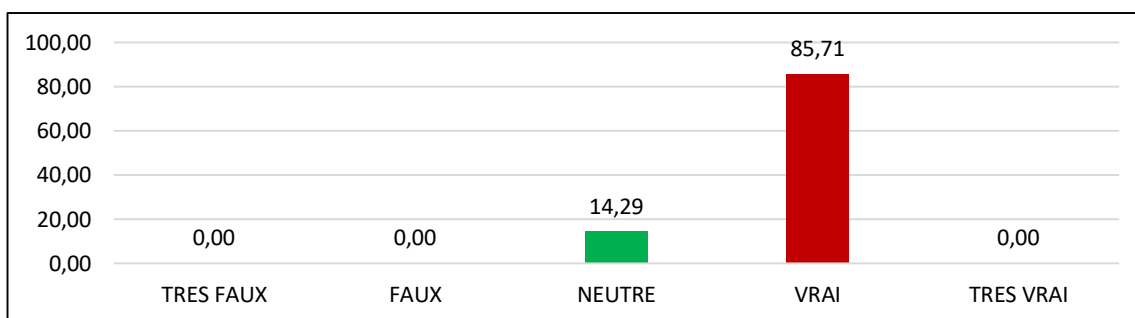


Figure 4 : La réhabilitation des écoles primaires publiques.

Source : enquête de terrain, mai 2023

L'analyse des réponses recueillies sur l'état de dégradation des infrastructures scolaires, montre que la totalité des répondants dont les établissements ont besoin de réhabilitation sur le plan infrastructurel est d'accord avec le fait que les effectifs pléthoriques et de la mauvaise qualité des infrastructures (bâtiments, bancs, etc.), en sont la cause.

Également selon la même étude, plus de 7 personnes sur 10 d'entre les répondants dont les écoles ont besoin de réhabilitation sont d'avis que ceci est impératifs à cause **des besoins spécifiques des élèves** à besoins spécifiques.

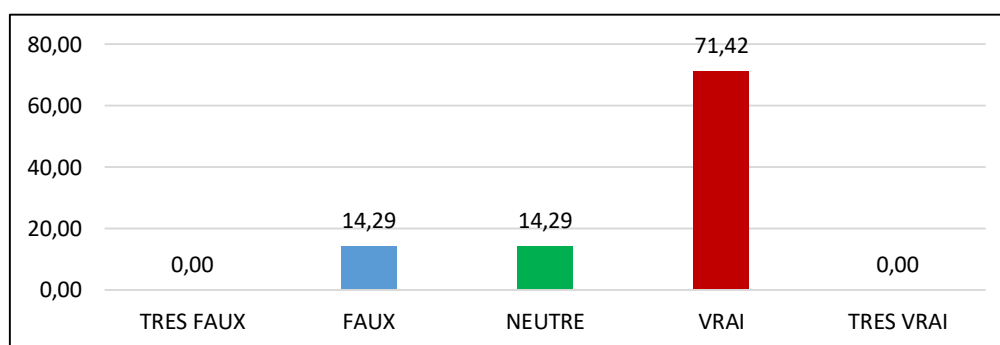


Figure 5: l'état de dégradation des infrastructures scolaires et des besoins spécifiques des élèves

Source : enquête de terrain, mai 2023.

Selon les graphiques (4, 5, 6), il ressort que plus de 80% des répondants sont d'avis que la commune ne joue pas son rôle en ce qui concerne la réhabilitation des airs de jeux, espaces verts, salles des fêtes (tableau n°4), des murs, toitures, fenêtres, salles de classes, maintenance

informatique des ordinateurs, (tableau n°5), maintenance des points d'eau, robinets, etc.(tableau 6) .

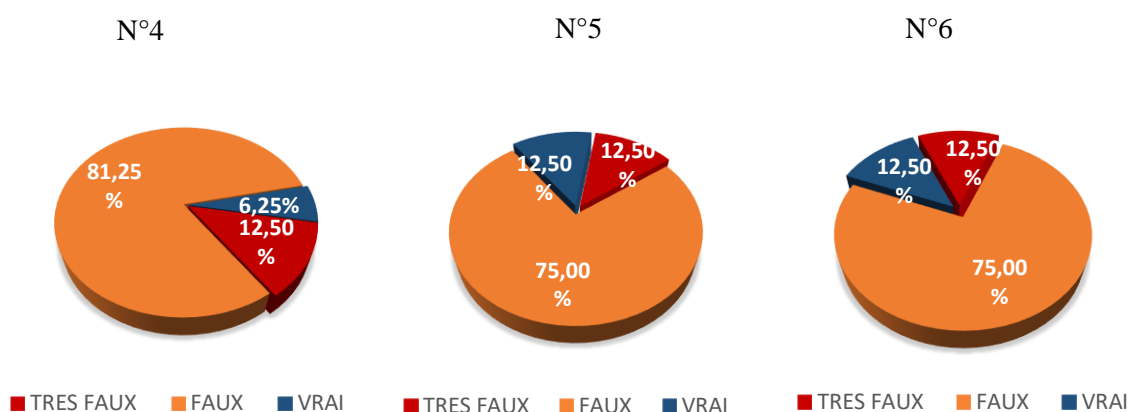


Figure 6: Le rôle de la CAY III. Source : enquête de terrain, mai 2023

Selon l'étude faite, 37,5% concèdent que les infrastructures inadéquates sont la cause des difficultés d'apprentissage, 2/3 affirment que les mauvaises infrastructures scolaires exposent aux maladies, il y a parité entre ceux qui soutiennent ou non la démotivation des élèves (43,8%), et 43,8% voient en cela une difficulté à dispenser les cours.

Tableau 13: Les incidences négatives des mauvaises infrastructures sur l'éducation

Répercussions	Avis défavorable	Avis neutre	Avis favorable
Facteur d'absentéisme	43,7%	25,0%	31,3%
Difficulté d'apprentissage des élèves et démotivation des enseignants	50,0%	12,5%	37,5%
Exposition au maladie	25,0%	0,0%	75,0%
Difficulté de dispensation par les enseignements	56,2%	0,0%	43,8%
Démotivation des élèves	43,8%	12,4%	43,8%
Perte en effectifs	25,0%	56,2%	18,8%

Source : enquête de terrain, mai 2023

Tableau 14: Le confort pédagogique

	Avis défavorable	Avis neutre	Avis favorable
Accroissement de la beauté et de la propreté des salles de classes	31,2%	68,8%	0,0%

Meilleur climat de travail au sein de l'établissement	81,2%	12,5%	6,3%
Accroissement de la concentration et de l'apparence des apprenants	100%	0,0%	0,0%
Hausse de mon appréciation pour mon établissement	93,7%	6,3%	0,0%
Amélioration de l'apparence physique des enseignements	93,7%	6,3%	0,0%

Source : enquête de terrain, mai 2023

Selon l'étude menée, plus de 2/3 des répondants affirment que la qualité des infrastructures scolaires influence les résultats scolaires, 43,7% voient une garantie de l'augmentation du succès scolaire, plus de la moitié attribuent les bons résultats au bon environnement de travail, à la motivation des enseignants, à la bonne image scolaire de l'école.

Tableau 15: Les résultats scolaires

	Avis défavorable	Avis neutre	Avis favorable
Influence les résultats scolaires	0,0%	12,5%	87,6%
Succès scolaire en augmentation	25,1%	31,2%	43,7%
Bon résultats dus au bon environnement de travail	25,1%	12,5%	62,4%
Motivation des enseignants au travail	25,1%	12,5%	62,4%
Ecole parmi les meilleures de l'arrondissement	25,1%	12,5%	62,4%

Source : enquête de terrain de mai 2023

5.5. Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats dont il est question dans cette section est une confrontation entre les théories convoquées, la revue de la littérature et le cadre opératoire de l'étude.

5.5.1. La connaissance du transfert des compétences d'éducation aux communes comme politique publique, les raisons de l'insuffisance et les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle.

Le transfert des compétences en matière d'éducation est une politique publique, qui revêt d'une importance capitale pour les communes ; Selon Yakana et al (2019), l'implémentation de

la décentralisation fait partir des piliers du développement socioéconomique du Cameroun, car celle-ci donne le pouvoir et la voix aux leaders locaux ainsi qu'au personnel d'école dont on croit qu'ils ont la connaissance de premier plan de ce qui se passe dans les écoles de leurs communautés et ce que la contribution à l'école de qualité vaut en termes de coût, bien plus que le gouvernement central (Ngong, 2020). Selon la théorie de la décentralisation d'Alfred A. Sloan (1956) la mise en œuvre du transfert des compétences dans le contexte de l'éducation, signifie transférer des pouvoir en matière d'éducation des sphères les plus hautes de l'appareil étatique aux communes qui sont des entités locales proches des citoyens.

Dans la pratique, cela implique que la commune d'arrondissement de Yaoundé III ait plus de contrôle sur les politiques éducatives, les ressources financières et humaines allouées aux écoles primaires de son territoire. En plus, la décentralisation permet à la commune d'arrondissement de Yaoundé III d'avoir plus de contrôle sur la planification, la construction, la réhabilitation des infrastructures scolaires, en fonction des ressources disponibles localement, et des priorités éducatives de la commune. Pour le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée et le chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux à la CAY III :

Dans le cadre de la décentralisation, le transfert des compétences constitue le pouvoir transféré par l'Etat à la commune pour accomplir certaines missions à lui assigner par celui-ci, avant la commune s'occupait des lycées et collèges, avec le code de la décentralisation, la commune se charge exclusivement des écoles primaires et maternelles publiques.

(Entretien, février 2023, le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée et le chef service technique de l'aménagement chargé de la voirie et des réseaux).

S'il est à noter qu'une politique publique varie en fonction du contexte et de la nature de la politique en question, Bardach et Kangan (2019) proposent quelques étapes clés de l'implémentation d'une politique publique à savoir : la planification, l'adoption, la communication, la mise en œuvre, le suivi-évaluation, la révision. C'est ce long processus qui rend l'implémentation du transfert des compétences presque invisibles dans les écoles primaires de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, lorsque les directeurs des EPP de Ntouessong I et Afanoyoa déclarent :

On ne ressent pas les effets quoiqu'il y a un peu de réalisation des infrastructures, on vient de nous construire un forage d'eau. Mais les bâtiments sont toujours délabrés. Mais on

nous a dit que les financements ont été donnés pour cela. Pas encore, on attend, mais on a l'impression que la CAYIII ne maîtrise pas la chose.

(Entretien, mai 2023, les directeurs des EPP de Ntouessong I et Afanoyoa).

Malgré ce démarrage timide, à la CAY III, on voit une manifestation non négligeable du transfert des compétences :

« La réhabilitation des salles de classe à Etoa, et Biyem-assi, Forages à Ntouessong I et Mekoumbou II Construction de nouveau bloc de salle à Ahala »

(Entretien, février 2021, le chef de service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée)

Les faibles réalisations des rénovations infrastructurelles scolaires, montrent que l'implémentation du transfert des compétences n'est pas suffisante. Les origines de cette insuffisance sont dues aux lourdeurs administratives et à la gouvernance.

HILL et HUPE (2002), en explorant les différentes dimensions de la gouvernance dans l'implémentation des politiques publiques, et en mettant en lumière les interactions entre les acteurs, les institutions et les processus, montre que, la gouvernance dans l'implémentation des politiques publiques comporte plusieurs dimensions qui peuvent influencer le succès ou l'échec des initiatives des politiques publiques. Dans ce sillage, les cadres communaux déclarent :

« Les cartons de financements ont commencé à arriver. Mais ils arrivaient avec une orientation ministérielle, et non selon l'état des lieux des urgences que nous avons fait » (Entretien, février 2023, chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et des réseaux et le chef de la cellule d'appui au développement et à coopération décentralisée).

Pour les directeurs des EPP d'Etoa et d'Ahala : « Les lourdeurs administratives, la complexité des procédures. Il y a des possibilités mais on ne sait pas pourquoi ça ne bouge pas ? ça calle quelque part » (Entretien, mai 2023, les directeurs des EPP d'Ahala et Etoa).

En insistant sur la décentralisation, Sloan (1956), se prononce sur un véritable transfert de pouvoirs des sphères les plus hautes de l'Etat central aux entités les plus basses que sont les communes. Cela aidera à défaire les lourdeurs administratives et à éviter la délocalisation des financements.

En somme, le transfert des compétences en éducation est effectif. Cependant, sa mise en œuvre n'est pas suffisamment palpable sur le terrain. La nécessité de renforcer les capacités institutionnelles se pose. Cet avis est partagé par les 2/3 des 16 adjoints aux directeurs d'écoles qui confirment que le transfert des compétences est une politique publique, mais son implémentation reste faible dans la CAY III. Ce qui confirme notre hypothèse de recherche principale.

5.5.2. Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans les politiques de gestion infrastructurelle

Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques existent et sont connues. L'Etat du Cameroun a mis à la disposition de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, une batterie d'instruments de gestion afin que celle-ci gère mieux les ressources mises à sa disposition :

Nous avons des ressources financières qui nous sont transférées, depuis 2019, on transfère cents millions de francs comme compétences à la CAY III, c'est vrai que face au besoin ce n'est pas grand-chose, mais c'est le plus gros transfert de compétences qu'on a reçu de la tutelle, et ceci chaque année. Nous nous appuyons sur le code de la décentralisation pour travailler. (Entretien, février 2023, chef service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux et chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.)

Dans sa théorie de la structuration des organisations, Mintzberg (1982), suggère à la commune d'arrondissement de Yaoundé III, d'ajuster sa structure organisationnelle pour faciliter le transfert des compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires. Il est essentiel pour la CAY III, de définir clairement les rôles de chaque acteur impliqué, de mettre en place des mécanismes de coordination efficaces et d'assurer une communication fluide entre les différents niveaux hiérarchiques. Ceci permettra à la CAY III, de comprendre comment adapter la structure organisationnelle communale pour favoriser une gouvernance locale efficace et une gestion optimale des ressources dans le domaine de l'éducation.

Avec le pouvoir qui lui est transféré à travers les compétences éducatives, le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé II devrait être évident. Feuzeu (2021) remarque que le

magistrat municipal doit saisir l'opportunité que lui donnent les textes légaux pour jouer son rôle d'acteur de la décentralisation, et d'éviter de se retrouver sur le banc des accusés :

« Ce n'est ne pas la commune c'est l'association des parents d'élèves qui fait les petites réparations. Mais l'Etat continue à intervenir directement via le Ministère de L'éducation de Base » (Entretien, mai 2023, les directeurs d'EPP de Melen 1 et 2).

A contrario, la commune quant à elle, reconnaît avoir fait des efforts dans ce sens, les cadres communaux le confirment :

La CAY III intervient souvent pour des cas de réhabilitation avec ses ressources propres, et parfois avec l'aide de ses partenaires. Comme nous l'avons dit, la CAY III a fait un inventaire des écoles à réhabiliter et nous avons un fichier et nous utilisons les textes en vigueur pour travailler. Notre action est souvent initiée par les correspondances des directeurs d'écoles ou bien les chefs traditionnels. Mais il y a aussi notre plan de développement économique et local, et l'orientation est tournée vers la réhabilitation des infrastructures scolaires de base. (Entretien, février 2023, le chef service technique de l'aménagement chargé de la voirie et des réseaux et le chef de la cellule au développement et à la coopération décentralisée).

Pour conclure, les analyses nous montrent que la commune d'arrondissement de Yaoundé III, joue son rôle en tant qu'acteur de la décentralisation avec le pouvoir que lui confère la loi. Seulement, ses actions doivent s'étendre dans toutes les écoles primaires publiques de son ressort territorial. C'est ce qui justifie l'avis des adjoints des directeurs d'écoles à 85% qui estiment que la CAY III ne joue pas parfaitement son rôle d'acteur de la décentralisation. Notre première hypothèse secondaire se trouve justifiée.

5.5.3. Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire public et leurs répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII

Selon Peter John (2012), les facteurs qui handicapent la rénovation des écoles primaires sont internes et externes. D'après nos enquêtes de terrain, et l'analyse des données de recherche, il existe plusieurs facteurs qui entravent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire. La théorie de la contingence interpelle la CAY III à adapter sa structure organisationnelle pour répondre aux besoins éducatifs selon les compétences qui lui sont transférées. Cela implique la mise en place des comités dédiés, le renforcement des capacités

des acteurs locaux, la définition claire des rôles et des responsabilités, ou encore le développement des partenariats avec d'autres acteurs locaux ou régionaux.

Il ne peut pas avoir une seule façon d'organiser. Dans sa relation avec la tutelle éducative, la CAY III varie ses approches organisationnelles. Les cadres communaux remarquent que :

Le Ministère de L'éducation de Base envoie les crédits avec déjà des orientations, alors que c'est la CAY III connaît bien les réalités de terrain, ça fait qu'il faut toujours demander une délocalisation des crédits et les procédures sont fastidieuses, ça prend du temps et l'année scolaire s'achève sans action sur le terrain. La résistance des autochtones, et les problèmes domaniaux, on peut réhabiliter une école en délocalisant le site, si les études montrent que l'endroit où se trouve l'école n'est pas approprié, on demande au ministre le changement de site et l'appui financier, mais les populations opposent parfois des résistances. Comme à Ahala. Les exigences gouvernementales par rapport aux constructions des salles de classe, ne tiennent pas compte du relief du site. Parfois le relief impose certains plans de construction, mais l'Etat a des plans déjà arrêtés. Une autre chose c'est les urgences, qui sont difficiles à gérer, lorsque par exemple, il y a une catastrophe, un incendie, le budget programme ne prévoit pas les urgences. Parfois les projets de réhabilitation ne reçoivent pas toujours les financements souhaités. On peut solliciter 10 millions pour une Rehabilitation mais on reçoit 7 millions ou 8 millions de francs et il faut réorienter le carton, et il faut vite décider et le temps de décision est court.

(Entretien, juin 2023, chef service technique de l'aménagement chargé de la voirie et réseaux).

Mon collègue du service technique de donnera plus d'éclaircis là-dessus, mais ce que je sais c'est que le ministère de l'éducation de base envoie les crédits avec déjà des orientations, alors que c'est la CAY III connaît bien les réalités de terrain, ça fait qu'il faut toujours demander une délocalisation des crédits et les procédures sont fastidieuses, ça prend du temps et l'année scolaire s'achève sans action sur le terrain. La résistance des autochtones, et les problèmes domaniaux, on peut réhabiliter une école en délocalisant le site, si les études montrent que l'endroit où se trouve l'école n'est pas approprié, on demande au ministre le changement de site et l'appui financier, mais les populations opposent parfois des résistances. Comme à Ahala. Les exigences gouvernementales par rapport aux constructions des salles de classe, ne tiennent pas compte du relief du site. Parfois le relief impose certains plans de construction, mais l'état a des plans déjà arrêtés. Une autre chose c'est les urgences, qui sont

difficiles à gérer, lorsque par exemple, il y a une catastrophe, un incendie, le budget programme ne prévoit pas les urgences. Parfois les projets de réhabilitation ne reçoivent pas toujours les financements souhaités. On peut solliciter 10 millions pour une Réhabilitation mais reçoit 3 millions ou 5 millions de francs et il faut réorienter le carton, et il faut vite décider et le temps de décision est court. Quand une école est réhabilitée, il y a l'attraction si l'école n'est pas très loin d'une autre les élèves vont se transférer dans l'école réhabilitée. La décentralisation est effective mais l'implémentation souffre encore de plusieurs difficultés mais la Commune est disponible pour les populations c'est son rôle dans l'éducation sera ressenti si on met à sa disposition les moyens nécessaires. (Entretien, juin 2023, chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

Il ressort clairement de leurs observations que les facteurs qui handicapent la réhabilitation infrastructurelle du primaire sont :

- ✓ Les orientations préétablies des budgets alloués par le ministère de l'éducation de base sans la collaboration de la CAYIII.
- ✓ Les procédures administratives fastidieuses et chronophages.
- ✓ La résistance des autochtones aux problèmes domaniaux.
- ✓ Les exigences gouvernementales en matière de gestion de budget.
- ✓ Les exigences gouvernementales en matière de construction scolaire.
- ✓ Les dotations financières parfois insuffisantes.

En conclusion, les facteurs qui handicapent sont institutionnelles, administratives, procédurales et financières. Au regard des entretiens nous constatons que ces facteurs sont endogènes c'est-à-dire à l'intérieur de l'espace communal, et exogènes c'est-à-dire hors de l'espace communal.

5.5.4. Les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAY III.

Les facteurs qui entravent les rénovations des écoles primaires ont des conséquences positives et négatives. Les écoles primaires publiques qui ont bénéficié des rénovations dues au transfert des compétences à la commune d'arrondissement de Yaoundé III ont vu une amélioration de la qualité de l'éducation c'est le cas par exemple des écoles primaires publiques d'Etoa et de Biyem-assi II les sources dont les toitures des bâtiments a été rénovées, sur les 16 écoles recensées et visitées.

Selon l'étude faite, 37, 5% des répondants concèdent que les infrastructures inadéquates sont la cause des difficultés d'apprentissage, 2/3 affirment que les mauvaises infrastructures scolaires exposent aux maladies, il y a parité entre ceux qui soutiennent ou non la démotivation des élèves (43,8%), et 43,8% voient en cela une difficulté à dispenser les cours. Selon l'étude menée, plus de 2/3 des répondants affirment que la qualité des infrastructures scolaires influence les résultats scolaires, 43,7% voient une garantie de l'augmentation du succès scolaire, plus de la moitié attribuent les bons résultats au bon environnement de travail, à la motivation des enseignants, à la bonne image scolaire de l'école.



Image 6 : EPP Etoa (à gauche) et Biyem-assi II les sources (à droite)

Source : photo prise lors des enquêtes de terrain.

Tandis que les écoles qui n'ont pas encore bénéficié des réhabilitations peinent à offrir une éducation de qualité. C'est le cas d'Afanoyoa ou bien d'Ahala. Pour ne que citez ceux-là :

Mais toujours est-il dit que les mauvaises infrastructures ont des répercussions dans la vie scolaire. Quand par exemple les salles de classe ne sont pas en bon état, on est obligé de se serrer, on met deux classes dans une, et ça fait souffrir les enseignants et les élèves. On n'est même parfois obligé de ne pas recruter les élèves parce qu'il n'y a pas de structures d'accueil suffisantes, et c'est difficile à gérer. (Entretien, mai 2023, directeurs EPP Ahala et Etoa).



Image 7: EPP Afanoyoa (à gauche), Ahala (à droite)

Source : prise de vue pendant l'enquête de terrain. Mai 2023.
 somme toute, les répercussions de l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation sont positives et négatives. Et le constat est visible dans les écoles primaires publiques de la commune, ce qui confirme notre deuxième hypothèse secondaire.

5.5.5. Les défis confrontés par la CAYIII dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques.

La réhabilitation de toutes les écoles reste un grand défi, la gestion des urgences scolaires, les procédures administratives, le temps de gestion des cartons, l'insuffisance des financements quelquefois, mais beaucoup plus l'orientation des financements. D'après le chef de service technique de l'aménagement en charge de la voirie et réseaux :

Réhabiliter toutes les infrastructures des écoles publiques, y compris les voies d'accès, dans un délai raisonnable ; le financement reste un grand défi pas parce qu'il manque mais à cause des orientations qui y sont souvent données, mais aussi à cause de la diminution des cartons et parfois du retard. Les urgences restent un autre défi, car il faudra agir en cas d'urgence, mais le budget programme ne le prévoit pas. Une modification des plans lorsque le relief l'impose, et l'allègement des procédures administrative. Il faut agir selon une planification, il faut une coordination et une collaboration administrative.

(Entretien, juin 2023, le chef de service de l'aménagement en charge de la voirie et des réseaux).

5.5.6. Les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation des établissements scolaires primaires de son ressort

La théorie de la contingence (Mintzberg, 1982) permet à la commune d'arrondissement de Yaoundé III de concevoir des structures organisationnelles flexibles et adaptées à son environnement spécifique, ce qui favorisera une gestion efficace du transfert des compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires de son ressort. Pour le chef de la cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée de la CAY III :

La commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures scolaires de base mais le rythme est lent. Une collaboration et une coordination avec les acteurs et les parties prenantes serait d'un grand apport. Si les moyens mis à disposition sont bien orientés le résultat sera à la satisfaction de tous et des populations.

(Entretien, juin 2023, chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée).

La commune d'arrondissement de Yaoundé III peut adapter des structures organisationnelles flexibles et adaptées à son environnement, elle peut également nouer des partenariats qui l'aideront à améliorer l'éducation de qualité dans les écoles primaires publiques de son ressort. En conclusion, les défis rencontrés sont nombreux et la commune doit y faire face avec ses écoles primaires. Pour maintenir le cap des réhabilitations, la commune d'arrondissement de Yaoundé III a besoin d'une collaboration et d'une coordination avec tous les acteurs et les parties prenantes ainsi que les moyens. Les rénovations des infrastructures auront à coup des incidences positives sur les établissements scolaires du primaire. L'étude menée plus haut le confirme à suffisance. Plus de 2/3 des répondants affirment que la qualité des infrastructures scolaires influence les résultats scolaires, 43,7% voient une garantie de l'augmentation du succès scolaire, plus de la moitié attribuent les bons résultats au bon environnement de travail, à la motivation des enseignants, à la bonne image scolaire de l'école. Notre troisième hypothèse secondaire est ainsi confirmée.

**CHAPITRE 4 : PROPOSITION D'OPTIMISATION DE
REHABILITATION INFRASTRUCTURELLE SCOLAIRE DU
PRIMAIRE PUBLIC DANS LA CAY III EN CONTEXTE DE
TRANSFERT DES COMPETENCES D'EDUCATION**

5.6. Proposition d'un référentiel

Dans ce chapitre, nous proposons un référentiel qui permettra d'aider la commune d'arrondissement de Yaoundé III de mieux gérer la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques de son ressort en contexte du transfert des compétences en matière d'éducation.

5.6.1. Proposition en relation au problème posé

Afin de gérer de manière efficace les écoles primaires publiques qui lui ont été échues par le transfert des compétences éducatives, la commune d'arrondissement de Yaoundé III se doit d'assurer une éducation de qualité aux élèves qui font des apprentissages dans ces établissements scolaires. Ceci passe inéluctablement par la rénovation des écoles qui sont dans ce besoin. Les propositions pratiques que nous ferons à la lumière de ce travail aideront à mieux organiser les réhabilitations des écoles publiques primaires de la CAYIII.

5.6.2. Propositions pratiques

En fonction des facteurs et des défis précédemment étudiés, il est convenable que la commune adopte et le ministère de tutelle adopte une démarche qui lui aidera à accélérer la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire de son administration communale.

5.6.2.1. Sur le plan institutionnel

Il est important que le ministère de l'éducation de base, assure une bonne coordination institutionnelle avec la commune d'arrondissement de Yaoundé III, afin de prendre en compte les rapports d'états des lieux sur les infrastructures scolaires des écoles primaires qui lui sont présentés par la commune car celle-ci est plus proche des réalités de terrain. Le ministère de l'éducation de base doit donner des financements sans orientations expresses, mais qu'il prenne en compte les orientations des projets de rénovation suggérés par le magistrat municipal. L'arrêté de 2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010 dans son article 9 confère au maire de la commune l'opportunité des réhabilitations des écoles de son ressort communal, l'orientation des financements par la tutelle éducative ne facilitera donc pas les rénovations souhaitées.

5.6.2.2. Sur le plan financier

La loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées, a transféré des compétences en matière d'éducation aux communes. Elle a également conféré une dotation de 15% du budget, pour permettre une meilleure gestion du

patrimoine éducatif par les communes. Il est donc de bon ton que la tutelle éducative augmente cette dotation qui tourne actuellement autour de 7%. De plus les financements ne doivent pas connaître des réductions car la diminution des financements entrainera inévitablement des contraintes budgétaires de la commune et limitera ses capacités à financer les réhabilitations. Un retard voire une insuffisance dans la réalisation des projets sera effective.

5.6.2.3. Sur le plan administratif

L'Etat doit alléger les procédures car les procédures administratives et bureaucratiques fastidieuses et chronophages, peuvent entrainer des retards et augmenter les coûts dans les réalisations. Le temps étant un des facteurs important dans la gestion, il capital que les procédures administratives ne prennent pas trop de temps, afin de permettent à l'exécutif communal d'avoir du temps pour prendre des décisions et exécuter les projets scolaires.

5.6.2.4. Sur le plan communal

La commune d'arrondissement de Yaoundé III doit jouer son rôle d'acteur de la décentralisation avec le pouvoir que lui confère la loi en matière éducative. Car en transférant les compétences en matière d'éducation, l'Etat n'était pas ignorant de l'existence de la fiscalité locale, dont la commune peut utiliser pour faire des rénovations des écoles primaires publiques lorsque les fonds alloués sont insuffisants. De plus avec le pouvoir que lui donne la loi, elle peut solliciter des partenariats, des jumelages, l'intercommunalité, avec l'opportunité que lui offre le syndicat des communes.

5.6.3. Les étapes théoriques du processus de réhabilitation des infrastructures selon Stevenson.

La réhabilitation des infrastructures est une nécessité lorsque le besoin se pose. Dans son ouvrage *Rehabilitation of School Buildings : A Reference Guide*, Stevenson (2004) et Ubertini (2020), nous donnent quelques étapes du processus de réhabilitation des infrastructures scolaires, en offrant des conseils pratiques et des ressources utiles pour les professionnels du secteur de l'éducation :

L'évaluation initiale : elle consiste à évaluer l'état actuel des installations scolaires, en identifiant les besoins de rénovation et en déterminant les priorités en fonction des objectifs éducatifs et des contraintes budgétaires.

La conception et la planification : une fois les besoins identifiés, il est important de concevoir un plan de réhabilitation détaillé, incluant les aspects architecturaux, techniques, financiers et temporels du projet.

L'obtention des autorisations et le financement : chaque étape implique d'obtenir les autorisations nécessaires pour entreprendre les travaux de réhabilitation, ainsi que de sécuriser le financement adéquat pour mener à bien le projet.

La sélection des entrepreneurs et la coordination des travaux : une fois les financements et autorisations obtenus, il est essentiel de sélectionner des entrepreneurs qualifiés pour réaliser les travaux de réhabilitation, tout en assurant une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués.

L'exécution des travaux : cette étape consiste à mettre en œuvre le plan de réhabilitation, en supervisant les travaux pour garantir qu'ils respectent les normes de qualité et de sécurité établies.

Le contrôle de qualité et la réception des travaux : une fois les travaux achevés, il est important de procéder à un contrôle de qualité pour vérifier que les objectifs de réhabilitation ont été atteints, avant de recevoir officiellement les travaux.

La maintenance et le suivi post-travaux : enfin, il est essentiel d'assurer une maintenance régulière des installations rénovées et de réaliser un suivi post-travaux pour s'assurer de la durabilité des améliorations apportées aux bâtiments scolaires.

Nous avons schématisé ces étapes par la figure ci-dessous :

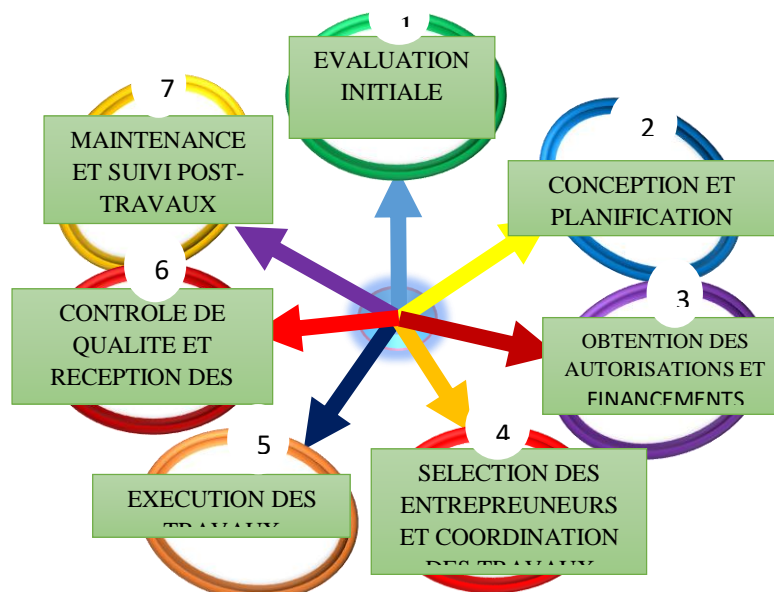


Figure 7 : les étapes théoriques du processus de réhabilitation des infrastructures selon Stevenson

5.6.4. Proposition d'un modèle pratique

Nous schématisons notre proposition par un modèle que nous intitulons : **les phases d'une école rénovée**, qui est une conception originale de nos travaux. Ce modèle est conçu en forme de bâtiment en suivant les différentes phases de l'exécution des travaux de la fondation aux finitions.

Afin d'optimiser la suffisance dans la réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public, nous proposons un modèle schématisé de la démarche à suivre dans les réalisations infrastructurelles par la commune d'arrondissement de Yaoundé III. Ainsi, en nous inspirant du modèle de Stevenson (2004), du Guide de maturation des projets d'investissement public (2018), et de nos recherches sur le sujet, nous proposons ces différentes phases de réhabilitation d'une école en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation :

5.6.4.1. Étape 1 : la fondation

L'inspection et l'évaluation des besoins de réhabilitation : avant tout, il faut inspecter et évaluer les besoins de rénovation dans les écoles primaires publiques. Ceci permettra de constater la qualité des infrastructures scolaires et d'y dresser un état des lieux précis des besoins afin d'éviter les suppositions.

La classification des urgences et des priorités des infrastructures scolaires à réhabiliter : classer les écoles primaires publiques à réhabiliter selon les besoins et les

priorités doit être une orientation intentionnelle. La CAY III pourra identifier les urgences infrastructurelles prioritaires des écoles publiques à rénover.

1

Inspection et évaluation des besoins de réhabilitation
Classification des urgences et des priorités

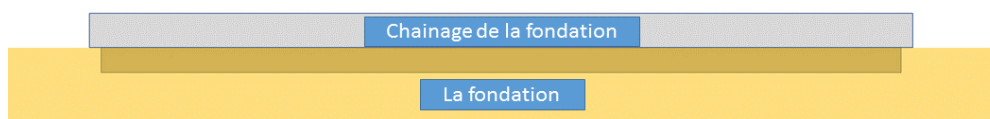


5.6.4.2. Etape 2 : le chaînage de la fondation

La communication communale avec la tutelle éducative (MINEDUB) : adresser un rapport au ministre de l'éducation de base, sur la base d'une étude évaluative soutenue, permettra de dissiper les incertitudes et les zones d'ombres, et constituer un document qui servira à la prise de décision afin d'éviter les orientations des financements transférés. Une base des données communales pourra être constituée et mise à disposition dans les sites numériques communaux.

2

Communication communale avec la tutelle éducative

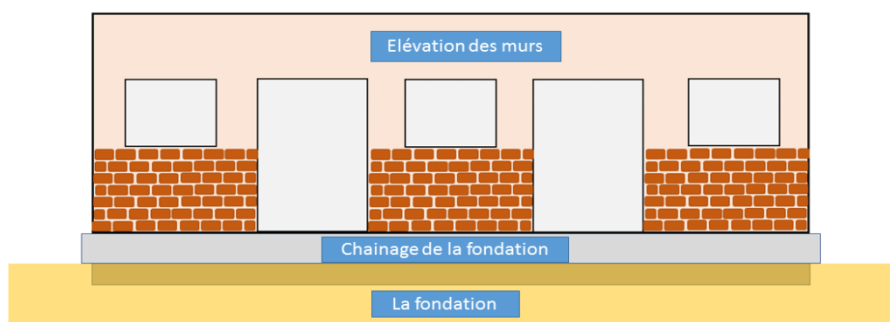


5.6.4.3. Étape 3 : les élévations

L'avant-projet sommaire, l'étude de pré faisabilité, les financements : l'avant-projet sommaire et l'étude de pré faisabilité du projet infrastructurel scolaire permettent de donner une idée du cycle de vie du projet communal de rénovation d'édifice scolaire, du coût estimatif du projet et d'inscrire ce dernier dans les orientations de politique nationale, ainsi que sa validation dans le registre des projets d'investissement public du ministère en charge des investissements publics du Cameroun. Les financements des projets communaux de ce type, peuvent venir soit des compétences financières transférées par l'Etat, soit du budget de la CAY III, soit des partenariats noués.

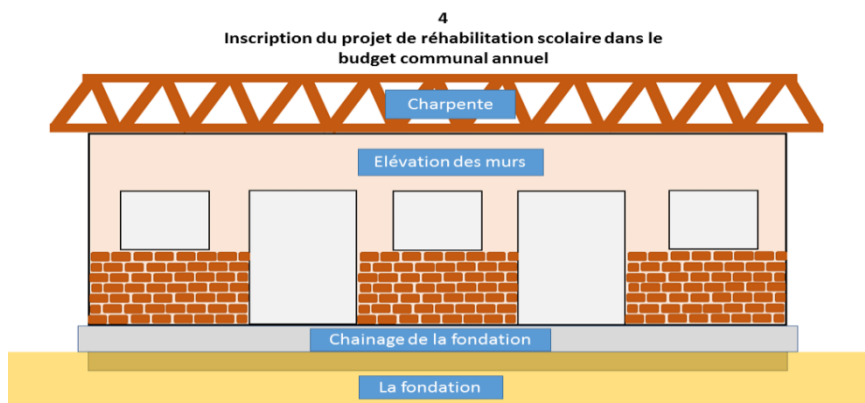
3

Avant-projet sommaire, étude de pré faisabilité, financements



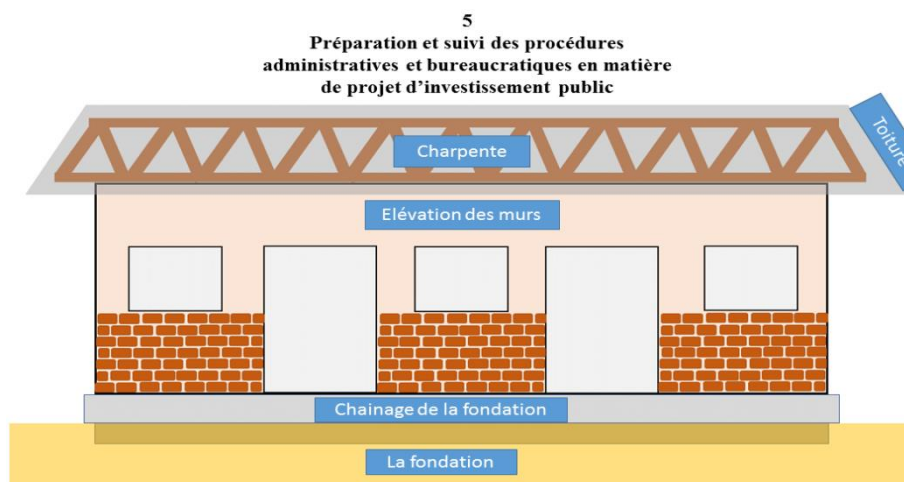
5.6.4.4. Étape 4 : la charpente

Inscription du projet de rénovation scolaire dans le projet budget annuel communal : l'inscription du projet scolaire dans le projet de budget communal, permet au conseil municipal de l'apprécier et de le valider, le projet peut aussi être introduit dans le plan de développement économique et local de la période d'exercice en cours.



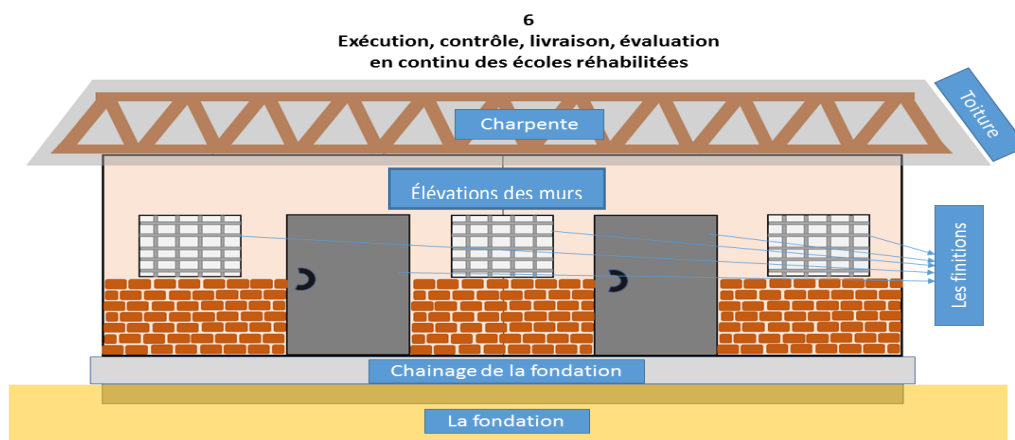
5.6.4.5. Étape 5 : la toiture

Préparation et suivi des procédures administratives et bureaucratiques en matière de projet d'investissement public : sachant que les procédures administratives sont fastidieuses et chronophages, il est souvent préférable pour la commune d'arrondissement de Yaoundé 3, d'anticiper afin de ne pas tomber dans le piège de la contrainte de temps, qui est toujours difficiles à gérer. Une course procédurale contre la montre causera inéluctablement un retard dans la réalisation des projets de rénovation d'une école publique.



5.6.4.6. Étape 6 : les finitions

Exécution, contrôle, livraison, évaluation en continu : cette dernière phase qui comporte plusieurs sections, est la dernière. Elle est la phase de matérialisation sur le terrain, du projet de réhabilitation d'une école publique que la CAY III effectue. C'est la dimension visible du projet. Une gestion axée sur les résultats des projets de rénovation des infrastructures des écoles primaires veut que dans un délai relativement court, la réhabilitation d'une école soit faite avec efficacité. Un contrôle systématique doit être fait par les services de la CAY III, afin d'assurer le suivi-évaluation des travaux et faciliter la prise de décision pour orienter les ajustements à faire. La livraison doit intervenir dans les délais souhaités par la commune et même les établissements concernés, car les activités pédagogiques (inscriptions) anticipent quelquefois sur les rénovations dans les écoles. Enfin l'évaluation en continu par les services de la CAY III doit toujours se faire afin que cette dernière ne soit pas surprise par les situations imprévues et qu'elle anticipe sur la budgétisation et la maintenance de ses écoles.



CONCLUSION GENERALE

En conclusion, le sujet de notre étude a été l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation et l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III. Le problème que nous avons essayé de résoudre est l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation.

L'hypothèse de recherche principale, assume que l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires de l'enseignement primaire dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, est due à des limitations au niveau de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation, ce qui nécessite un renforcement des capacités afin d'améliorer la gestion infrastructurelle éducative.

Trois (03) hypothèses spécifiques y sont proposées à savoir :

Hypothèse de recherche secondaire N°1

Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques se présentent sous forme de ressources de gestion, les acteurs de gestion, les instruments de gestion, la CAY III joue un rôle d'acteur dans la mise en œuvre de la politique de gestion infrastructurelle avec son pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

Hypothèse de recherche secondaire N°2

Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques de la commune de d'arrondissement de Yaoundé III sont endogènes et exogènes tandis que les répercussions de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation sont positives et négatifs.

Hypothèse de recherche secondaire N°3

Les défis confrontés par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation, sont tant au niveau de la commune elle-même et qu'au niveau des établissements scolaires concernés ; il existe des pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public de son ressort.

De manière globale, **l'objectif général** de la présente étude a voulu contribuer à améliorer la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la CAYIII en essayant de comprendre l'origine de l'insuffisance de cette gouvernance infrastructurelle et en proposant des actions qui visent à pallier à cette insuffisance en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation.

De manière spécifique, **l'objectif spécifique premier** de notre recherche, a visé à décrire les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter et le rôle joué par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre de la politique de gestion infrastructurelle avec son pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

L'objectif spécifique deuxième, a voulu analyser les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et connaître le niveau de répercussions de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation dans la gestion infrastructurelle desdites écoles dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

L'objectif spécifique troisième, a été de comprendre les défis confrontés par la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques et dégager les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort.

L'encrage théorique a comporté plusieurs théories à savoir :

La théorie de la contingence, a permis à la commune d'arrondissement de Yaoundé III de concevoir des structures organisationnelles flexibles et adaptées à son environnement spécifique, ce qui favorisera une gestion efficace du transfert des compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires de son ressort. En fonction de ces contingences, la CAY III doit adapter sa structure organisationnelle pour répondre aux besoins éducatifs selon les compétences qui lui sont transférées. Cela implique la mise en place des comités dédiés, le renforcement des capacités des acteurs locaux, la définition claire des rôles et des responsabilités, ou encore le développement des partenariats avec d'autres acteurs locaux ou régionaux.

La théorie générale des systèmes de Bertalanffy. L'approche systémique a permis de prendre en compte l'ensemble des éléments du système éducatif local de la commune

d'arrondissement de Yaoundé III et d'analyser comment ils interagissent entre eux. Cela pourrait impliquer de mener une évaluation globale, en tenant en compte les spécificités de chaque école et de chaque communauté. En appliquant la théorie systémique, la commune d'arrondissement de Yaoundé III pourrait adopter une approche holistique dans la gestion de l'éducation, en considérant l'ensemble des acteurs et des facteurs, qui influence sur la qualité de l'éducation et sur l'état des infrastructures scolaires des écoles primaires publiques de sa circonscription. Cela permettrait de mettre en place des interventions cohérentes et coordonnées, visant à améliorer l'ensemble du système éducatif local et à garantir un environnement favorable à l'apprentissage pour tous les élèves.

La théorie de la structuration des organisations et de la décentralisation de Mintzberg (1982-2010), en appliquant la décentralisation à la structuration des organisations, on peut voir que ce processus implique un changement dans la répartition des responsabilités et des compétences, mais aussi une adaptation de la structure organisationnelle communale dans l'arrondissement de Yaoundé III, pour intégrer ces nouveaux acteurs et niveaux de gouvernance. La commune d'arrondissement de Yaoundé III, doit être en mesure d'assumer de nouvelles responsabilités en matière d'éducation et de réhabilitation des infrastructures scolaires, ce qui nécessite une redéfinition des rôles et des interactions au sein de l'organisation communale.

Dans ce contexte, la théorie de la structuration des organisations peut aider à comprendre comment la commune d'arrondissement de Yaoundé III, doit ajuster sa structure organisationnelle pour faciliter le transfert des compétences en matière d'éducation et la réhabilitation des infrastructures scolaires. Il est essentiel pour la CAY III, de définir clairement les rôles de chaque acteur impliqué, de mettre en place des mécanismes de coordination efficaces et d'assurer une communication fluide entre les différents niveaux hiérarchiques. Ceci permettra à la CAY III, de comprendre comment adapter la structure organisationnelle communale pour favoriser une gouvernance locale efficace et une gestion optimale des ressources dans le domaine de l'éducation.

Le concept de décentralisation Sloan (1921-1956), qui signifie dans le contexte de l'éducation, transférer des compétences en matière d'éducation des sphères les plus hautes de l'appareil étatique ; aux communes qui sont des entités locales proches des citoyens. En pratique, cela implique que la commune d'arrondissement de Yaoundé III ait plus de contrôle sur les politiques éducatives, les ressources financières et humaines allouées aux écoles

primaires de son territoire. En plus, la décentralisation permet à la commune d'arrondissement de Yaoundé III d'avoir plus de contrôle sur la planification, la construction, la réhabilitation des infrastructures scolaires, en fonction des ressources disponibles localement, et des priorités éducatives de la commune.

Pour entreprendre cette recherche, nous avons effectué une recherche documentaire qui a été essentiellement faite dans la recherche des documents pouvant nous aider à construire notre analyse. Cette recherche s'est effectuée dans les Bibliothèques notamment dans celle de l'unité de formation doctorale en sciences de l'éducation et ingénierie éducative de la faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Yaoundé 1, aux éditions l'Harmattan, par internet, pendant la campagne de solde des livres à l'esplanade de l'amphi 300 de la Faculté des arts, lettres et sciences humaines de l'Université de Yaoundé 1 par les éditions Afrédit, et les autres maisons d'éditions, à l'institut français de Yaoundé, et pendant les multiples campagnes de déstockage et de solde des ouvrages organisées par le ministère de la culture, lors de la semaine du livre à l'esplanade du Musée national. Notre bibliographie est une collection de plusieurs ouvrages de divers champ d'étude, car nous n'avons pas trouvé assez d'ouvrages qui traitent de notre sujet dans notre champ d'étude qui est le management de l'éducation. Notre parcours dans ce couloir documentaire n'a pas été aisé.

Nous avons utilisé les approches qualitative et quantitative. La première approche prend en compte les entretiens ou interviews semi-directifs, la seconde a été l'échantillonnage et le questionnaire. Notre première approche a consisté à des entretiens ou interviews avec les chefs services de notre centre d'intérêt, à la Mairie d'Efoulan à Yaoundé. Ces chefs de service nous ont été recommandés par madame la deuxième adjointe au maire lors de notre stage académique à l'hôtel de ville de Yaoundé III, car elle-même était indisponible, puis nous sommes revenus après avoir collecté les données dans les écoles primaires publiques sélectionnées, afin de compléter nos investigations et croiser les réponses avec les observations faites dans les écoles. L'échantillonnage se réfère à la partie sur laquelle l'étude est portée, notamment les adjoints des directeurs des écoles primaires publiques sélectionnées. Un questionnaire leur a été donné afin de vérifier les entretiens obtenus avec les directeurs d'écoles.

La collecte qualitative des données s'est faite au moyen d'entretiens ou interviews réalisés directement avec les enquêtés, afin de suivre certaines linéarités sans tenir compte d'une formulation ou d'une chronologie stricte (Quivy et Campenhoudt, 2013). L'entretien est une situation de communication orale entre l'enquêté et l'enquêteur dans le cadre d'une enquête de

terrain. On distingue l'**entretien directif** qui est une grille de questions et qui s'apparente à un questionnaire à la différence que l'entretien directif est oral tandis que le questionnaire est écrit. L'**entretien semi-directif** comporte des thèmes qui sont préparés par l'enquêteur, les questions sont posées de manière ciblées afin de recueillir les informations précises. L'**entretien non-directif** qui se fonde sur une expression libre de l'enquêté à partir des thèmes proposés. Ces méthodes permettent de donner une grande liberté aux enquêtés afin qu'ils expriment leurs opinions les plus profondes (Van Der Maren, 2004 ; Zagré, 2013). Pour notre travail de recherche, nous avons utilisé l'entretien semi-directif avec des questions de relance.

L'**instrument** que nous avons utilisé dans ce travail de recherche pour la collecte des données est la guide d'entretien semi-directif. C'est un document dans lequel nous avons consigné des questions écrites et ciblées sous forme de thèmes auxquelles l'enquêté doit répondre oralement dans une situation de communication avec l'enquêteur. Le guide d'entretien semi-directif nous a permis d'échanger ouvertement avec les enquêtés qui se sont exprimés largement sur les questions posées en toute convivialité (Van Der Maren, 2004). Nous avons ainsi pu recueillir leurs opinions. Nous avons pu obtenir les informations utiles pour notre travail de recherche. Le guide d'entretien est un puissant instrument de travail qui nous a permis d'avancer dans nos recherches. Les thèmes ont été bien conçus afin de nous permettre de toucher nos cibles. Le guide d'entretien a été utilisé comme instrument de collecte des données auprès des deux (02) chefs services de la CAY III, des six (06) directeurs d'écoles. Soit au total six (06) écoles primaires publiques représentées par leurs directeurs d'une part, la municipalité représentée par ses deux (02) chefs de services d'autre part. Cette dernière institution joue le rôle d'acteur dans l'implémentation du transfert des compétences en matière d'éducation et la gouvernance infrastructurelle éducative.

La collecte des données quantitatives a été entreprise dans les écoles primaires publiques sélectionnées, auprès des adjoints des directeurs d'écoles. Ces adjoints des directeurs d'écoles sont des enseignants dans lesdites écoles. Les échanges avec les responsables de la CAY III nous ont permis de cibler les bénéficiaires qui constituent la population mère liée au problème de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III en contexte de transfert des compétences en matières d'éducation.

La technique d'échantillonnage utilisée est la non-probabiliste par choix raisonné car l'effectif de la population mère est très éparpillé et tout calcul probabiliste ne peut donner de résultat significatif (Quivy et Campenhoudt 2013 ; Zagré 2013). Nous avons choisi un

échantillon de seize (16) écoles primaires publiques sur les quarante-et-quatre (44) que compte la commune d'arrondissement de Yaoundé III, afin de ne pas nous éloigner des orientations aussi bien des objectifs souhaités dans cette étude. Nous avons utilisé un questionnaire comportant des questions affirmatives et ouvertes qui proposent une multiplicité de choix de réponse.

Les entretiens faits pendant la collecte des données sur le terrain nous a permis de faire une analyse qualitative du contenu suivant une matrice à deux (02) entrées. Nous avons utilisé les verbatim des interviews effectuées. Nous n'avons utilisé pas de codage, parce que ce n'était pas utile, car considérer le codage chiffré comme produisant des données qualitatives sur lesquelles on peut effectuer des opérations arithmétiques n'est qu'un artifice ; le chiffre correspondant à chaque catégorie peut bien être remplacé par une couleur ou une lettre ou un signe (Van Der Maren, 2004).

L'analyse descriptive a eu pour but de comprendre l'origine de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, le rôle de cette dernière dans la mise en œuvre de ces politiques de gestion infrastructurelle avec le pouvoir des compétences transférées en matière d'éducation.

Elle est prospective dans le sens où elle permet de comprendre les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires et d'en évaluer les répercussions de la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation dans la gestion infrastructurelle desdites écoles dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, tout en considérant les défis rencontrés par ladite commune dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques, afin d'en dégager les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort.

Il a donc fallu, dans le but de traiter les données, de dépouiller le questionnaire afin de recueillir les informations reçues lors de l'administration du questionnaire. Nous avons tenu compte de la taille de la population enquêtée, afin de chiffrer et comptabiliser en pourcentage (%) les résultats obtenus après le dépouillement. Les résultats obtenus nous permettent de mieux analyser nos hypothèses de travail. Les logiciels EXCEL et IBM SPSS STATISTICS 25 ont été utilisés pour cette analyse quantitative.

Le site dans lequel nous avons mené nos investigations, se trouve dans la région du centre, le département du Mfoundi, l'arrondissement de Yaoundé III en république du Cameroun. Notre population d'étude est constituée des écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III que nous avons sélectionné, la Mairie de la CAY III. Les apprenants n'ont pas retenu notre attention parce qu'ils ne sont pas concernés. Seuls les enseignants (adjoints des directeurs d'écoles), les directeurs d'écoles, ainsi que les cadres en charge des questions de gestion infrastructurelle éducative à la Mairie et l'exécutif municipal de la commune d'arrondissement de Yaoundé III, nous intéressent.

Etant donné que l'étude faite dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III, concerne les écoles primaires publiques, une sélection des écoles à enquêter était nécessaire, vu le nombre important d'établissements scolaires primaires publics (quarante-et-quatre (44)). Le choix intentionnel, s'est porté sur les responsables d'écoles notamment les adjoints des directeurs d'écoles. Il est important de noter que tous les enseignants des écoles primaires publiques sont adjoints aux directeurs qui font office de chefs d'établissements. Un nombre d'enseignants a été choisi (seize (16)). Le choix a été porté sur les animateurs de niveau plus anciens au poste dans l'école sélectionnée.

Un adjoint a été choisi par établissement scolaire. La technique d'échantillonnage par choix raisonné a été préférée car il s'agit de faire des choix des sujets ou des phénomènes présentant des caractéristiques typiques, les distinguant des autres, comme dans l'étude des cas extrêmes ou déviants. Tout repose donc sur le jugement de chercheur qui tri les cas à introduire dans son échantillon en fonction de l'orientation qu'il donne à son travail de recherche (Van Der Maren, 2004). Le choix raisonné sélectionne un nombre d'individus que l'on déclare représentatif de sa population d'étude. La répartition des critères descriptifs de l'échantillon retenu, doit être identique à celle de la population totale étudiée, ce qui donne une chance égale à chaque membre de la population d'être sélectionné.

Le procédé se fait à partir de l'administration d'un questionnaire, lors des rencontres personnelles avec les enquêtés qui constituent une partie sélectionnée de la population. Les réponses sont attendues sur un ou des points, qui seront ensuite mis en forme. Les résultats seront alors traduits en chiffres ou en pourcentage. La sélection des personnes dans le cadre de ce travail de recherche a été faite de façon à ce qu'elles puissent répondre aux attentes visées. Le sujet choisi devrait être en poste depuis un temps considérable dans l'école sélectionnée, et avoir une idée de la décentralisation notamment des compétences transférées en matière

d'éducation. Il se doit également d'accepter de remplir notre fiche de questionnaire. Pendant le dépouillement du questionnaire, nous écartons ceux qui refusent de nous donner des réponses précises attendues.

Les résultats de nos analyses ont montré que les facteurs qui handicapent sont :

- ✓ Les orientations préétablies du ministère de l'éducation de base, sans la collaboration de la CAYIII ;
- ✓ Les procédures administratives fastidieuses et chronophages.
- ✓ La résistance des autochtones aux problèmes domaniaux.
- ✓ Les exigences gouvernementales en matière de gestion de budget.
- ✓ Les exigences gouvernementales en matière de construction scolaire.
- ✓ Les dotations parfois insuffisantes.

Ceci a des conséquences positives et négatives sur les écoles primaires publiques de la commune d'arrondissement de Yaoundé III.

Pour mener à bien cette tâche, notre étude se compose de quatre chapitres à savoir : les origines de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public dans la CAY III et l'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation (chapitre 1), les politiques publiques de gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III (chapitre 2), l'analyse des facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires, les répercussions dans le système éducatif primaire, les défis confrontés par la CAY III (chapitre 3), une proposition d'optimisation de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public dans la CAYIII en contexte de mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation (chapitre 4).

Des recommandations ont été proposées :

Sur le plan institutionnel : il est important que le ministère de l'éducation de base, assure une bonne coordination institutionnelle avec la commune d'arrondissement de Yaoundé III, afin de prendre en compte les rapports d'états des lieux sur les infrastructures scolaires des écoles primaires qui lui sont présentés par la commune car celle-ci est plus proche des réalités de terrain. Le ministère de l'éducation de base doit donner des financements sans orientations expresses, mais qu'il prenne en compte les orientations des projets de rénovation suggérés par le magistrat municipal. L'arrêté de 2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre

2010 dans son article 9 confère au maire de la commune l'opportunité des réhabilitations des écoles de son ressort communal, l'orientation des financements par la tutelle éducative ne facilitera donc pas les rénovations souhaitées.

Sur le plan financier : la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées, a transféré des compétences en matière d'éducation aux communes. Elle a également conféré une dotation de 15% du budget, pour permettre une meilleure gestion du patrimoine éducatif par les communes. Il est donc de bon ton que la tutelle éducative augmente cette dotation qui tourne actuellement autour de 7%.

De plus, les financements ne doivent pas connaître des réductions car la diminution des financements entraînera inévitablement des contraintes budgétaires de la commune et limitera ses capacités à financer les réhabilitations. Un retard voire une insuffisance dans la réalisation des projets sera effective.

Sur le plan administratif : l'Etat doit alléger les procédures car les procédures administratives et bureaucratiques fastidieuses et chronophages, peuvent entraîner des retards et augmenter les coûts dans les réalisations. Le temps étant un des facteurs importants dans la gestion, il est capital que les procédures administratives ne prennent pas trop de temps, afin de permettre à l'exécutif communal d'avoir du temps pour prendre des décisions et exécuter les projets scolaires.

Sur le plan communal : la commune d'arrondissement de Yaoundé III doit jouer son rôle d'acteur de la décentralisation avec le pouvoir que lui confère la loi en matière éducative. Car en transférant les compétences en matière d'éducation, l'Etat n'était pas ignorant de l'existence de la fiscalité locale, dont la commune peut utiliser pour faire des rénovations des écoles primaires publiques lorsque les fonds alloués sont insuffisants. De plus avec le pouvoir que lui donne la loi, elle peut solliciter des partenariats, des jumelages, l'intercommunalité, avec l'opportunité que lui offre le syndicat des communes. Un modèle pratique en six (6) étapes a été proposé afin d'optimiser la réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III :

Etape 1 : la fondation (l'inspection et l'évaluation des besoins de réhabilitation, la classification des urgences et des priorités des infrastructures scolaires à réhabiliter).

Etape 2 : le chaînage de la fondation (la communication communale avec la tutelle éducative (MINEDUB)).

Etape 3 : les élévations (l'avant-projet sommaire, l'étude de pré-faisabilité, les financements).

Etape 4 : la charpente (Inscription du projet de rénovation scolaire dans le projet budget annuel communal).

Etape 5 : la toiture (préparation et suivi des procédures administratives et bureaucratiques en matière de projet d'investissement public).

Etape 6 : les finitions (exécution, contrôle, livraison, évaluation en continu)

Tel est l'aboutissement final de nos travaux de recherche.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Harper & Row Edition.
- Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA). (2001). *Rapport de l'étude du concept De base pour le projet de construction d'écoles primaires en République du Cameroun (vol.II)*. JICA.
- Al-Mansour, M. (2018). *Sustainable rehabilitation of civil infrastructure*. Chicago University Press.
- Amadou, Y. H. (2021). *Réflexion sur la dualité de la décentralisation territoriale Camerounaise*. International Multilingual Journal of Science and Technology, 6(29120422), 2366-2381.
- Arditi, D. (2019). *Infrastructure sustainability and design*. Routledge Edition.
- Audigier, F. (2004). *L'école et ses acteurs : une sociologie de l'éducation*. Armand Colin.
- Auduc, J.L. (2011). *Le système éducatif. Un état des lieux*. Hachette.
- Ayral, S. (2019). *Gouvernance locale et éducation*. Editions de la Découverte.
- Bachelard, G. (1993). *La formation de l'esprit scientifique*. J. Vrin.
- Bardach, E. Kagan, R A. (2019). *Implementing Public Policy: An Introduction to the study of Operational Governance*, Edition SAGE.
- Barrett, P. Treves, A. Shmis, T. Ambasz, D. Ustinova, M. (2019). *The impact of school infrastructure on learning: A synthesis of the evidence*. World Bank.
- Barrett, P. (2015). *Clever classrooms: better learning environments*. Sage Publications.
- Bénard, A. Ouédraogo, G. A. Zongo, S. (2019). *Le transfert des compétences en matière d'éducation au Burkina Faso: une analyse de l'efficacité*. Revue africaine de l'administration locale et décentralisation, 1(1), 28-41.
- Blanquer, J-M, (2020). *La grande transformation de l'école*. Editions de l'Observatoire.
- Bokova, I. (2014). *Stratégie de l'Unesco pour l'éducation (2014-2021)*. UNESCO.
- Boucher, M. (2019). *Les partenariats public-privé dans l'éducation*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit.
- Buye, R and Namukas, K, I. (2009). *Decentralization and education in Africa : the cas of Uganda*. Comparative and international education. Researchgate revue, 36(1), 1-7.
- Cabannes, Y. (2004). *Décentralisation et démocratie locale en Afrique : vers un nouveau partenariat ?* L'Harmattan.
- Caldwell, B J. (1998). *School-based management and school effectiveness : A review of the*

- research. Falmer Press.
- Cameron, G L. Wilcox, D L. (2016). *Public relations: Strategies*. Pearson Publisher.
- Catmull, Ed. (2014). *Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Random House Publishers.
- Champy, P. (2005). *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*. Retz.
- Charpin, J-M. (2017). *Les collectivités territoriales en France*. La Documentation française.
- Cohen, P. (2022). *La prospective stratégique : Pour les décideurs conscients*. Dunod.
- Colin, F. (2019). *Droit des collectivités territoriales*. Gualino.
- Commune d'arrondissement de Yaoundé III (CAY III) (2020). *Plan de développement économique et local de la Commune d'arrondissement de Yaoundé (PDEL 2021-2025)*. CAY III.
- Commune d'arrondissement de Yaoundé III (CAY III) (2023). *Organisation des services de la Commune d'Arrondissement de Yaoundé III*. CAY III.
- Covey, S R. (1989). *The 7 habits of highly effective people : powerful lessons in personal change*. Simon Schuster Editions.
- Cusso, R et Radi, M. (2005). *Décentralisation en Education : politiques et pratiques nationales*. UNESCO.
- Davenport, T H. (2005). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard University Press.
- Denoux de Saint Marc, R. (2016). *L'État* (3e édition). Presses Universitaires de France.
- Drucker, P F. (1977). *The practice of management*. Harper & Row Edition.
- Drucker, P F. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. Harper Business Press.
- Drucker, P F. (1974). *Management : tasks, responsibilities, practices*. Harper Collins.
- Dufieux, J-J. (2017). *Espaces scolaires*. Editions Parenthèses.
- Duflo, E. Benerjee, A. (2011). *Poor economics : A radical rethinking of the way to fight Global poverty*. Public Affairs Edition.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset : the new psychology of success*. Random House Publishers.
- Dubois, V. (2009). *L'action publique*. Dans A. Cohen, B. Lacroix, Ph. Riutort (dir.), Nouveau manuel de science politique (p.311-325). Presses de Sciences Po.
- Echaudemaison, C-D. (2001). *Dictionnaire d'Economie et sciences sociales*. Nathan.
- Eymeri-Douzans, J-M et Larat, F. (2020). *La gouvernance des politiques publiques*. Presses de Sciences Po.
- Feuzeu, F. (2021). *Restaurer les infrastructures scolaires en zones rurales : prérequis d'une performance éducationnelle locale*. International Multilingual Journal of Science and Technology, 6(2), 2428-2438.
- Filardo, M. (2008). *Modernizing Our Schools: What Will It Cost? The 21st Century School*

- Fund Edition.
- Foucault, M. (1975). *Discipline and punish : the birth of the prison*. Vintage Books Edition.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Chicago University Press.
- Gauchet, M. (1993). *L'école primaire : un problème politique*. Gallimard.
- Gershberg, A. I. (2014). *Educational infrastructure, school construction & decentralization In developing countries : key issues for understudied area*. Georgia State University.
- Gille, B. (2021). *Gouvernance éducative et territoires*. L'Harmattan.
- Girardot, J-J. (2016). *Gouvernance territoriale et concertation*. L'Harmattan.
- Goffman, E. (1963). *Stigma : notes on the management of spoiled identity*. Prentice Hall Press.
- Gomez, P-Y. (2018). *Le partenariat public-privé en éducation*. Editions de l'Aube.
- Gosselin, M-L. (2009). *Education et territoires : état des lieux, enjeux, perspectives*. Sudel.
- Grawitz, M. (2004). *Méthodes des Sciences Sociales*. Dalloz (13^e édition).
- Haklai, O. (2005). *Local government and politics in the third world : Issues and trends*. Routledge Edition.
- Hammer, M. Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution*. Harper Business Press.
- Hassenteufel, P. (2019). *Acteurs et politiques publiques*. Presses de Sciences Po.
- Hill, M et Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: governance in theory and practice*. Editions SAGE.
- Hulme, D. (2009). *Governance and poverty in developing nations*. Routledge Edition.
- John, P. (2012). *Analysing public policy*. Routledge Edition.
- Kelman, Steven. (2007). *Public administration : understanding management, politics and law in the public sector*. McGraw-Hill Education.
- Koko, L. G-H. (2015). *Gestion publique locale et décentralisation en Afrique francophone*. L'Harmattan.
- Konaté, M. Koné, B. Camara, I. Keita, S. (2008). *Réaliser le transfert de compétences dans le domaine de la santé. L'expérience de Koulikoro au Mali*. Institut Royal des Tropiques, 1(383),1-64.
- Kuate, J-P. (2014). *Le conseil municipal au Cameroun : fonctionnement et responsabilités*. Sopecam.
- Kuate, J-P . (2007). *Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun : recueil de textes*. Macacos.
- Lussato B. (1972). *Introduction critique aux théories d'organisation*. Dunod.
- Liker, J K. (2004). *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest*

- manufacturer*. McGraw-Hill Education Press.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy*. Russel Sage Foundation Publishing.
- Mbelle Mekolle, P. (2018). *Decentralisation and the financing of access to secondary education in Cameroon : Community contributions counts ?* European Journal Of Education Studies, 5(2), 81-99.
- McCoy, J A. (2021). *Public-private partnerships in education: A Canadian perspective*. Routledge Edition.
- McKenzie, D J. (2017). *The impact of training on the performance of local governments: Evidence from a randomized experiment in the Philippines*. World Bank Group.
- Meirieu, P. (2006). *L'école contre la guerre civile*. ESF éditeur.
- Meirieu, P. (2019). *Education, territoires et citoyenneté*. ESF Editeur.
- Mfo, A. B. (2021). *Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun : enjeux d'une nouvelle course au développement local (1974-2019)*. Djiboul, 4(1), 353-366.
- Ministère de l'éducation de base (MINEDUB). (2001). *Arrêté n°367/B1/1464/MINEDUC 064/CF/MINEFI du 19 septembre 2001, portant application de certaines dispositions du décret n° 2001/041 du 19 février 2001, relatives à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics d'enseignement maternel et primaire*. MINEDUB.
- Ministère de l'éducation de base (MINEDUB). (2006). *Arrêté n°315/B1/1414/MINEDUB du 21 février 2006 fixant les modalités de promotion des élèves du cycle de l'enseignement primaire*. MINEDUB.
- Ministère de l'éducation de base (MINEDUB). (2010). *Arrêté n°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010 portant cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice, des compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière d'éducation de base*. MINEDUB.
- Ministère de l'éducation de base (MINEDUB) ET l'Organisation des Nations-Unis pour l'enfance (UNICEF). (2019). *Projet d'appui à l'éducation en situations d'urgence au Cameroun*. MINEDUB.
- Ministère de l'éducation de base (MINEDUB). (2021). *Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2019-2020 du Ministère de l'Education de Base*. Yaoundé, Cameroun. MINEDUB.
- Ministère de l'éducation de base (MINEDUB). (2022). *Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2020-2021 du Ministère de l'Education de Base*. Yaoundé, Cameroun. MINEDUB.
- Ministère de l'éducation du Québec (Minéduq-Québec). (2022). *Infrastructures scolaires : Cadre de gestion*. Presses de l'éducation du Québec.
- Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT). (2013). *Document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation (2013-2020)*. MINEPAT.
- Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT). (2013). *Rapport d'Etat sur le système éducatif national (RESEN)*. MINEPAT.

- Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT). (2018). *Guide de maturation des projets d'investissement public*. MINEPAT.
- Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire. (2020). *Stratégie nationale de développement (2020-2030) pour la transformation structurelle et développement inclusif*. MINEPAT.
- Ministère des marchés publics (MINMAP). (2022). *Circulaire n°00001/PR/MINMAP/CAB du 25 avril 2022, relative à l'application du code des marchés publics*. MINMAP.
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions Organisation.
- Molly o'neil, M. (2016). *School infrastructure : condition of america's school*. Nova Science Publishers.
- Mugabi, I. Ninsiima, A. Tumusiime, D. (2017). *Transfert of power in education and community participation : the cas of Uganda*. Journal of education and practice, 8(7), 38-44.
- Ndong-Jatta, A, T. Zulmira, R. Yonemura, A. Husson, G. (2015). *Rapport d'évaluation de l'éducation pour tous en Afrique Subsaharienne 2014*. UNESCO.
- Neilson, C. Zimmerman, S. (2011). *The effect of school construction on test scores, school enrollment and home prices*. Bonn Institute for study of labor Press.
- Ngong, G M. (2020). *Tracing the evolution of decentralization Policy in the Ministry of basic Education in Cameroon, an overview of the history and challenges of the process*. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 4(3), 770-780.
- Ngwa Shu, E et Mbelle Mekolle, P. (2020). *Public policy on education in contemporary Cameroon : Perspectives, issues and future directions*. European Journal Of Education Studies, 7(8), 186-204.
- O'Connor, D S. P. (2019). *Financing Education in Canada: A comparative perspective*. Toronto University Press.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2004). *The physical school environment: An essential component of a health-promoting school*. Information series on school health document. OMS.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2010). *Normes relatives à l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu scolaire dans les environnements pauvres en ressources*. OMS.
- Oyebanji, O , A. Akinola, S, R. Ololade, O, T. (2018). *Renovation of schools infrastructure and quality education in Nigeria*. Journal of educational research and development, 7(2), 12-22.
- Passerieux, C. (2021). *Education et territoires : vers une dynamique de coopération*. L'harmattan.
- Plane, J-M. (2019). *Management des organisations : théories, concepts, performance (5è éd)*. Dunod.
- Présidence de la république du Cameroun (PRC). (2018). *Décret n°2018/366 du 20 juin 2018 portant code des marchés publics*. PRC.
- Présidence de la république du Cameroun (PRC). (2018). *Décret n°2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques*. PRC.
- Proulx, D. (2008). *Management des organisations publiques : Théories et applications*. PUQ.
- Piketty, T. (2013). *Capital in the twenty-first century*. Havard University Press.

- Quivy, R et Van Campenhoudt, L. (2013). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2019/024 du 24 Décembre 2019 portant code général des collectivités territoriale Décentralisées en République du Cameroun*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales Décentralisées en République du Cameroun*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2008/009 du 16 juillet 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicable aux contrats de partenariat*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2006/012 du 29 décembre 2006 portant régime général des contrats de partenariat*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 portant règles applicables aux régions en République du Cameroun*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 portant règles applicables aux communes en république du Cameroun*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation en République du Cameroun*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n° 98/004 du 04 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun*. PRC.
- République du Cameroun (RC). *Loi n°96-06 du 06 janvier 1996 portant révision de la constitution de la République du Cameroun du 2 juin 1972*. PRC.
- Rey, A. (2006). *Le Robert : Dictionnaire de la langue française*. Edition le Robert.
- Senge, P M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday Currency Edition.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2018). *Décret n°2018/4992/PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public*. SG/PM.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2018). *Décret n°2018/0001/PM du 05 janvier 2018 portant création d'une plateforme de dématérialisation dans le cadre des marchés publics et fixant ses règles d'utilisation*. SPM.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2018). *Décret n°2018/0002/PM du 05 janvier 2018 fixant les conditions et modalités de passation des marchés publics par voie électronique au Cameroun*. SPM.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2010). *Décret n°2010/0247/PM du 26 février 2010 fixant les modalités de certaines compétences transférées, par l'Etat aux Communes en matière d'éducation de base*. SPM.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2011). *Circulaire n°902 /CAB/PM du 31 janvier 2011 Relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics*. SPM.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2008). *Décret n° 2008/0115/PM du 24 janvier 2008 précisant les modalités d'application de la loi n°2006/012 du 29 décembre 2006 fixant régime général des contrats de partenariat*. SPM.
- Services du Premier Ministre (SPM). (2001). *Décret n°2003/651/PM du 16 avril 2001 portant régime fiscal des marchés publics*. SPM.

- Stevenson, K. R. (2005). *Educational facilities planning: leadership, architecture and management*. Allyn Bacon Press
- Stevenson, K R. (2004). *Rehabilitation of school buildings: A reference guide*. NCEF Publishing.
- Surel, Y. (2019). *Les politiques publiques*. La Découverte.
- Teixeira, J. Amaroso. J. Gresham, J. (2023). *Améliorer les infrastructures scolaires afin que les élèves apprennent mieux*. Education for global development, 10(3), 70-85.
- Theunynck, S. (2011). *Stratégies de construction scolaire pour l'éducation primaire universelle en Afrique : faut-il habiliter les communautés à construire leurs écoles ?* Banque Mondiale.
- Toulemonde, B. (2007). *Education et décentralisation*. La documentation française.
- Touraine, A. (2010). *La voix et le regard : sociologie des mouvements sociaux*. Seuil.
- Tsafack, G. (2004). *Comprendre les Sciences de l'Éducation*. L'harmattan.
- Ubertini, C. (2020). *Guide Pratique : normes, plans-types et recommandations pour la construction d'écoles en Haïti*. MENFP.
- UNESCO. (1990). *L'éducation pour tous : vers l'éducation de base universelle*. UNESCO.
- UNESCO. (2000). *Cadre d'action de Dakar pour l'éducation pour tous*. UNESCO.
- UNESCO. (2005). *Réhabilitation des écoles : un manuel pour les professionnels de l'éducation*. IPE-UNESCO.
- UNESCO. (2011). *Classification internationale type de l'éducation (CITE)*. ISU.
- UNESCO. (2012). *Ressources scolaires et pédagogiques en Afrique subsaharienne: analyse des données régionales collectées par l'ISU en 2011 sur l'éducation*. Bulletin d'information de l'ISU n° 9. ISU.
- UNESCO. (2017). *Réhabilitation des écoles : un guide pour les décideurs*. UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation*. UNESCO.
- UNION AFRICAINE. (2014). *Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local (23e session ordinaire de la conférence)*. UNION AFRICAINE.
- United States Agency for International Development (USAID). (2020). *Module de formation sur le suivi et évaluation dans le domaine de la Santé et de l'action sociale au Sénégal*. USAID.
- Van Der Maren, J-M. (2004). *Méthodes de recherche pour l'éducation : éducation et Formation, fondements (2è éd.)*. Presses de l'université de Montréal.
- Varone, F et Nahrath, S. (2020). *Politiques publiques*. Armand Colin.
- Warin, P. (2018). *Les finances locales en France*. Dalloz.

Yakana Yombi, G. Chouaibou, M. Yakana Agoume, L. (2019). *Decentralized territorial communities and implementation of Public policies : the case of Cameroon*. Open Access Books, 10(5), 1-13.

Zagré, A. (2013). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales : Manuel de recherche Sociale à l'usage des étudiants*. L'Harmattan.

ANNEXES

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA
ET EVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM
AND EVALUATION

Le Doyen
The Dean

N°...../23/UYI/VDSSE/

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, Professeur BELA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que MADOLA Albert Parfait Matricule 21V3089, est inscrit en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département de Curricula et Evaluation Filière : Management de l'Education, Option : Conception et évaluation des projets éducatifs

L'intéressé doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Il travaille sous la direction du Pr AFU. Son sujet est intitulé: « *Implémentation de la politique publique du transfert des compétences dans les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun : cas de la commune de Yaoundé III* ».

Je vous saurai gré de bien vouloir le recevoir et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider dans son travail.

En foi de quoi, cette autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le 12 JAN 2023

Pour le Doyen et par ordre





NOTE DE SERVICE N° 000011 /2023/NS/CAYIII/SG/SAG

Portant admission en stage académique d'un étudiant
De l'Université de Yaoundé I

Monsieur MADOLA Albert Parfait, étudiant à l'Université de Yaoundé I
filière « **Management de l'Education** » option : **Conception et Evaluation des
Projets éducatifs** est, pour compter de la date de signature de la présente note, admis
en **stage académique** à la Commune d'Arrondissement de Yaoundé III, pour une durée
d'un (01) mois allant du **23 janvier 2023 au 23 février 2023** suivant le planning ci-
après :

Services d'accueil	Période
Cellule d'Appui à la Décentralisation et à la Coopération Décentralisée	Du 23 janvier au 23 février 2023

Yaoundé, le **29 JAN 2023**,

Le Maire



Owona Luc

Ampliations :

- Secrétaire Général /CAYIII
- Chef SAG/CAYIII
- Intéressé
- Chrono/Archives

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie
MINISTRE DE L'EDUCATION DE BASE
DELEGATION REGIONALE DU CENTRE
DELEGATION DEPARTEMENTALE
DU MFOUNDI
INSPECTION D'ARRONDISSEMENT DE
YAOUNDE III



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace- Work-Fatherland
MINISTRY OF BASIC EDUCATION
CENTRE REGIONAL DELEGATION
DIVISIONAL DELEGATION
FOR MFOUNDI
YAOUNDE III SUBDIVISIONAL
INSPECTORATE

LISTE DES ECOLES PRIMAIRES PUBLIQUES ANNEE SCOLAIRE 2022/2023

N°	ÉCOLES	LOCALISATION
01	EP AHALA	AHALA
02	BILINGUE 1	A COTE IMPRIMERIE NAT.
03	BILINGUE 2	A COTE IMPRIMERIE NAT.
04	BILINGUE 4	A COTE IMPRIMERIE NAT.
05	EP AFANOYOA	AFANOYOA
06	EP BIYEM-ASSI II IA	BIYEM ASSI ECOLE DES SOURCES
07	EP BIYEM-ASSI II IB	BIYEM ASSI ECOLE DES SOURCES
08	EP BIYEM-ASSI II IIA	BIYEM ASSI ECOLE DES SOURCES
09	EP BIYEM-ASSI II IIB	BIYEM ASSI ECOLE DES SOURCES
10	EP CAMP GENIN I	QUARTIER GENERAL
11	EP CAMP GENIN II	QUARTIER GENERAL
12	EPCA IA GRP I	CENTRE ADMINISTRATIF
13	EPCA I A GRP II	CENTRE ADMINISTRATIF
14	EPCA IB	CENTRE ADMINISTRATIF
15	EPCA IIA	CENTRE ADMINISTRATIF
16	EPCA IIB	CENTRE ADMINISTRATIF
17	EP EFOULAN IA	EFOULAN
18	EP EFOULAN IB	EFOULAN
19	EP EFOULAN IIA	EFOULAN
20	EP EFOULAN IIB	EFOULAN
21	EP EFOULAN IIIA	EFOULAN
22	EP EFOULAN IIIB	EFOULAN
23	EP ETOA	ETOA
24	EP MEKOUMBOU	MEKOUMBOU
25	EP NSAM I	DERRIERE CHAPELLE NSAM
26	EP NSAM II	DERRIERE CHAPELLE NSAM
27	EP NSIMEYONG IIA	MONTEE JOUVENCE
28	EP NSIMEYONG IIB	MONTEE JOUVENCE
29	EP NSIMEYONG II DAMAS	MAISON ROSE DAMASE
30	EP NTOUESSONG	DERRIER MEKOUMBOU
31	EPA MELENI	FACE MINRESI
32	EPA MELEN 2	FACE MINRESI
33	EPA MELEN3	FACE MINRESI
34	EPA MELEN 4	FACE MINRESI
35	EP OBOBOGO IA	PONT EFOULAN
36	EP OBOBOGO IB	PONT EFOULAN
37	EP OBOBOGO II A	PONT EFOULAN
38	EP OBOBOGO II B	PONT EFOULAN
39	EP OLEZOA I A	CARREFOUR OLEZOA
40	EP OLEZOA I B	CARREFOUR OLEZOA
41	EP OLEZOA II B	CARREFOUR OLEZOA
42	EP PLATEAU ATEMENGUE I	NGAO EKELE A COTE DE L'INJS
43	EP PLATEAU ATEMENGUE II	NGAO EKELE A COTE DE L'INJS
44	EP PLATEAU ATEMENGUE III	NGAO EKELE A COTE DE L'INJS



Fait à Yaoundé, le

23-01-2023

L'INSPECTEUR

Alba Marthe
C/BAG

Yaoundé, le 16 janvier 2023.

M. MADOLA Albert Parfait
Faculté des sciences de l'Éducation
De l'Université de Yaoundé 1.
Tel : 656 185 604 / 675 126 336
e-mail : albertmadola@gmail.com

A
MONSIEUR L'INSPECTEUR
d'Arrondissement de l'Éducation de Base de Yaoundé 3è.

Objet : demande de la liste d'écoles
Primaires publiques et de la collecte
des données auprès du personnel desdites
écoles et de l'inspection.

Mba Marthe
CIBAG



MONSIEUR L'INSPECTEUR,

J'ai l'honneur de venir auprès de votre autorité solliciter une liste des écoles primaires publiques selon la carte scolaire de l'éducation de base de l'arrondissement de Yaoundé 3è, et une autorisation de collecter les données auprès des personnels desdites écoles et de l'inspection. En effet dans le cadre de mes recherches académiques en vue d'obtenir le diplôme de Master en sciences de l'éducation, j'effectue une recherche dans la Commune de Yaoundé 3 sur le thème : *l'implémentation de la politique publique du transfert de compétences aux collectivités territoriales décentralisées : le cas de la commune de Yaoundé 3*. Cette recherche est axée sur les compétences transférées en matière d'éducation aux communes. Aussi je sollicite, votre autorisation afin de mener à bien mes recherches auprès des écoles primaires publiques qui sont sous votre autorité.

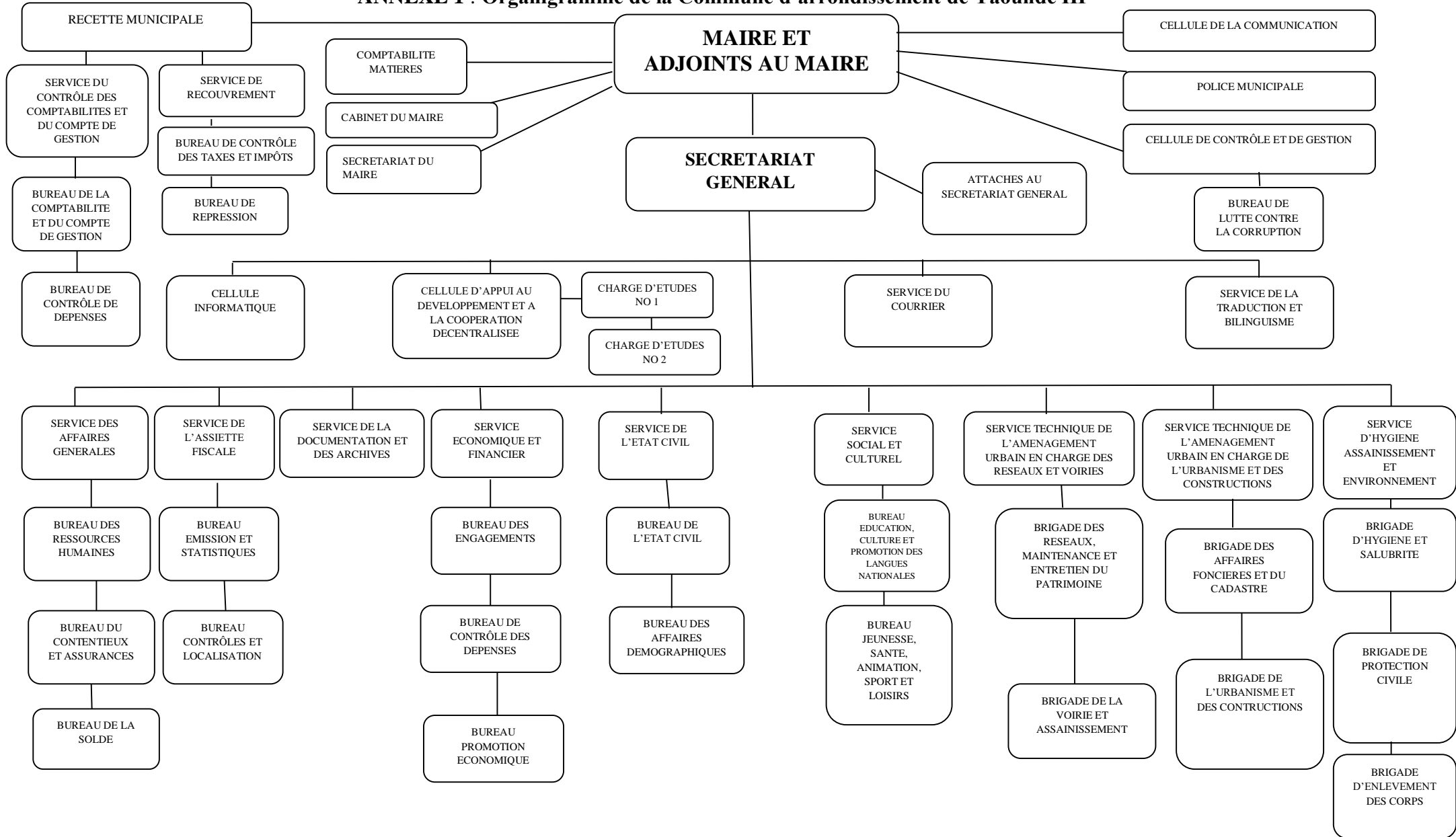
Tout en espérant que ma demande trouvera un avis favorable auprès de votre bienveillance, veuillez agréer MONSIEUR L'INSPECTEUR, l'expression de ma profonde gratitude.

P.J

Autorisation de recherche.

MADOLA Albert P.
MADOLA Albert P.

ANNEXE 1 : Organigramme de la Commune d'arrondissement de Yaoundé III



ANNEXE 2 : Guide d'entretien

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES,
SOCIALES ET EDUCATIVE

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



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE 1

POST GRADUATE SCHOOL FOR
DOCTORAL OF SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

POST GRADUATE UNIT FOR
EDUCATION AND EDUCATIVE
ENGINEERING

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame/ monsieur, je suis un étudiant en master 2 de l'Université de Yaoundé 1. Dans l'optique de mener une recherche sur le sujet : **Transfert des compétences d'éducation : insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public de la commune d'arrondissement de Yaoundé III au Cameroun** ; en vue de remplir les exigences académiques pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de l'éducation, je sollicite un entretien avec votre auguste personnalité scolaire, pour répondre à de ces questions. Toutes les questions auxquelles vous répondrez au cours de cet entretien resteront strictement confidentielles. Je vous remercie de votre bienveillance.

Bonjour Madame / Monsieur.

THEME 1 : connaissance du transfert des compétences en matière d'éducation aux communes comme politique publique, causes de l'insuffisance et les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle scolaire du primaire public de la CAY III.

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.

THEME 2 : Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre de politiques de gestion infrastructurelle scolaire.

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

Thème 3 : les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.

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

Thème 4 : Les défis confrontés par la CAYIII dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques.

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

ANNEXE 3 : VERBATIMS DES RESPONSABLES

THEME 1 : connaissance du transfert des compétences d'éducation aux communes comme politique publique, causes de l'insuffisance et les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle scolaire du primaire public de la CAY III.

Cadres communaux. : Chef service technique de l'aménagement chargé de la voirie et des réseaux et chef cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée.

Questionnement sur le guide	Contenu du discours	Codage	Décision
Connaissance du transfert des compétences en matière d'éducation comme politique publique.	Dans le cadre de la décentralisation, le transfert des compétences constitue le pouvoir transféré par l'Etat à la commune pour accomplir certaines missions à lui assigner par celui-ci, avant la Commune s'occupait des lycées et collèges, avec le Code de la décentralisation, la Commune se charge exclusivement des écoles primaires et maternelles publiques.	↑	Positif +
Contribution du transfert des compétences au développement des écoles primaires de la CAYIII.	Réhabilitation des salles de classe à Etoa, et Biyem-assi.	↑	Positif +
Manifestation visible du transfert des compétences dans les EPP.	Forages à Ntouessong I et Mekoumbou II	↑	Positif +

Décentralisation en marche et commune plus active.	Construction de nouveau bloc de salle à Ahala.		
--	--	--	--

Source : enquête de terrain février 2023.

Directeurs d'EPP : Ntouessong I et Afanoyoa

QUESTIONNEMENT SUR LE GUIDE	CONTENU DU DISCOURS	Codage	Décision
Connaissance du transfert des compétences en matière d'éducation comme politique publique.	Nous n'avons pas beaucoup de connaissances sur la question, mais je pense que c'est la politique de la décentralisation, qui confie la gestion de l'éducation à la Commune comme on nous a dit.	↑	Positif +
Contribution du transfert des compétences au développement des écoles primaires de la CAYIII	On commence à ressentir un peu la réalisation des infrastructures, le délégué départemental m'a certifié que la construction de notre école a été confiée à la mairie. Le paquet minimum nous le recevons de la Commune.	↑	Positif +
Manifestation visible du transfert des compétences dans les EPP.	On ne ressent pas les effets quoiqu'il y a un peu de réalisation des infrastructures, on vient de nous construire un forage d'eau. Mais les bâtiments sont toujours délabrés. Mais on nous a dit que les	↑	Positif

	financements ont été donnés pour cela.		+
Décentralisation en marche et commune plus active.	Pas encore, on attend. Mais on a l'impression que la CAYIII ne maîtrise pas la chose.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain mai 2023.

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
Les causes de l'insuffisance de réhabilitation infrastructurelle scolaire du primaire public de la CAY III	Les cartons de financements ont commencé à arriver. Mais ils arrivaient avec une orientation ministérielle, et non selon l'état des lieux des urgences que nous avons fait.	↑	Positif +
Les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de mise en œuvre du transfert des	Ensemble avec le service technique nous avons proposé la délocalisation des crédits d'investissement pour la réhabilitation des écoles en situation de vétusté, après	↑	Positif +

compétences en matière d'éducation	avoir fait un rapport de la situation des écoles à réhabiliter.		
------------------------------------	---	--	--

Directeurs d'EPP : Ahala et Etoa



Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
L'origine de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public de la CAY III	Les pesanteurs administratives des, la complexité des procédures. Il y a des possibilités mais on ne sait pas pourquoi ça ne bouge pas ? ça calle quelque part.	↑	Positif +
Les stratégies d'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de transfert des compétences en matière d'éducation	Il faut défaire les pesanteurs administratives, il faut faciliter les choses.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain mai 2023

THEME 2 : Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques et le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre de politiques de gestion infrastructurelle scolaire.

Cadres communaux : chef service technique et chef cellule d'appui.

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision

<p>Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter</p>	<p>Nous avons des ressources financières qui nous sont transférées, depuis 2019, on transfère cents millions de francs comme compétences à la CAY III, c'est vrai que face au besoin ce n'est pas grand-chose, mais c'est le plus gros transfert de compétences qu'on a reçu de la tutelle, et ceci chaque année. Nous nous appuyons sur le code de la décentralisation pour travailler.</p>		<p>Positif +</p>
<p>Le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III dans la mise en œuvre de ces politiques de gestion infrastructurelle.</p>	<p>La CAY III intervient souvent pour des cas de réhabilitation avec ses ressources propres, et parfois avec l'aide de ses partenaires. Comme je l'ai dit, la CAY III a fait un inventaire des écoles à réhabiliter et nous avons un fichier et nous utilisons les textes en vigueur pour</p>		<p>Positif +</p>

	travailler. Notre action est souvent initiée par les correspondances des directeurs d'écoles ou bien les chefs traditionnels. Mais il y a aussi notre plan de développement économique et local, et l'orientation est tournée vers la réhabilitation des infrastructures scolaires de base.		
--	---	--	--

Source : enquête de terrain mai 2023

Directeurs d'EPP : Melen 1et 2

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques à réhabiliter.	Nous savons que les textes existent, le code de la décentralisation, et les autres textes. Le problème c'est l'application des textes.	↑	Positif +
Le rôle de la commune d'arrondissement de	Ce n'est ne pas la commune c'est		

Yaoundé III dans l'implémentation de ces politiques de gestion infrastructurelle scolaire.	l'association des parents d'élèves qui fait les petites réparations. Mais l'Etat continue à intervenir directement via le Ministère de L'éducation de Base.		Positif +
--	---	--	--------------

Source : enquête de terrain mai 2023

Thème 3 : les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.

Cadres communal : chef service technique.

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.	Le Ministère de L'éducation de Base envoie les crédits avec déjà des orientations, alors que c'est la CAY III connaît bien les réalités de terrain, ça fait qu'il faut toujours demander une délocalisation des crédits et les procédures sont fastidieuses, ça prend du temps et l'année scolaire s'achève sans action sur le terrain. La résistance des autochtones, et les problèmes domaniaux, on peut réhabiliter une école en délocalisant le site, si les études montrent que l'endroit où se trouve l'école	↑	Positif +

	<p>n'est pas apparié, on demande au ministre le changement de site et l'appui financier, mais les populations opposent parfois des résistances. Comme à Ahala. Les exigences gouvernementales par rapport aux constructions des salles de classe, ne tiennent pas compte du relief du site. Parfois le relief impose certains plans de construction, mais l'état a des plans déjà arrêtés. Une autre chose c'est les urgences, qui sont difficiles à gérer, lorsque par exemple, il y a une catastrophe, un incendie, le budget programme ne prévoit pas les urgences. Parfois les projets de réhabilitation ne reçoivent pas toujours les financements souhaités. On peut solliciter 10 millions pour une Réhabilitation mais on reçoit 7 millions ou 8 millions de francs et il faut réorienter le carton, et il faut vite décider et le temps de décision est court.</p>		
--	---	--	--

Source : enquête de terrain mai 2023

Cadre communal : chef service de la cellule d'appui.

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
<p>Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.</p>	<p>Mon collègue du service technique de donnera plus d'éclaircis là-dessus, mais ce que je sais c'est que le ministère de l'éducation de base envoie les crédits avec déjà des orientations, alors que c'est la CAY III connaît bien les réalités de terrain, ça fait qu'il faut toujours demander une délocalisation des crédits et les procédures sont fastidieuses, ça prend du temps et l'année scolaire s'achève sans action sur le terrain. La résistance des autochtones, et les problèmes domaniaux, on peut réhabiliter une école en délocalisant le site, si les études montrent que l'endroit où se trouve l'école n'est pas approprié, on demande au ministre le changement de site et l'appui financier, mais les populations opposent parfois des résistances. Comme à Ahala. Les exigences gouvernementales par rapport aux constructions des salles de classe, ne tiennent pas compte du relief du site. Parfois le relief impose certains plans de construction, mais l'état a des plans déjà arrêtés. Une autre chose c'est les urgences, qui sont difficiles à gérer, lorsque par exemple, il y a une catastrophe, un incendie, le budget programme ne prévoit pas les urgences. Parfois les projets de réhabilitation ne reçoivent pas toujours les financements souhaités. On peut solliciter 10 millions pour une Réhabilitation mais reçoit 3 millions ou 5 millions de francs et il faut réorienter le carton, et il faut vite décider et</p>	<p style="text-align: center;">↑</p>	<p>Positif +</p>

	le temps de décision est court. Quand une école est réhabilitée, il y a l'attraction si l'école n'est pas très loin d'une autre les élèves vont se transférer dans l'école réhabilitée.		
	La décentralisation est effective mais l'implémentation souffre encore de plusieurs difficultés mais la Commune est disponible pour les populations c'est son rôle dans l'éducation sera ressenti si on met à sa disposition les moyens nécessaires.	↑	Positif +

Source : enquête de terrain mai 2023

Directeurs EPP d'Ahala et Etoa.



Tableau 16 : thème 3

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
Les facteurs qui handicapent la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public et les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAYIII.	Nous ne savons pas trop. Vous savez ses choses-là sont politiques. Mais toujours est-il dit que les mauvaises infrastructures ont des répercussions dans la vie scolaire. Quand par exemple les salles de classe ne sont pas en bon état, on est obligé de se serrer, on met deux classes dans une, et ça fait souffrir les enseignants et les élèves. On n'est même parfois obligé de ne pas recruter les élèves parce qu'il n'y a pas de structures d'accueil suffisantes, et c'est difficile à gérer.	↑	Positif +

Enquête de terrain mai 2023.



Thème 4 : Les défis confrontés par la CAYIII dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques.

Cadre communal : chef service technique

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
<p>Les défis confrontés par la CAYIII dans la mise en œuvre du transfert des compétences en matière d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques.</p>	<p>Réhabiliter toutes les infrastructures des écoles publiques, y compris les voies d'accès, dans un délai raisonnable ; le financement reste un grand défi pas parce qu'il manque mais à cause des orientations qui y sont souvent données, mais aussi à cause de la diminution des cartons et parfois du retard. Les urgences restent un autre défi, car il faudra agir en cas d'urgence, mais le budget programme ne le prévoit pas. Une modification des plans lorsque le relief l'impose, et l'allègement des procédures administrative. Il faut agir selon une planification, il faut une coordination et une collaboration administrative.</p>		<p>Positif +</p>
<p>Les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits établissements scolaires primaires de son ressort.</p>	<p>Comme je l'ai dit plus- haut la Commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures scolaires de base mais le rythme est lent. Une collaboration et une coordination avec les acteurs et les parties prenantes serait d'un grand apport. Si les moyens mis à disposition sont bien orientés le résultat sera à la satisfaction de tous et des populations.</p>		<p>Positif +</p>

Source : enquête de terrain mai 2023

Cadre communal : chef de la cellule d'appui

Questionnement du guide	Contenu du discours	Codage	Décision
<p>Les défis CAYIII fait face dans la mise en œuvre du transfert des compétences d'éducation notamment dans la réhabilitation infrastructurelle de ses écoles primaires publiques.</p>	<p>Le plus grand défi reste la réhabilitation de toutes les infrastructures des écoles publiques, y compris les voies d'accès, car les routes jouent un grand rôle dans les effectifs d'une école en zone péri-urbaine, et ceci dans un délai raisonnable ; le financement reste un autre grand défi pas parce qu'il manque mais à cause des orientations qui y sont souvent données, mais aussi à cause de la réduction des budgets souhaités des cartons et parfois du retard. Les urgences restent un autre défi, car il faudra agir en cas d'urgence, mais le budget programme ne le prévoit pas. Une modification des plans lorsque le relief l'impose, et l'allègement des procédures administrative. Il faut agir selon une planification, il faut une coordination et une collaboration administrative. La Commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires mais le rythme est lent.</p>		<p>Positif +</p>
<p>Les pistes d'action susceptibles d'optimiser la suffisance de la réhabilitation desdits</p>	<p>La Commune veut maintenir le cap de la réhabilitation des infrastructures scolaires de base mais le rythme est lent. Une collaboration et une</p>		<p>Positif</p>

<p>établissements scolaires primaires de son ressort.</p>	<p>coordination avec les acteurs et les parties prenantes serait d'un grand apport. Si les moyens mis à disposition sont bien orientés le résultat sera à la satisfaction de tous et des populations.</p>		<p>+</p>
---	---	--	----------

Source : enquête de terrain mai 2023

ANNEXE 4 : Fiche de questionnaire

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

 Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

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

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



REPUBLIC OF CAMEROON

 Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

**POST GRADUATE SCHOOL FOR
 DOCTORAL OF SOCIAL AND
 EDUCATIONAL SCIENCES**

**POST GRADUATE UNIT FOR
 EDUCATION AND EDUCATIVE
 ENGINEERING**

Chère/ cher enseignant (e), je suis un étudiant en master 2 de l'Université de Yaoundé 1. Dans l'optique de mener une recherche sur le sujet : **transfert des compétences d'éducation : insuffisance de réhabilitation infrastructurale scolaire du primaire public dans la commune d'arrondissement de Yaoundé III**, en vue de remplir les exigences académiques pour l'obtention du diplôme Master en sciences de l'éducation, je sollicite votre importante collaboration, pour répondre à ce questionnaire. Toutes les informations que vous apporterez dans cette fiche resteront strictement confidentielles. Je vous remercie de votre bienveillance.

Instruction : s'il vous plaît, indiquez la réponse qui vous semble la plus pertinente en cochant une des cases correspondantes par ().

Opinion : 1. Très faux (TF). 2. Faux (F). 3. Neutre (N). 4. Vrai (V). 5. Très vrai (TV).

I. Le transfert des compétences (V I).

N°	Items	1	2	3	4	5
Q01	Le transfert de compétences à la Commune de Yaoundé 3 en matière d'éducation est une politique publique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q02	Le transfert des compétences d'éducation à la Commune de Yaoundé 3 contribuera au développement de notre école	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q03	Je vois la manifestation du transfert de compétences d'éducation à la Commune de Yaoundé 3 dans mon école et les écoles publiques de l'arrondissement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q04	La décentralisation est en marche avec le transfert des compétences en éducation dans mon école	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q05	La Commune de Yaoundé 3 est plus active dans mon école et les écoles primaires publiques depuis que les compétences d'éducation leur ont été transférées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A. Réhabilitation des écoles primaires publiques (les critères).

N°	Items	1	2	3	4	5
Q06	L'état de dégradation de notre école montre qu'elle nécessite une réhabilitation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q07	Les effectifs pléthoriques de mon école montrent qu'elle nécessite une réhabilitation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q08	mon école a des infrastructures et de matériels qui ne répondent plus aux normes éducatives et doivent être réhabilités (bâtiment, banc, tableau, plafond, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q09	Les besoins spécifiques des élèves (les élèves handicapés) imposent une réhabilitation de mon école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10	Il y a des ressources humaines et financières disponibles pour la réhabilitation de mon école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Entretien et maintenance et réhabilitation des écoles primaires publiques.

N°	Items	1	2	3	4	5
Q11	Les infrastructures scolaires de votre école sont adéquates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12	Votre école a effectivement des soucis d'infrastructures scolaires à réhabiliter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q13	C'est la commune de Yaoundé 3 qui assure effectivement l'entretien et la réhabilitation des airs de jeu, des espaces verts, des salles de fêtes des écoles primaires publiques de la commune.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14	La réhabilitation (murs, toitures, fenêtres, etc.) des salles de classes, la maintenance informatique des ordinateurs des écoles primaires publiques de la commune est effectivement faite par la commune de Yaoundé 3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15	La maintenance hydraulique (puits, forages, robinets et tuyaux d'eau) des écoles publiques de la commune est effectivement faite par la commune de Yaoundé 3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. La réhabilitation des infrastructures des écoles primaires (V D).

C. Les incidences négatives des mauvaises infrastructures sur l'éducation.

N°	Items	1	2	3	4	5
Q16	La mauvaise qualité des infrastructures de votre école est l'une des causes de l'absentéisme des élèves, les toilettes sont mal entretenues, les classes surpeuplées, il n'y a pas de bonnes routes et l'école est éloignée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q17	Les bâtiments mal entretenus, les latrines en mauvais état, la moisissure exposent les élèves aux maladies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q18	Les enseignants ont du mal à bien dispenser les enseignements dans les salles de classes mal équipées, surpeuplées, et mal entretenues..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19	L'environnement de votre école est peu attrayant et peu stimulant et réduit la motivation des élèves et des enseignants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20	Certains parents ont quitté l'école et le quartier et ont inscrit leurs enfants dans d'autres écoles parce que la nôtre est mal entretenue et délabrée?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Le confort pédagogique

N°	Items	1	2	3	4	5
Q21	Les salles de classes de votre école sont belles et propres avec la gestion de la commune de Yaoundé 3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22	Les enseignants se sentent à l'aise et il fait bon vivre dans les salles de classe de mon école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q23	Les apprenants sont plus propres et plus concentrés dans les belles salles de classe entretenues par la commune de Yaoundé 3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24	J'aime beaucoup plus mon école depuis qu'elle est devenue confortable, par l'action de la CAY III	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q25	Les enseignants ont amélioré leur apparence physique externe à cause du confort des bâtiments de l'école dû aux rénovations de la CAY III.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Les résultats scolaires.

N°	Items	1	2	3	4	5
Q26	La qualité des infrastructures scolaires influence la variation des résultats scolaires dans votre école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q27	Le succès scolaire est en augmentation dans mon école primaire publique à cause de la bonne qualité des infrastructures scolaires depuis le transfert des compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q28	Les enseignants sont satisfaits des bons résultats scolaires des apprenants à l'école à cause du bon environnement d'apprentissage depuis le transfert des compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q29	Les enseignants sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes dans l'enseignement car l'environnement scolaire est adéquat depuis le transfert des compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q30	Notre école est parmi les meilleures écoles primaires publiques de la commune de Yaoundé 3 en terme de résultats scolaires parce qu'elle a été rénovée, l'environnement d'apprentissage est bon, les élèves sont à l'aise, le cadre d'enseignement est propice depuis le transfert des compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES IMAGES.....	ix
RESUME.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	2
1.1. Contexte et justification de l'étude.....	3
1.2. La formulation du problème de recherche.....	7
1.3. Questions de recherche.....	11
1.3.1. Question de recherche principale ou centrale.....	12
1.3.2. Question de recherche secondaire 1.....	12
1.3.3. Question de recherche secondaire 2.....	12
1.3.4. Question de recherche secondaire 3.....	12
Formulation des hypothèses de recherche.....	12
2.4.1. Hypothèse de recherche principale.....	13
2.4.2. Hypothèse de recherche secondaire N°1.....	13
2.4.3. Hypothèse de recherche secondaire N°2.....	13
2.4.4. Hypothèse de recherche secondaire N°3.....	13
1.4. Les objectifs de la recherche.....	13
1.4.1. Objectif général.....	13
1.4.2. Objectif spécifique 1.....	14
1.4.3. Objectif spécifique 2.....	14
1.4.4. Objectif spécifique 3.....	14
Théories relatives à l'étude.....	14
Le courant de la contingence.....	14
Le principe de la théorie de la contingence.....	15
Bertalanffy et la théorie générale des systèmes.....	16
2.3.3. Le principe de Bertalanffy.....	16
Mintzberg et la structuration des organisations.....	17
2.3.7. La décentralisation chez Mintzberg (1982-2010).....	18
2.3.1. Sloan et le concept de décentralisation (1921-1956).....	19
2.2. Revue de la littérature scientifique de l'étude.....	20

2.2.1. Le transfert des compétences d'éducation	20
La mise en œuvre d'une politique publique.....	20
2.2.2. Les facteurs influençant la mise en œuvre d'une politique publique.....	21
2.2.3. Les défis et dimensions influençant le succès ou l'échec de l'implémentation des politiques publiques	22
2.2.4. Le transfert des compétences d'éducation	24
2.2.5. La réhabilitation des infrastructures des écoles.....	27
Méthodologie de l'étude.....	32
2.5.1. Type d'étude	32
2.6. Analyse des données	34
2.6.1. Analyse qualitative de contenu.....	34
2.6.2. Analyse quantitative descriptive et prospective	34
2.7. Site de description de la population d'étude	35
2.8. Technique d'échantillonnage	36
2.9. Difficultés rencontrées.....	36
1.5. Les intérêts de l'étude	37
1.5.1. Intérêt général.....	37
1.5.2. Intérêts spécifiques	38
1.5.3. Intérêt académique et scientifique	38
1.5.4. Intérêt managérial.	39
1.5.5. Intérêt socio-politique	39
1.6. Limitation et délimitation de l'étude	39
1.6.1. Limitation de l'étude.....	39
1.7. Délimitations ou cadre de l'étude.....	40
1.7.1. Délimitation temporelle	40
1.7.2. Délimitation géographique.....	40
1.7.3. Délimitation thématique.....	40
2.1. Définition des concepts	41
2.1.1. Analyse conceptuelle du transfert des compétences	41
2.1.2. Analyse conceptuelle de l'éducation	42
2.1.3. L'éducation au Cameroun.....	43
2.1.5. Analyse conceptuelle de la réhabilitation infrastructurelle	43
2.1.6. Analyse conceptuelle de l'école primaire publique	45
2.1.4. La commune.....	46

**CHAPITRE 1 : CAUSES DE L'INSUFFISANCE DE REHABILITATION
INFRASTRUCTURELLE SCOLAIRE DU PRIMAIRE PUBLIC DANS LA CAY III ET**

AMELIORATION DE LA GESTION INFRASTRUCTURELLE EN CONTEXTE DE TRANSFERT DES COMPETENCES D'EDUCATION	49
3.1. Les causes de l'insuffisance de la réhabilitation des infrastructures scolaires du primaire public dans la CAY III.....	50
3.2. Les composantes des politiques publiques du transfert des compétences d'éducation	50
3.3. Les instruments des politiques publiques et moyens d'action	51
3.4. Les étapes du transfert des compétences d'éducation aux communes	55
3.5. Les limites au niveau du transfert des compétences d'éducation aux communes	56
3.6. L'amélioration de la gestion infrastructurelle en contexte de transfert des compétences d'éducation aux communes	59
3.7. La coordination interinstitutionnelle	61
3.8. L'amélioration des procédures administratives et bureaucratiques	62
CHAPITRE 2 : POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE INFRASTRUCTURELLE SUR LA REHABILITATION DES ECOLES PRIMAIRES PUBLIQUES ET ROLE DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE III	65
4.1. Les politiques publiques de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la CAY III.....	66
4.1.1. Les instruments de gestion de la gouvernance infrastructurelle scolaire dans la CAY III...66	
4.1.2. Présentation du processus de réalisations des études techniques de projet de réhabilitation d'une infrastructure d'édifice public au Cameroun.....	68
4.1.3. Les ressources de gestion de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la CAY III	69
4.1.4. Les acteurs de gestion de la gouvernance infrastructurelle sur la réhabilitation des écoles primaires publiques de la CAY III	71
4.2. Le rôle de la commune d'arrondissement de Yaoundé III.....	72
4.3. Présentation de la commune d'arrondissement de Yaoundé III.....	73
4.4. Structure et fonctionnement de la commune d'arrondissement de Yaoundé III	75
4.4.1. Le conseil municipal de la commune d'arrondissement de Yaoundé III	75
4.4.2. L'exécutif communal de la commune de Yaoundé 3	75
4.5. Organisation des services de la commune de Yaoundé III	76
4.6. Diagnostic du secteur de l'éducation de base dans la CAY III	77
4.7. Les services communaux qui implémentent le transfert des compétences en matière d'éducation	78
4.8. Les services communaux impliqués dans la réhabilitation des infrastructures des écoles primaires publiques	81
4.8.1. La cellule d'appui au développement et à la coopération décentralisée (CADCD)	81
4.8.2. Le service technique de l'aménagement urbain en charge des réseaux et voiries (STAU-RV).....	81
4.9. Le mécanisme de suivi-évaluation des projets éducatifs	82

4.10. Composition et attributions du comité de suivi-évaluation	82
4.11. Indicateurs d'évaluation des projets de réhabilitation des infrastructures scolaires publiques de base	83
4.12. Le rôle de la commune d'arrondissement de YAOUNDE III dans la gouvernance infrastructurelle des écoles primaires publiques de son ressort.	84
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES FACTEURS QUI HANDICAPENT LA REHABILITATION DES ECOLES PRIMAIRES PUBLIQUES, REPERCUSSIONS DANS LE SYSTEME EDUCATIF PRIMAIRE, DEFIS CONFRONTES PAR LA CAY III	
88	
5.1. Présentation des résultats de la recherche	90
5.1.1. Résultats de la recherche qualitative.....	90
5.2. Resultats de l'analyse quantitative de l'etude.....	103
5.3. Interprétation des résultats	106
5.3.1. Les répercussions dans le système éducatif primaire de la CAY III.	112
CHAPITRE 4 : PROPOSITION D'OPTIMISATION DE REHABILITATION INFRASTRUCTURELLE SCOLAIRE DU PRIMAIRE PUBLIC DANS LA CAY III EN CONTEXTE DE TRANSFERT DES COMPETENCES D'EDUCATION	
116	
6.1. Proposition d'un référentiel	117
6.1.1. Proposition en relation au problème posé	117
6.2. Les étapes théoriques du processus de réhabilitation des infrastructures selon Stevenson.	118
6.2.1. Proposition d'un modèle pratique.....	120
CONCLUSION GENERALE	124
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	135
ANNEXES	143