



**SUJET: AUDIT DE LA PERFORMANCE DES ÉCOLES
PRIMAIRES PRIVÉES DE LA VILLE DE NGAOUNDÉRÉ:
ANALYSE DE LA PERCEPTION DES PARENTS D'ÉLÈVES
SUR LA QUALITÉ DES SERVICES ÉDUCATIFS**

DADJE HOUMA Halimatou, PhD in Accounting, Control, and Auditing

Institution: Faculty of Education, University of Ngaoundéré

Email Address: halimatoudadje@gmail.com

Abstract

This research examines the performance of private schools in the city of Ngaoundere through the lens of participatory auditing. Observing a "perception gap" between the managerial promises of school proprietors and the actual experiences of families, the study is grounded in the accountability paradigm and the SERVQUAL model. The objective is to demonstrate that parental feedback constitutes an indispensable auditing lever for optimizing school governance. Using a descriptive and analytical quantitative approach, a structured questionnaire was administered to a final sample of 78 parents. Data were processed using IBM SPSS Statistics, and the results highlight a strategic tripod of performance : Tangibility, which is the dominant driver of satisfaction and initial attractiveness; Transparency, which is directly conditioned by the clarity of administrative communication ; and Active Listening. The study demonstrates that school quality in the private sector of Ngaoundéré is a multidimensional construct where material and relational factors are inseparable. It propose the systematic integration of parental judgment into internal audit mechanisms to mitigate the "institutional blindness" of proprietors and ensure the long-term sustainability of these establishments.

Keywords:

Audit, School Performance, Parental Perception, SERVQUAL, Governance, Ngaoundéré.

Résumé

Cette recherche interroge la performance des écoles privées de la ville de Ngaoundéré sous l'angle de l'audit participatif. Partant du constat d'un "fossé de perception" entre les promesses managériales des promoteurs et le vécu réel des familles, l'étude s'appuie sur le paradigme de la reddition de comptes (accountability) et le modèle **SERVQUAL**. L'objectif est de démontrer que le retour d'information des parents d'élèves constitue un levier d'audit indispensable pour optimiser la gouvernance scolaire. A travers une approche quantitative descriptive et analytique, un questionnaire structuré a été



administré à un échantillon final de 78 parents d'élèves. Les données ont été traitées sous IBM SPSS Statistics, et les résultats mettent en évidence un trépied stratégique de la performance à savoir : la Tangibilité qui est le moteur dominant de la satisfaction et de l'attractivité initiale, la Transparence qui est directement conditionné par la clarté de la communication administrative et l'Écoute active. L'étude démontre que la qualité scolaire des écoles privées de la ville de Ngaoundéré est une construction multidimensionnelle où le matériel et le relationnel sont indissociables. Elle propose l'intégration systématique du jugement parental dans les dispositifs d'audit interne, pour pallier "l'aveuglement institutionnel" des promoteurs et garantir la pérennité des établissements.

Mots-clés:

Audit, Performance scolaire, Perception parentale, SERVQUAL, Gouvernance, Ngaoundéré.

1. Introduction

L'enseignement privé au Cameroun, et singulièrement dans la région de l'Adamaoua, s'est imposé comme un pilier incontournable de l'offre éducative nationale. Dans la ville de Ngaoundéré, l'expansion rapide de ces établissements témoigne d'une demande sociale croissante pour une éducation de qualité. Toutefois, cette prolifération soulève des questions critiques de gouvernance. Traditionnellement, la performance scolaire est mesurée par le prisme étroit des taux de réussite aux examens officiels (CEP, Concours d'entrée en 6ème). Or, comme le soutient Meuret (2007), l'efficacité d'un système éducatif ne doit pas seulement se juger à l'aune des résultats académiques, mais aussi par sa capacité à rendre des comptes sur l'équité et la qualité du climat scolaire. Dans une perspective d'audit du système éducatif, la performance doit donc être appréhendée comme un concept multidimensionnel incluant la qualité de la gestion, l'efficacité des méthodes pédagogiques et la satisfaction des usagers.

Le constat majeur réside dans l'existence d'un « fossé de perception » entre les promoteurs d'écoles privées et les parents d'élèves. Alors que les établissements se targuent d'une gestion optimale, les parents, qui sont les principaux financeurs et observateurs directs du devenir de leurs enfants, expriment souvent des inquiétudes sur le suivi pédagogique, la sécurité et la transparence administrative. Ce décalage illustre la pensée de Duru-Bellat (2009), qui souligne que les familles ne sont plus de simples usagers passifs, mais des acteurs qui évaluent l'école selon une logique de "consommateur averti" cherchant à minimiser les risques d'échec.

Il existe un manque flagrant de dispositifs d'audit interne intégrant le retour d'information des parents. Pourtant, selon Maroy (2006), la régulation des systèmes éducatifs modernes repose de plus en plus sur une logique d'« accountability » (reddition de comptes), où l'école doit prouver sa performance à sa communauté. Sans cette évaluation participative, les écoles privées de la ville de Ngaoundéré risquent de s'enfermer dans une « performance de façade », déconnectée des réalités de l'apprentissage et des standards de qualité définis par les politiques éducatives.

Face à ce déficit de mécanismes d'évaluation et en considérant, comme l'affirme Perrenoud (1993), que l'excellence scolaire est souvent une construction négociée entre l'institution et les attentes des familles, la question centrale de cette recherche est la

suivante : Dans quelle mesure la perception des parents d'élèves peut-elle servir d'outil d'audit pour évaluer et améliorer la performance globale des écoles primaires privées de la ville de Ngaoundéré ?

Pour répondre à cette problématique, notre étude se structure autour des questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les critères de performance prioritaires pour les parents d'élèves dans le contexte socio-éducatif de la ville de Ngaoundéré ?
- Comment les parents perçoivent-ils les dispositifs actuels de gestion pédagogique et administrative de leurs enfants ?
- Quels sont les principaux écarts identifiés entre les engagements des écoles et la réalité vécue par les familles, et comment ces écarts peuvent-ils orienter des recommandations d'audit ?

L'objectif général de ce travail est de démontrer l'utilité du retour d'information des parents comme levier d'audit pour l'optimisation des services éducatifs des écoles primaires de la ville de Ngaoundéré. En s'appuyant sur les travaux de Lafortune & Allal (2008) sur l'évaluation par les pairs et les parties prenantes, il s'agit de :

- Identifier les indicateurs de performance les plus significatifs pour les parents d'élèves ;
- Évaluer le niveau de satisfaction des parents vis-à-vis des méthodes de suivi et de gestion des élèves au sein des écoles primaires privées.
- Proposer un modèle de grille d'audit de performance basé sur les attentes des parties prenantes (parents) afin d'améliorer la gouvernance de ces institutions.

2. Cadre Théorique et Conceptuel

Le cadre théorique de cette étude repose sur l'idée selon laquelle la performance d'une organisation scolaire ne peut être validée sans une confrontation entre les processus internes et la perception des bénéficiaires. Traditionnellement, l'évaluation se limitait à l'efficacité interne (Coleman, 1966 ; Creemers, 1994). Or, dans le cadre de cette étude, nous adoptons le paradigme de l'accountability (reddition de comptes). Comme le souligne Darling-Hammond (2007), la performance est un contrat de confiance. Pour notre recherche, l'audit de la performance consiste à vérifier si les « standards de qualité » promis par le secteur privé éducatif sont réellement perçus par les parents. Dans leurs travaux consacrés à l'évolution des politiques éducatives, Lessard & Meirieu (2005) analysent la mutation profonde du métier d'enseignant et du pilotage des systèmes scolaires. Ils soulignent le passage d'une « obligation de moyens » (où l'école se contentait de fournir des ressources) à une « obligation de résultats » (où elle doit prouver son efficacité). Pour ces auteurs, cette mutation impose une nouvelle forme de régulation : l'école ne peut plus être une "boîte noire" fermée sur ses propres certitudes pédagogiques, comme le soulignent les travaux de Coase (1937), lesquels promeuvent l'ouverture de la « boîte noire » dans la théorie néoclassique, qui considérait l'entreprise comme un simple mécanisme de transformation sans structure interne. L'école doit dorénavant s'ouvrir au jugement des parties prenantes externes pour valider la pertinence de son action. L'efficacité d'une structure éducative ne peut être purement technique ; elle doit être socialement située et validée par une éthique de la responsabilité

envers les familles (membres de la communauté éducative). Autrement dit, la qualité d'une école ne se décrète pas par l'administration, elle se construit dans le dialogue et la transparence avec la communauté éducative. C'est en mobilisant cette perspective de Lessard & Meirieu (2005), qui place la reddition de comptes au cœur de l'excellence éducative, que nous formulons l'Hypothèse Générale (HG) suivante :

« La perception des parents d'élèves constitue un levier d'audit pertinent dont l'analyse influence significativement l'identification et la mesure des écarts de performance au sein des écoles primaires privées de la ville de Ngaoundéré. »

1. L'ingénierie pédagogique au prisme des réalités locales

La performance scolaire dépasse largement les infrastructures pour s'ancrer fortement dans la posture professionnelle de l'enseignant, qu'il soit « praticien réflexif » (Schön, 1983) ou doté de « compétences professionnelles » (Perrenoud, 1999). Toutefois, Menye Nga & Yakam (2021) rappellent dans le contexte camerounais que cette ingénierie de formation, visant la performance scolaire, ne peut être évaluée de manière universelle : elle doit l'être au regard des réalités locales (surpeuplement des classes, bilinguisme, disparités socioculturelles).

Au sein de la ville de Ngaoundéré, la perception parentale sert de « capteur de conformité » face à la « fragilité de la professionnalisation » scolaire (Bourdoncle, 2000) du secteur privé. Puisque les parents observent quotidiennement les effets de l'enseignement sur leurs enfants, ils sont les mieux placés pour détecter les écarts entre les compétences affichées par l'école (marketing scolaire) et la qualité réelle observée de l'encadrement quotidien. Souvent, les établissements recrutent des personnels peu formés pour réduire les coûts, y compris le phénomène des classes multigrades. C'est pour cette raison que le rôle de l'audit est d'utiliser le jugement parental pour vérifier si la professionnalité de l'enseignant se traduit par un encadrement sécurisant et efficace.

L'excellence scolaire est ici réinterprétée par les parents d'élèves comme un équilibre entre l'encadrement individualisé (la capacité de l'enseignant à suivre chaque élève, et ce, malgré les effectifs), la stabilité du corps enseignant (un faible taux de rotation, gage de continuité pédagogique), l'hygiène et la sécurité (des facteurs de santé et de protection physique devenus prioritaires).

C'est sur cette base que nous formulons l'Hypothèse Spécifique 1 :

HS 1 : le climat scolaire influence davantage la performance globale que les résultats bruts au CEP.

2. Du parent passif au « partenaire-auditeur »

A la suite de la recherche de Bourdieu (1970), il est perçu une rupture de la vision où le parent était un simple détenteur de capital culturel passif, et devient désormais un « partenaire-auditeur » dont l'implication est un moteur de réussite (Larivée, 2012 ; Sénéchal, 2003) et un objet d'audit de gouvernance. C'est sans doute pour cette raison qu'Epstein (1995), en mobilisant les « sphères d'influence » à travers son étude, examine si la communication entre les parents et l'administration crée une synergie ou une

rupture. Pour cet auteur, l'enfant réussit mieux lorsque les sphères de la famille et de l'école s'interpénètrent par une communication constante.

La communication n'est plus une simple courtoisie administrative, mais un outil de pilotage. Dans les écoles primaires privées de la ville de Ngaoundéré, la perception de la performance est intimement liée à la reddition de comptes. L'hypothèse postule que : la communication bidirectionnelle : L'existence de canaux où les parents d'élèves peuvent s'exprimer et recevoir un feedback (réunions régulières, bulletins de liaison, accessibilité de la direction) renforce le sentiment de performance. Le risque de sous-performance à l'inverse, qui est généré par un déficit de transparence (opacité sur l'utilisation des frais d'APE, manque de suivi sur les difficultés de l'enfant), est immédiatement interprété par ces parents comme une preuve d'incompétence administrative, quand bien même les résultats aux examens seraient satisfaisants.

Ainsi, la qualité perçue des services éducatifs dépend de la capacité de l'école à transformer les parents d'élèves de "clients" en "partenaires informés". Cette dimension de la gouvernance nous conduit à formuler l'Hypothèse Spécifique 2 :

HS 2 : La communication bidirectionnelle et la transparence administrative déterminent le niveau de satisfaction des parents quant à la gouvernance de l'établissement.

3. Régulation participative et ajustement des standards

Selon Maroy (2006), les systèmes éducatifs modernes ne peuvent plus se contenter d'un contrôle de conformité aux règles, mais ils doivent passer à une régulation par les résultats et par l'opinion des acteurs. Pour Maroy, l'absence de dispositifs de retour d'information crée un aveuglement institutionnel. Dans les écoles privées de la ville de Ngaoundéré, si l'établissement scolaire ne dispose pas d'outils pour capter le vécu des parents d'élèves, il ne peut pas percevoir les écarts de performance. L'audit devient alors le révélateur de ce manque de régulation interne. Bien plus, Lafortune & Allal (2008) soutiennent que l'excellence d'un service éducatif se construit par une « co-évaluation » régulière. L'auto-évaluation participative implique que la structure scolaire se regarde dans le miroir des attentes de ses usagers, car sans ces mécanismes (enquêtes de satisfaction, conseils d'école paritaires), le promoteur d'école reste sur ses propres certitudes entachées d'erreur. Cette absence de "miroir" empêche l'école d'ajuster en temps réel son offre pédagogique et sécuritaire. C'est ce silence institutionnel qui nourrit l'écart entre le discours promotionnel de l'établissement scolaire et la réalité vécue par les parents d'élèves. Enfin, Perrenoud (1993) rappelle que l'excellence scolaire n'est pas une norme universelle figée, mais une « construction négociée ». Comme pour dire qu'il est temps de déculpabiliser les élèves en échec et à interroger la responsabilité de l'institution. En effet, si la norme est construite, elle peut aussi être déconstruite ou transformée pour être plus inclusive. Ainsi, dans les écoles privées de la ville de Ngaoundéré, les "standards de qualité locaux" peuvent inclure des exigences spécifiques (discipline morale, sécurité face à l'insécurité urbaine, suivi religieux ou culturel). Sans évaluation participative, l'établissement scolaire risque de s'enfermer dans une performance technique déconnectée des attentes réelles des acteurs cibles. D'où la nécessité de faire orienter le pilotage des écoles privées du contrôle administratif vers une régulation par l'opinion des acteurs (Maroy, 2006). L'excellence scolaire est une «

construction négociée » (Perrenoud, 1993) qui fait appel à une « co-évaluation » (Lafortune & Allal, 2008) entre l'école et les familles. Sans dispositifs d'auto-évaluation participative, les établissements scolaires s'enferment dans un aveuglement institutionnel, incapables d'ajuster leur offre de service aux standards de qualité locaux. Enfin, pour répondre à la nécessité de régulation du système éducatif, en ce qui concerne les établissements privés, nous posons l'Hypothèse Spécifique 3 de la manière suivante : HS 3 : L'absence des outils de retour d'information est la cause principale des écarts entre les promesses de l'école et la réalité vécue.

3. Méthodologie

Cette recherche repose sur une approche quantitative, à la fois descriptive et analytique, visant à corrélérer les perceptions parentales aux indicateurs de performance organisationnelle des écoles. Cette architecture méthodologique s'articule autour de trois principaux axes à savoir la dimension descriptive, qui permet de dresser un état des lieux de la performance des écoles privées de la ville de Ngaoundéré telle qu'elle est vécue. Plus précisément, elle quantifie les différents niveaux de satisfaction, les fréquences de communication et l'existence réelle des infrastructures de service). La dimension analytique (corrélatoire) quant à elle dépasse le simple constat pour chercher à comprendre la mécanique de l'influence. Enfin, en utilisant des tests de corrélation, l'étude ne se contente pas de dire que les parents sont satisfaits, elle démontre quels leviers spécifiques (hygiène, clarté financière, sécurité) prédisent statistiquement cette satisfaction.

La méthodologie repose principalement dans la confrontation de deux types d'indicateurs notamment les indicateurs de perception ou input (Ce sont les données subjectives recueillies auprès des 78 répondants via les échelles de Likert, lesquelles mesurent le ressenti, la confiance et le sentiment de qualité) et les indicateurs de performance organisationnelle ou output (dans le cadre de cet audit, la performance est opérationnalisée par des résultats concrets tels que la ponctualité des paiements, le taux de recommandation de l'établissement et la fidélisation des familles). Pour garantir l'objectivité des résultats, l'approche quantitative s'appuie sur la neutralité de l'instrument via l'utilisation de codes anonymisés (S2_Q6 à S2_Q10), laquelle réduit les biais d'interprétation lors de la saisie, et la significativité statistique qui voudrait que, le recours aux tests non-paramétriques (Spearman, Chi-deux) assure que les écarts de performance identifiés ne soient pas dus au hasard, mais reflètent une tendance structurelle du marché éducatif des écoles privées de la ville de Ngaoundéré. L'instrument de recherche a été élaboré selon une approche de transposition conceptuelle. L'objectif poursuivi était celui d'adapter les dimensions universelles du modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) aux réalités spécifiques et socioculturelles des écoles primaires privées. L'outil de collecte est un questionnaire structuré, administré en face-à-face, garantissant une standardisation des réponses pour les 78 répondants (initialement, 82 répondants avaient été sollicités. Après épuration des données, réponses incomplètes, l'échantillon final retenu pour l'analyse est de 78 parents d'élèves). L'instrumentation de recherche mobilise une double architecture scolaire, articulant des échelles de Likert pour sonder la profondeur des perceptions parentales et des échelles nominales, faisant office de check-list factuelle pour attester de l'existence réelle des

leviers de performance organisationnelle au sein des établissements scolaires primaires. Le recours à ce double système d'échelles permet de croiser le "dire" (ce que les parents ressentent sur l'échelle de Likert) et le "faire" (ce que l'école a réellement mis en place sur l'échelle nominale). Cette méthode est la seule capable de mettre en évidence les écarts de performance : par exemple, lorsqu'une école privée possède une boîte à suggestions (Donnée Nominale : « Oui ») mais que le parent d'élèves exprime une frustration persistante (Donnée Likert : « Pas d'accord » sur l'amélioration des services). L'opérationnalisation des données a consisté à transformer les items bruts en indicateurs analytiques sous IBM SPSS Statistics, version 2023, en structurant notamment la variable dépendante d'adhésion autour d'un bloc de trois items (S2_Q6, S2_Q7, S2_Q8), les leviers de communication via les vecteurs de fréquence et de clarté (S2_Q9, S2_Q10), tout en intégrant une variable de contrôle binaire pour le genre (1 pour les femmes et 2 pour les hommes), afin de permettre des analyses comparatives rigoureuses. Pour garantir la rigueur de l'audit, le plan d'analyse statistique mobilise l'Alpha de Cronbach pour la fiabilité des échelles, les corrélations de Spearman pour l'examen des liens ordinaux, le Chi-deux de Pearson, dans l'optique de tester les dépendances entre variables nominales, et le test U de Mann-Whitney, permettant d'identifier d'éventuelles divergences de perception selon le genre des parents.

4- Résultats

4.1. Analyse du Cadre de vie et de la Performance perçue (HR1)

4.1.1. Test de fiabilité : La cohérence du bloc infrastructurel

L'analyse de la cohérence interne de la dimension relative au « Cadre de vie » (S1_Q1 à S1_Q5) affiche un Alpha de Cronbach de 0,770. Ce score, supérieur au seuil standard conventionnel de 0,70, atteste d'une fiabilité excellente. Il prouve que les parents d'élèves des écoles privées de la ville de Ngaoundéré perçoivent la sécurité, l'hygiène et l'encadrement comme un ensemble homogène et structuré.

4.1.2. Analyse de la causalité : La force prédictive du modèle

Le recours à la régression multiple a permis de tester l'influence du cadre de vie sur la recommandation globale de l'école (Performance) et expose ainsi une puissance statistique exceptionnelle. Le Coefficient de détermination 95,4% indique que la variation de la performance perçue est expliquée inévitablement par les variables liées au cadre de vie. La probabilité que ce lien de causalité provienne du hasard est nulle car la valeur de F (301.647 ; $p < 0.001$) confirme que ce modèle est hautement significatif. L'audit de la perception des parents d'élèves confirme que le cadre de vie est le moteur dominant de la satisfaction parentale.

4.1.3. Analyse des écarts entre attentes et réalité (Tests t appariés)

Bien que le cadre de vie soit érigé en priorité absolue, l'audit met clairement en évidence des points de rupture critiques identifiés par les tests de comparaison des moyennes. Premièrement, un écart de performance significatif est observé entre l'importance théorique accordée à l'environnement ($M=4.19$) et le niveau réel de recommandation de l'établissement ($M=3.59$). Ce décalage ($t=3.010$; $p=0.004$) suggère que l'exigence des

parents d'élèves croît à un rythme plus soutenu que la qualité de service effectivement fournie par les écoles.

L'analyse identifie par ailleurs l'hygiène comme la source de déception la plus intense, avec un écart de 0.859 entre les attentes et le vécu ($t=4.556$; $p<0.001$). L'insalubrité perçue sur les infrastructures de base, notamment les latrines, les salles de classe et la cour de récréation, constitue ainsi le principal point de friction de l'audit. Enfin, l'existence d'une corrélation fortement négative ($r=-0.789$) entre la priorité accordée au cadre et le jugement sur le ratio élèves/maître révèle une tension structurelle : plus les parents sont exigeants sur l'environnement scolaire, plus ils se montrent insatisfaits du suivi pédagogique personnalisé actuel, soulignant un déficit perçu au niveau de l'encadrement.

4.1.4. Synthèse descriptive et différenciation de genre

D'un point de vue global, la satisfaction relative au cadre de vie affiche une moyenne de 3,64/5, traduisant ainsi un sentiment globalement positif mais nettement perfectible. L'analyse différentielle de genre expose que les pères ($M=3.72$) expriment une satisfaction légèrement supérieure à celle des mères ($M=3.61$). Toutefois, la faiblesse de l'écart-type général (0.79) confirme l'existence d'un consensus robuste au sein de l'échantillon : malgré des nuances de sensibilité, la majorité des parents d'élèves des écoles privées de la ville de Ngaoundéré s'accordent sur le diagnostic des forces et faiblesses infrastructurelles des établissements privés de la ville.

Le traitement des données statistique valide sans équivoque la première hypothèse en confirmant la primauté du cadre de vie sur les indicateurs de réussite classique. Avec un R^2 de 0,954, le modèle démontre que la survie d'une école privée dans la ville de Ngaoundéré dépend quasi exclusivement de sa capacité à rassurer sur l'environnement matériel. Cependant, les tests t révèlent un paradoxe d'audit : l'augmentation des attentes parentales transforme l'hygiène et l'encadrement en points de rupture critiques de la confiance, nécessitant un réajustement infrastructurel immédiat. »

4.2. Analyse de la Gouvernance et de l'Adhésion (HR2)

4.2.1. Analyse descriptive : le point critique de l'audit

L'examen des items relatifs à la gouvernance (S2_Q6 à S2_Q10) révèle une performance perçue nettement en retrait par rapport aux indicateurs du cadre de vie. Avec une moyenne globale de 3,19/5, le niveau de satisfaction des usagers s'établit à un seuil de neutralité fragile, désignant la gouvernance comme le « maillon faible » de la qualité du service éducatif à Ngaoundéré.

Contrairement à la relative homogénéité observée sur les aspects infrastructurels, la gouvernance se distingue par une forte dispersion des opinions, attestée par un écart-type élevé de 1,08. Cette instabilité de perception suggère une hétérogénéité profonde des pratiques managériales et communicationnelles entre les différents établissements privés de la ville, oscillant entre des modèles de gestion transparents et des pratiques jugées opaques par une partie de l'échantillon.

4.2.2. Analyse différentielle : le « Gender Gap » de la satisfaction

L'audit met en exergue une divergence de sensibilité significative entre les genres, marquant une exigence accrue des mères de famille vis-à-vis de la gestion institutionnelle. Les femmes affichent une moyenne de satisfaction de 3,14, se montrant plus critiques et plus promptes à sanctionner les dysfonctionnements administratifs que les hommes (3,33). Étant donné que les mères constituent 72 % des répondants, ces résultats soulignent que la viabilité relationnelle des écoles dépend prioritairement d'une stratégie de communication capable de répondre aux attentes de ce segment, particulièrement vigilant sur la clarté des processus de gouvernance.

4.2.3. Test de corrélation et validation de l'HR2

L'adhésion des parents (opérationnalisée par la confiance, l'acceptation des décisions et la ponctualité des paiements) apparaît comme une variable dépendante directe de la qualité de la communication administrative. L'analyse démontre que la clarté des justificatifs de frais scolaires (S2_Q10) constitue le prédicteur le plus robuste de la ponctualité des paiements. L'audit prouve ainsi que le civisme financier des parents n'est pas un acquis comportemental, mais une réponse conditionnée par la transparence de la gestion. Par ailleurs, la fréquence des rencontres parents-école (S2_Q9) corrèle positivement avec l'indice de confiance, confirmant que la proximité relationnelle renforce l'adhésion à la gouvernance.

4.2.4. Synthèse analytique de la dimension

En somme, les résultats relatifs à l'HR2 révèlent que si le cadre de vie fait l'objet d'un consensus, la gestion administrative demeure un facteur de division. L'audit souligne une corrélation structurelle entre la performance organisationnelle (notamment le recouvrement des frais) et l'éthique de transparence. Pour les promoteurs des établissements scolaires privés de la ville de Ngaoundéré, la clarté administrative ne relève plus seulement de la déontologie, mais s'impose comme un levier stratégique de performance économique et de pérennité institutionnelle.

4.3. Analyse de l'écoute active et des mécanismes de réajustement (HR3)

4.3.1. Analyse de la fiabilité : le diagnostic d'une fragmentation opérationnelle

L'évaluation de la cohérence interne pour la dimension relative à l'écoute active affiche un coefficient Alpha de Cronbach de 0,442. Bien que ce score se situe en deçà des seuils de fiabilité conventionnels (0.60), il constitue, dans une perspective d'audit, une donnée hautement révélatrice. Cette faiblesse statistique traduit une fragmentation des pratiques : les composantes de l'écoute (boîtes à suggestions, plateformes numériques, sondages) ne forment pas un système homogène dans l'esprit des parents d'élèves. Cette hétérogénéité souligne une déconnexion entre l'existence formelle de certains outils et la perception de leur efficacité réelle. En conséquence, les variables de cette section sont traitées de manière autonome afin d'identifier les ruptures spécifiques dans la chaîne de performance.

4.3.2. Analyse descriptive: un déficit structurel de pilotage par la qualité

Les statistiques descriptives (moyennes comprises entre 1.30 et 2.30) mettent en exergue une forte pénétration marginale des outils de gestion de la qualité au sein des établissements. La perception des canaux d'écoute dédiés reste critique (Moyenne=1.40/5), signalant que la majorité des familles ignore l'existence de dispositifs à l'instar des boîtes à suggestions ou les groupes de coordination numérique. De même, la pratique des enquêtes de satisfaction annuelle demeure moins ancrée dans les mœurs managériales (Moyenne=2.24/5). Ce déficit d'outils se traduit par un score d'adéquation entre les promesses institutionnelles et la réalité vécue de seulement 2,26/5, confirmant ainsi un écart de performance majeur entre le positionnement marketing des écoles et l'expérience quotidienne des usagers.

4.3.3. Analyse comparative: un consensus sur l'absence de dispositifs

Le recours au test *t* pour échantillons indépendants révèle une convergence absolue des opinions entre les pères et les mères de famille. Avec des valeurs de significativité (*p*) systématiquement supérieures au seuil de 0,05, l'audit conclut à l'absence de divergence statistique entre les genres. Le diagnostic d'un déficit en termes d'écoute active est donc universel au sein de l'échantillon : hommes et femmes partagent le même sentiment d'une carence en mécanismes de réajustement et de dialogue structuré.

4.3.4. Test d'indépendance et validation de l'hypothèse HR3

La validation de l'Hypothèse de Recherche 3 est apportée par le test du Khi-deux de Pearson ($X^2 = 46.313$; $p < 0.001$), qui confirme que l'amélioration visible des services est intrinsèquement tributaire de la présence d'un outil d'écoute. La puissance de cette relation est attestée par le *V* de Cramer de 0,771, indiquant un lien d'une intensité rare en sciences sociales. La distribution des fréquences est sans équivoque : alors que l'intégralité des améliorations perçues (100 %) se concentre dans les établissements ayant institutionnalisé un canal d'écoute active, 66,7 % des parents liés à des écoles dépourvues de tels outils signalent une absence totale de suite donnée à leurs récriminations. Cette écoute ne s'apparente donc pas à un accessoire de communication, mais bien au levier primaire du réajustement de la performance.

L'Hypothèse de Recherche 3 démontre que l'écoute active dans les écoles privées de la ville de Ngaoundéré est au stade embryonnaire. Si la fiabilité globale est faible, c'est précisément parce que les outils de communication, lorsqu'ils existent, ne sont pas systématiquement suivis d'effets. Cependant, le test du Khi-deux prouve que l'institutionnalisation d'un canal d'écoute (même simple comme WhatsApp) reste le seul prédicteur statistiquement robuste d'une correction effective des écarts de performance observés.

5. Discussion des résultats

5.1. La primauté du cadre de vie : entre Tangibilité, Réassurance et "Servicescape"

L'influence déterminante du cadre de vie, attestée par une force prédictive exceptionnelle, s'inscrit rigoureusement dans la théorie de la Tangibilité des Services (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Dans le modèle SERVQUAL, les éléments tangibles

(infrastructures, propreté, apparence du personnel) ne sont pas de simples attributs périphériques, mais constituent le premier vecteur de fiabilité pour l'utilisateur.

Dans la ville de Ngaoundéré, l'éducation au sein des établissements privés s'apparente à un « bien d'expérience » (Nelson, 1970) : la qualité pédagogique intrinsèque est une promesse dont la vérification est différée dans le temps. Face à cette incertitude, le parent mobilise des stratégies de réduction du risque perçu en s'appuyant sur des indices physiques. Le cadre bâti fonctionne alors comme un proxy (indicateur indirect) de la compétence académique et du sérieux institutionnel. Ce phénomène rejoint le concept de « Servicescape » développé par Bitner (1992), qui démontre que l'environnement physique influence les perceptions cognitives et les réponses émotionnelles des clients, façonnant ainsi leur évaluation globale de l'organisation.

Le décalage critique observé sur l'hygiène vient corroborer les travaux fondateurs de Grönroos (1984) sur la distinction entre qualité technique (le « quoi » : le contenu des enseignements) et qualité fonctionnelle (le « comment » : les conditions de délivrance du service). Une école peut mobiliser un corps enseignant de haut niveau (excellence technique), mais si l'environnement fonctionnel est perçu comme dégradé (notamment les latrines et les espaces communs), la perception globale du service s'effondre. Comme le souligne Levitt (1981) dans sa thèse sur l'immatérialité, plus le service est intangible, plus le client se raccroche aux détails matériels pour en évaluer la valeur.

Enfin, ce primat du matériel sur l'immatériel dans les écoles privées de la ville de Ngaoundéré peut être interprété à l'aune de la Théorie des Signaux (Spence, 1973) : dans un marché scolaire local asymétrique, l'investissement dans le cadre de vie est le signal le plus coûteux, et donc le plus crédible, qu'un promoteur peut envoyer pour garantir son engagement envers la qualité totale. L'hygiène n'est plus une simple question de maintenance, elle devient le baromètre de la réassurance psychologique des familles.

5.2. Gouvernance et Théorie de l'Agence : le coût transactionnel de l'opacité

L'examen de la dimension « Gouvernance » (HR2) déplace l'analyse du champ matériel vers celui de la relation contractuelle et psychologique. L'instabilité des opinions observées témoigne d'une crise de confiance qui s'articule parfaitement autour de la Théorie de l'Agence (Jensen & Meckling, 1976). Dans ce cadre, le parent d'élève (le Principal) délègue la formation de son enfant à l'école (l'Agent). Cette délégation génère naturellement des asymétries d'information : le parent ne peut surveiller en temps réel l'utilisation de ses frais scolaires ni l'efficacité des décisions administratives.

Dans les écoles privées de la ville de Ngaoundéré, l'opacité perçue par une partie de l'échantillon augmente ce que Williamson (1981) appelle les coûts de transaction. Lorsque la gouvernance est floue, le parent développe une stratégie de rétention ou de retard de paiement comme mécanisme de contrôle ou de protestation. Le lien statistique direct entre la clarté des justificatifs (S2_Q10) et la ponctualité des paiements valide l'idée que la transparence réduit l'incertitude du « Principal ». Comme le souligne Donli (2004) dans ses travaux sur le management en contexte africain, la légitimité d'un dirigeant ne

repose pas seulement sur son titre, mais sur sa capacité à produire des preuves tangibles de sa gestion (*accountability*).

Par ailleurs, l'émergence d'un « Gender Gap » (Mères = 3,14 vs Pères = 3,33) peut être interprétée à l'aune de la Théorie de l'Implication de l'Usager (Bowen, 1986). Les mères, souvent plus impliquées dans le "copilotage" de la scolarité (suivi des cahiers, échanges avec l'administration), possèdent une connaissance plus fine des dysfonctionnements. Leur niveau d'exigence supérieur reflète ce que Gronroos (2000) définit comme la « qualité relationnelle » : la satisfaction n'est pas seulement le produit d'un service, mais le résultat d'un processus de communication continu.

En somme, l'audit démontre que la gouvernance dans les écoles privées de la ville de Ngaoundéré n'est pas une simple structure administrative, mais un vecteur de Justice Organisationnelle (Greenberg, 1990). La transparence des prix et la régularité des rencontres (S2_Q9) créent un sentiment de justice procédurale qui, en retour, favorise l'engagement financier et moral des familles. Pour le promoteur, la clarté n'est donc pas une concession, mais un investissement dans la stabilité de son modèle économique.

5.3. Écoute active et Marketing Relationnel : le paradigme du « Voice » et de la Récupération de Service

L'audit de la dimension l'hypothèse 3 met en lumière une « fragmentation opérationnelle » majeure, illustrée par la faiblesse du coefficient Alpha de Cronbach. En management des services, ce résultat n'est pas une simple anomalie statistique, mais le reflet d'une Incohérence des Points de Contact (Tax, Brown & Chandrashekar, 1998). Cette hétérogénéité traduit une déconnexion profonde entre l'affichage d'outils de communication (groupes WhatsApp, boîtes à suggestions) et le réajustement effectif des prestations scolaires.

Cette rupture du dialogue institutionnel renvoie directement au modèle Exit, Voice, and Loyalty d'Albert Hirschman (1970). Nos résultats démontrent ainsi que si le canal de « Voice » (l'écoute active) est perçu comme défaillant ou purement décoratif par les parents d'élèves, l'usager bascule inévitablement vers l'« Exit » (le départ de l'école). La puissance du lien établi par le V de Cramer entre l'outil et l'amélioration perçue confirme que l'écoute est le verrou de la Fidélisation. Comme le soutiennent Morgan & Hunt (1994) dans leur Théorie de la Confiance et de l'Engagement, la pérennité d'une relation de service repose sur la capacité de l'organisation à traiter l'information ascendante pour réduire l'incertitude du client.

Le constat d'un déficit structurel souligne également une absence de stratégie de Récupération de Service (*Service Recovery*). Selon Gronroos (1988), la manière dont une organisation réagit à une plainte ou à un mécontentement a un impact plus fort sur la satisfaction finale que la qualité initiale du service. Les fondateurs qui ignorent les feedbacks parentaux s'enferment dans une inertie organisationnelle. L'outil d'écoute ne doit donc plus être perçu comme un simple accessoire de communication "moderne", mais comme un instrument de Pilotage Stratégique permettant de corriger les écarts de performance en temps réel et de transformer une insatisfaction latente en un levier de progrès.

Enfin, l'adhésion quasi totale des parents à cette dimension, sans distinction de genre (Test non significatif), prouve que le besoin de reconnaissance et de dialogue est une attente universelle du « Parent-Consommateur » (Ballion, 1982). Dans un marché scolaire saturé, la capacité d'écoute devient l'avantage concurrentiel ultime : elle humanise la structure administrative et sécurise le lien contractuel par une co-construction de la qualité éducative.

5. Discussion: le modèle du trépied stratégique

L'analyse transversale des résultats de cette recherche révèle que la performance organisationnelle des écoles primaires privées de la ville de Ngaoundéré ne dépend pas d'une action isolée, mais de la synergie entre trois piliers fondamentaux. Cette réalité nous permet de proposer un modèle de compréhension de la qualité éducative locale fondé sur un trépied stratégique.

5.1. La Tangibilité : Le levier de l'attractivité (HR1)

Le premier pilier, la tangibilité agit comme le "visage" de l'institution. Nos résultats confirment que les parents d'élèves accordent une importance primordiale à l'aspect physique : l'état des bâtiments, l'hygiène des blocs latrines et la sécurité des clôtures. En effet, conformément à la dimension des Éléments Tangibles du modèle SERVQUAL, le matériel sert de signal de qualité (Parasuraman et al., 1988). Dans un marché scolaire concurrentiel, la tangibilité est le facteur qui permet d'attirer l'élève. C'est la promesse visible d'un environnement sain. Si ce pilier s'effondre, la crédibilité de l'école est entamée avant même que l'enseignement ne commence. Ce résultat rejoint d'une part celui de Kotler & Fox (1995) pour qui l'enseignement étant un service "invisible" et intangible, les parents cherchent des indices physiques (bâtiments, équipements, propreté) pour évaluer la qualité potentielle. Pour eux, l'infrastructure est le premier vecteur de communication de l'institution. D'autre part, celui de Feltenstein (2001) pour qui dans un marché concurrentiel, la décision d'inscription d'un parent se joue souvent dans les 10 premières minutes de la visite d'une école. La tangibilité (l'esthétique et la sécurité visible) agit comme un aimant transactionnel avant même que la pédagogie ne soit testée.

5.2. La Transparence: Le socle de l'engagement (HR2)

Le deuxième pilier, la Transparence, transforme l'attrait initial en engagement durable. La clarté dans la gestion financière et la communication régulière sur l'utilisation des frais de scolarité (APEE, coopérative) créent un climat de confiance. Cette nécessité de transparence rejoint dans un premier temps les concepts de Fiabilité et d'Assurance de Parasuraman et al. (1988). Un parent qui comprend où va son argent et comment l'école est gérée devient un partenaire actif plutôt qu'un simple client. La transparence agit ici comme un réducteur d'incertitude, consolidant l'édifice institutionnel contre les rumeurs ou les tensions sociales. Bien plus, ce résultat fait appel aux travaux de Mintzberg (1989), lesquels soutiennent que sans la transparence sur les ressources et leur allocation, le corps social (parents et enseignants) se fragmente. La clarté financière est ce qui permet de passer d'une prestation de service à une mission partagée. Enfin, ils font aussi appel aux travaux de Grönroos (2000) l'attrait initial (le marketing externe) n'est rien sans le marketing interactif. Pour lui, la transparence est une "preuve de fiabilité". Si l'école

communiqué clairement sur l'usage des frais (APEE), elle réduit l'incertitude du parent, transformant une simple transaction financière en un engagement relationnel durable.

5.3. L'Écoute : Le moteur de la fidélisation (HR3)

Enfin, l'Écoute (ou Réactivité/Empathie) complète le triptyque, en ce sens que la mise en place de mécanismes de feedback (boîtes à suggestions, réunions, disponibilité du directeur) permet de traiter les insatisfactions avant qu'elles ne mènent au départ de l'élève. Nos données démontrent que le taux de recommandation et la fidélisation des familles dépendent directement du sentiment d'écoute active que l'administration scolaire leur est manifeste. En valorisant la dimension relationnelle, l'établissement passe d'un service marchand à une communauté éducative. L'écoute est donc le "ciment" qui lie le matériel au relationnel. Ce résultat corrobore aux travaux d'Epstein & Sanders (2000) sur la communication bidirectionnelle : l'écoute active manifeste de l'administration est le catalyseur qui transforme l'école de simple prestataire en véritable communauté éducative. Berry (1995) renchérit cette pensée en affirmant l'idée selon laquelle cette dimension relationnelle devient le ciment de la fidélisation, prouvant le fait que, dans la ville de Ngaoundéré, la recommandation de l'établissement ne dépend pas seulement de la modernité des murs, mais aussi de la qualité de l'oreille attentive portée aux familles.

En définitive, cette étude démontre que la qualité perçue est une construction multidimensionnelle dont l'équilibre reste et demeure fragile. En effet, la rupture de l'un de ces piliers mis en évidence fragilise inévitablement l'ensemble de l'édifice institutionnel. Une école magnifique (Tangibilité) mais opaque (Manque de Transparence) générera une méfiance durable, car le contenant ne saurait justifier l'obscurité du contenu (boîte noire). Une école transparente mais délabrée physiquement peinera à maintenir ses effectifs dans le temps, l'insécurité matérielle agissant comme un repoussoir immédiat. Enfin, un établissement doté d'infrastructures aux normes et d'une gestion claire, mais sourd aux préoccupations des parents d'élèves (Manque d'Écoute), verra son taux de recommandation s'effondrer, transformant une communauté éducative potentielle en un simple service marchand froid et sans âme. Cette corrélation entre les données nominales (le « faire » institutionnel) et les données de Likert (le « dire » parental) valide l'idée que le succès d'un promoteur d'établissement scolaire primaire privé de la ville de Ngaoundéré repose sur sa capacité à maintenir cet équilibre systémique. L'écoute active devient ici le "ciment" relationnel qui donne sens à la pierre et à la règle.

La performance n'est donc pas une destination figée, mais un processus de gestion continue de ces trois dimensions indissociables : voir (Tangibilité), savoir (Transparence) et être entendu (Écoute).

6. Conclusion, limites et perspectives de recherche

6.1. Conclusion

En définitive, cette étude portant sur l'audit démontre que la performance des écoles privées de la ville de Ngaoundéré ne saurait reposer sur un facteur unique ou une gestion parcellaire. Elle procède d'un alignement stratégique tridimensionnel où le matériel (HR1), l'administratif (HR2) et le relationnel (HR3) s'interpénètrent pour construire la

valeur perçue. L'étude met en évidence que la survie institutionnelle dans un marché scolaire concurrentiel dépend de la capacité des promoteurs à transformer des actifs tangibles en vecteurs de réassurance psychologique, et des processus bureaucratiques en leviers de confiance contractuelle. La contribution de cette recherche est relayée sur deux plans : sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur le management éducatif en contexte subsaharien, en dépassant le clivage traditionnel entre pédagogie et didactique. Elle propose un modèle où la transparence administrative est théorisée non plus comme une simple obligation déontologique, mais comme un véritable levier de solvabilité avérée. En démontrant que la clarté informationnelle réduit le risque perçu du parent et favorise le civisme financier, l'étude offre un cadre d'analyse renouvelé, pour comprendre les déterminants du recouvrement des frais scolaires dans les écoles privées. Au plan pratique, elle offre aux promoteurs et décideurs des établissements scolaires privés de la ville de Ngaoundéré un tableau de bord stratégique pour l'arbitrage des ressources. L'audit hiérarchise ainsi les priorités d'investissement selon une logique de cycle de vie du client : sécuriser l'hygiène pour rassurer (acquisition), clarifier la gestion pour encaisser (opérationnalisation) et écouter pour durer (fidélisation).

6.2. Limites de la recherche

Malgré la robustesse des modèles statistiques présentés, cette étude comporte des limites qui ouvrent la voie à des analyses prudentes.

- **La limite de l'ancrage géographique et contextuel** : La première limite est liée à la circonscription géographique de l'étude à la ville de Ngaoundéré. Bien que cette ville soit un pôle éducatif majeur de l'Adamaoua, les caractéristiques socio-économiques et les pressions concurrentielles peuvent différer de celles des métropoles comme Douala, Yaoundé, Bafoussam ou encore des zones rurales. Cette spécificité locale limite la généralisation des résultats à l'ensemble du territoire camerounais ou au contexte de l'Afrique centrale.
- **La subjectivité de la source de données (Biais de perception)** : L'étude repose exclusivement sur la perception des parents d'élèves, lesquels sont considérés ici comme les principaux "clients-auditeurs". Cette approche, bien que justifiée par notre cadre théorique de l'échantillonnage des parties prenantes, ignore les points de vue des acteurs internes (enseignants, directeurs, promoteurs). Cette focalisation unique ne favorise pas une triangulation des données, ce qui aurait pu révéler des décalages entre la qualité "voulue" par l'administration et la qualité "perçue" par les familles.
- **L'absence de variables modératrices (Typologie des écoles)** : notre recherche a traité les écoles privées comme un bloc monolithique inédit. Elle n'a pas pris en compte les variables identitaires des écoles privées, telles que le caractère confessionnel (catholique, protestant, islamique) ou laïc. Ces facteurs culturels et religieux pourraient pourtant influencer la tolérance des parents vis-à-vis de certaines faiblesses infrastructurelles ou modifier leur niveau d'exigence en matière de transparence administrative.
- **L'omission de la dimension fiduciaire** : l'étude n'a pas analysé l'impact technique de la transparence des données comptables sur le consentement des parents à payer, limitant ainsi la compréhension des leviers financiers de la performance.

6.3. Perspectives de recherche

L'identification des limites de la présente étude ouvre des voies de recherche stimulantes pour approfondir la compréhension de la performance scolaire privée au Cameroun. Les futures investigations pourraient s'articuler autour de trois axes suivants:

- **Extension géographique et analyse comparative** : afin de dépasser l'ancrage local de la ville de Ngaoundéré, il serait pertinent d'étendre ce protocole d'audit à d'autres métropoles camerounaises (comme Douala, Yaoundé, Bafoussam) ou à des zones rurales de la région de l'Adamaoua. Une étude comparative inter-régionale permettrait de déterminer si les variables « Cadre de vie » et « Gouvernance » conservent la même hiérarchie de priorité selon le niveau de développement socio-économique et la pression concurrentielle locale du marché éducatif.
- **Triangulation des acteurs et approche multiparties prenantes** : pour pallier la subjectivité inhérente à la seule perception des parents d'élèves, les investigations futures gagneraient à adopter un design méthodologique multi-acteurs. En intégrant les perceptions des enseignants (sur le climat de travail) et des promoteurs (sur les contraintes de management), une triangulation des données pourrait être réalisée par les chercheurs. Une telle approche permettrait de confronter le « service attendu » par les familles, au « service conçu » par les promoteurs, et au « service délivré » par les enseignants, offrant ainsi une vision à 360° des écarts de performance.
- **Analyse comparative des modèles identitaires** : l'identification de l'absence de variables modératrices liées à la nature des établissements scolaires primaires privés ouvre une voie de recherche féconde sur la typologie de la performance perçue. Une étude ultérieure pourrait s'attacher à déconstruire le bloc monolithique des « écoles privées » pour examiner comment le caractère confessionnel (écoles catholiques, protestantes ou islamiques) ou laïc influence le contrat de confiance avec les familles.
- **Audit de la reddition de comptes et civisme financier** : une investigation future pourrait démontrer comment la transparence des données comptables réduit l'asymétrie d'information, et agit comme un levier pour optimiser le taux de recouvrement des frais scolaires.

Références Bibliographiques

- Allal, L., & Lafortune, L. (2008). *L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- Ballion, R. (1982). *Les consommateurs d'école*. Stock.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). *La reproduction : Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Éditions de Minuit.

- Bourdoncle, R. (2000). Professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche & Formation*, 35, 117-132.
- Bowen, D. E. (1986). Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Darling-Hammond, L. (2007). *The Right to Learn: A Blueprint for Creating Schools That Work*. Jossey-Bass.
- Duru-Bellat, M. (2009). *Le mérite contre la justice*. Presses de Sciences Po.
- Epstein, J. L. (1995). School/Family/Community Partnerships: Caring for the Children We Share. *Phi Delta Kappan*, 76(9), 701-712.
- Epstein, J. L., & Sanders, M. G. (2000). Connecting home, school, and community: New directions for social research. In M. T. Hallinan (Ed.), *Handbook of the Sociology of Education* (pp. 285-306). Springer.
- Feltenstein, T. (2001). *The 10-minute marketer: 150 incredibly simple ways to build your business 10 minutes at a time*. New American Library.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Lessard, C., & Meirieu, P. (2005). *L'obligation de résultats en éducation*. De Boeck Supérieur.
- Levitt, T. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Harvard Business Review*, 59(3), 94-102.
- Maroy, C. (2006). *École, régulation et marché : une comparaison européenne*. Presses Universitaires de France.
- Menye Nga, G. F., & Yakam, I. (2021). *Ingénierie de formation et compétences professionnelles des enseignants au Cameroun*. L'Harmattan.
- Meuret, D. (2007). *Gouverner l'école*. Presses Universitaires de France.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Perrenoud, P. (1993). *L'excellence scolaire : une fabrication*. Librairie Droz.
- Perrenoud, P. (1999). *Dix nouvelles compétences pour enseigner*. ESF.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.