

Effet du processus de mise en œuvre des projets de développement sur la performance des CTDs au Sénégal et au Cameroun

SANDJOCK MOUTH Thierry Brice¹

Université de Yaoundé II, Yaoundé, Cameroun

Laboratoire de Recherche en Microéconomie Appliquée REMA

RÉSUMÉ

La performance des Communes africaines est une construction permanente des élus locaux qui repose sur le management des projets de développement. Ainsi, cet article se fixe pour objectif de montrer qu'une maîtrise des étapes de conception et mise en œuvre des projets constituent un gage de performance pour les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTDs) aussi bien au Sénégal qu'au Cameroun. Pour y parvenir, la démarche d'investigation est sous-tendue par l'exploitation du test de fiabilité de Cronbach avec des analyses factorielles confirmatoires et exploratoires, sur les données collectées par entretiens et questionnaires auprès de 19 communes de Dakar et Yaoundé. Les résultats obtenus fournissent effectivement l'évidence d'une relation significative d'une stratégie managériale axée sur la maîtrise des étapes de conception et du processus de mise en œuvre des projets sur la performance des CTDs.

Mots-clés : Management, projet, effet, processus de mise en œuvre, performance, commune, décentralisation, CTD.

ABSTRACT

The performance of African municipalities is a permanent construction of local elected officials and the control of projects seems to be an essential effective key. This article aims to show that a mastery of the stages of adequate design and implementation of projects constitute a guarantee of performance for Decentralized Territorial Collectivities (CTDs) in Senegal and Cameroon. To achieve this, the investigative approach is underpinned by the implementation of Cronbach tests and confirmatory and exploratory factor analyzes on the data collected through interviews and questioners from 19 municipalities in Dakar and Yaoundé. The results obtained effectively provide evidence of a significant relationship of a managerial strategy focused on mastering the design and implementation stages of projects on the performance of CTDs.

Keywords: Management, effect, project, implementation process, performance, district municipality, decentralization, CTDs.

¹ Doctorant en Sciences de Gestion à la FSEG de l'Université de Yaoundé II et Enseignant Assistant à l'Institut National de la Jeunesse et des Sport (INJS) de Yaoundé-Cameroun/mail : mouthbipan@gmail.com

I. INTRODUCTION

L'étude des structures productives révèle que la réussite de tout plan d'investissement dépend de la qualité du management mis en place. Rien n'est donc neutre en soi, car les enjeux d'une bonne gestion relèvent des objectifs de développement espérés. Les organisations apparaissent ainsi comme des lieux où se dessine l'avenir des projets. Cette réalité questionne fondamentalement le sens même à donner aux activités humaines susceptibles de favoriser l'avenir des affaires². En ce sens, le management se retrouve inéluctablement à tous les niveaux de l'organisation. Expérimenté au départ dans les organisations du secteur privé, le management s'est imposé progressivement dans les institutions publiques. En attendant que cette prééminence soit remise en question, force est de reconnaître que les organisations pratiquant un management de qualité connaissent un fonctionnement harmonieux (Tchemeni, 2009).

Evaluer son importance dans les Collectivités Locales Décentralisées (CTDs) permet de concilier la réflexion théorique avec l'action opérationnelle. Il convient donc d'étoffer l'argumentaire en l'endossant sur une problématique méthodiquement construite. En la circonstance, la réflexion s'articule autour des idées de décentralisation et de performance des CTDs au Cameroun et au Sénégal³. Ici, les Communes se retrouvent au cœur d'un ensemble de défis qu'elles doivent impérativement relever. Les missions dévolues à ces dernières exigent une formation permanente et la recherche des informations essentielles à la satisfaction des besoins des citoyens. Dans ce contexte, le management des projets doit répondre à des normes avérées de compétence et de constance.

Apparu dans nombre de travaux, le management sert de référence à des initiatives harmonisées⁴ où les approches et solutions envisagées dépendent du contexte (Crozet, 2005 ; Boyer et Equilbey, 2013 ; Kennedy et Clercq-Roques, 2008). Pour le cas d'espèce, il ne fournit pas seulement les outils de développement de performance, mais ouvre la voie à un mouvement itératif d'inclusion sociale en intégrant les acteurs locaux dans une situation de coopération et de construction des compétences locales. La recherche d'un développement par les forces vives

² Ici, nous faisons allusion aux concepts de gestion axée sur les résultats, gestion par objectif et par compétence, le new management public et les nouvelles approches telles que l'approche participative² et l'approche inclusive.

³ Une revue de la littérature sur le Cameroun et le Sénégal va nous permettre de faire une étude approfondie de la monographie des deux pays et d'avoir une meilleure maîtrise des questions et enjeux de la décentralisation qui y ont cours.

⁴ Dans ce sciage, on entre ainsi dans la phase d'un management scientifique, celui de l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la « manière optimale » de réaliser le « *one best way* » de Taylor (1856-1915).

locales explique la décision d'étudier la question au Cameroun et au Sénégal. C'est donc un aperçu du « local » sous le prisme du « global », une approche volontariste qui conçoit le développement comme une démarche privilégiant les ressources endogènes (Eko'o Akouafane, 2009). Ainsi, les communes ont besoin d'investir selon une méthodologie rigoureuse. Au plan de la performance, les CTDs sont des institutions de la société politique dotées de compétences précises. Selon l'article 2, alinéa 1, de la loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004, les collectivités bénéficient de priviléges substantielles au profil des populations⁵. Cependant, des études menées expliquent des différentiels de performance. L'on évoque la pratique du contrôle de gestion (Avélé, 2010), la gouvernance (Barbo, 2016) et la gestion efficace des ressources (Kollo et Avomo, 2017). En conclusion, les différents apports empiriques s'apprécient relativement dans un contexte où la décentralisation peine à prendre corps depuis la promulgation de la loi 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des CTDs pour le cas du Cameroun.

Dans le cadre de cet article, le choix du Cameroun et du Sénégal a pour toile de fond la position géostratégique qu'ils occupent dans les deux sous-régions. Au Cameroun, selon les travaux de Eko'o Akouafane (2009), la décentralisation administrative⁶ se présente comme étant une réforme qui consacre la régionalisation et marque la rupture avec la tradition centralisatrice observée depuis l'indépendance.

La complexité du processus de création semble négligeable et pourtant, c'est une source d'échec de nombreux projets de société. Avec un environnement des affaires peu favorable, la performance exige une planification des étapes et des compétences qui conviennent parfaitement à la culture entrepreneuriale (Fayet, 2011). Il ressort donc que la conception d'un projet correspond à un algorithme technique et opérationnel des différentes étapes d'une étude de faisabilité rigoureuse. En effet, l'une des pesanteurs majeures dans la maîtrise des projets et le développement de la performance est l'absence de compétences spécifiques en conception et mise en œuvre de ces derniers. Il s'agit de la recherche des ressources exceptionnelles, capables et très motivées à penser en vue de faire grandir un projet (Stutely, 2012 ; Bouchikhi, 2008). Aujourd'hui, les CTDs sont devenues le facteur clé de la promotion du bien-être, de la performance ainsi qu'une opportunité de développement local (Penrose et Wenerfelt, 1984 ;

⁵ Les communes se doivent de faire des bénéfices dans la mesure où, l'autonomie dont elles jouissent voudrait qu'elles soient économiquement rentables et autonomes.

⁶ La décentralisation administrative consacrée par la constitution du 18 janvier 1996 est la forme administrative la plus importante jamais réalisée, depuis l'avènement de l'Etat unitaire le 20 mai 1972

Prahala et Hamel, 1990). En d'autres termes, toute réussite dans les projets est conditionnée par une maîtrise de leur conception et leur mise en œuvre. D'où la question de recherche : quel rapport peut-on faire entre la maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets et la performance des CTDs à Dakar et à Yaoundé ?

Cette étude contribue à l'approfondissement et l'enrichissement de la littérature de plusieurs travaux, notamment ceux de Marrerie et Fayet (2011) et Bouchikhi (2008) sur les étapes de conception et les bases de réussite dans la mise en œuvre des projets. A cet effet, elle produit une analyse de leur influence sur la performance. Au plan pratique, le fait de comprendre aisément le processus de choix et de mise en œuvre des projets communaux permettra aux magistrats communaux de mieux cibler leurs actions pour réduire le degré d'échec dans les projets.

La structuration de l'article se présente comme suit : le cadre conceptuel et théorique, la méthodologie, les résultats, les discussions au tour des résultats et en fin, la conclusion de l'étude.

II. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE

2.1. La maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets

Globalement, le processus de mise en œuvre provient de deux courants théoriques. Il s'agit d'une part, des études sur la collaboration inter-organisationnelle extraites de l'univers de l'analyse organisationnelle (Cinq-Mars & Fortin, 1999V ; Israël, Schulz, Parker & Becker, 1998), et d'autre part, des écrits sur le développement d'une sociologie des innovations selon Callon et Latour (1986). Pour la collaboration inter-organisationnelle, on assiste à la mise en relations de plusieurs acteurs ; sources des controverses par suite de conflits qui rendent quasi impossible la mobilisation (Bolland & Wilson, 1994 et Weiss, 1981).

2.1.1. Etapes du processus de mise en œuvre dans les projets et programme de développement

Le processus de mise en œuvre sous l'angle de la théorie sociologique de la traduction comprend les étapes ci-après : la problématisation⁷, l'intéressement⁸, l'enrôlement⁹ et la mobilisation¹⁰. Des deux courants théoriques définis (Callon et Latour, 1986), il est indispensable d'intégrer le cadre conceptuel constitué des constantes telles que la contextualisation, la définition du projet et de la mobilisation et l'action¹¹. Le modèle de Callon et Latour (1986) cité par Jean Bélanger (2006. P 83) donne une analyse factorielle relationnelle et technique du cadre conceptuel de la mise en œuvre des projets. Il s'agit de montrer l'interconnectivité entre la contextualisation, les facteurs relationnels et techniques autour de l'intéressement, la problématisation, la mobilisation-action et l'enrôlement pour la négociation d'une meilleure mise en œuvre. Ainsi, Mintzberg (2003) établit les raisons du bien-fondé¹² de la conception et de la planification des projets de développement par la combinaison des efforts collectifs et la direction à prendre dans l'ensemble du travail en équipe.

2.2. Notion de performance organisationnelle

Le concept de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité (Bourguignon, 1995). Etymologiquement, elle signifie l'accomplissement, l'exploit ou même le succès (Gauzente, 2000). Par ailleurs, la performance est l'association entre l'efficacité et l'efficience¹³ capables d'influencer la croissance¹⁴ d'une organisation.

⁷ Le processus de problématisation consiste en une formulation, par chacun des partenaires intéressés ou ciblés par la mise en œuvre du projet, du problème et des solutions menant à l'implantation effective de l'innovation. Il propose de porter un regard plus attentif aux différentes problématisations en présence, les controverses qu'elles font émerger, et à l'identification des besoins, des acteurs ainsi que des rôles à exercer.

⁸ S'intéresser c'est se placer entre. L'intéressement consiste en des négociations, des compromis, des résolutions de controverses qui sont nécessaires à l'établissement de la collaboration par la problématisation. Il est primordial de bien décrire les actions entreprises visant à imposer, à mettre en avant ou à stabiliser le rôle des acteurs.

⁹ Dans le cas d'un enrôlement, une organisation précise les rôles de chacun dans la mise en place de l'innovation.

¹⁰ Enfin, la phase de mobilisation consiste clairement à la mise en action, au déploiement de l'innovation, à sa diffusion, et donc inévitablement à l'élargissement du réseau de partenaires devant y collaborer. En effet, un projet en cours de maturation ou de développement qui fonctionne attire davantage d'autres acteurs.

¹¹ La conception commence par une analyse du contexte dans lequel le projet sera mis en œuvre. Le processus de définition du projet et de la mobilisation des ressources passe d'abord par le relevé des controverses en présence puis par la résolution de ces dernières de façon à ce qu'il y ait une mobilisation autour d'une vision commune de l'innovation et du rôle à jouer par chacun. Quant à la dernière étape, elle consiste à l'engagement des acteurs dans une ou des actions (dans le programme) qui soient différentes de celles déjà en place (ce qui constitue l'innovation).

¹² Comme bien-fondé, la définition des normes, du suivi des objectifs, la limitation des pertes et des actions superflues et de la réduction des impacts liés au changement sont aussi importantes.

¹³ L'efficacité est la capacité à réaliser des objectifs et l'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts mis en œuvre et le niveau des résultats.

¹⁴ L'accroissement d'une organisation provient de la maximisation de l'utilisation de ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles.

2.2.1. Caractéristiques de la performance

Pour les auteurs comme Tahon (2003) et Cambon (2007), la performance se caractérisent selon plusieurs aspects : la subjectivité, l'effet ou le résultat d'une action et enfin la réalisation ou l'accomplissement des actions. Dans ce sens, elle reste un système articulé autour d'un grand nombre de variables dont la dynamique dans le temps et dans l'espace peut engendrer des situations plus ou moins dangereuses. Son évaluation dépend alors de deux notions à prendre en compte : la qualification des enjeux selon plusieurs facteurs et la quantification du niveau d'endommagement. Ainsi, la performance d'une organisation est mesurée par des critères de performance. Toutefois, il n'existe pas de critère unique, ni de liste exhaustive répertoriant les différents critères de performance à rechercher.

Olivier de la Villarmois (2001) en analysant les travaux de Morin et al. (1994) ainsi que Quinn et Rohrbaugh (1983) ont une vision purement académique qui synthétise les indicateurs de performances. Par ailleurs, Scott (1977) et Cameron (1978) ont mis en évidence trois dimensions de la performance à savoir : (1) les objectifs interne/externe, (2) flexibilité/contrôle et (3) moyens/résultats.

Globalement, il faut attribuer à la dimension de la performance organisationnelle une double orientation globale et intermédiaire (Quinn et al., 1983). Elle porte au plan général le modèle rationnel (intégration, formalisation et contrôle) et le modèle du système naturel (différenciation, spontanéité et flexibilité). Du point de vu intermédiaire, l'analyse SWOT met en contribution les objectifs rationnels, l'ouverture du système et les relations humaines.

2.2.2. Méthodes et outils de mesure de la performance : les indicateurs de mesure

Deux types d'instruments ont été identifiés pour mesurer la performance : les instruments de mesure des variables tangibles et les indicateurs des variables intangibles.

Par définition, une mesure renvoie à une action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence : la mesure du temps, des longueurs. Ainsi, la mesure de la performance permet de décrire et de mettre efficacement en œuvre la stratégie, de surveiller l'organisation, de prendre des décisions et d'améliorer la coordination (Malina et al., 2004).

Pour Lorino (2003), un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un

objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. Ces derniers permettent de mesurer l'impact d'une sous-cellule de crise sur une autre. Pour obtenir ces résultats d'influence, la première étape est de construire les indicateurs. Morin et al. (1994) identifient quatre grandes courants de pensée¹⁵ fondées sur les approches économiques, sociales, systémiques et politiques (Villarmois, 2001 ; Gauzente, 2000). Ces auteurs distinguent quatre dimensions incontournables à la construction de toute performance des organisations et des projets. Il s'agit de la valeur ressource (mobilisation du personnel, leur moral, le rendement et le développement du personnel), l'efficacité économique (économie des ressources et la productivité), la légitimité de l'organisation en lien avec les différentes satisfactions et la pérennité des organisation (qualité du produit, la rentabilité et la compétitive).

Enfin, les indicateurs¹⁶ « sont une mesure de l'ensemble d'informations utilisées sur une base régulière pour mesurer des changements ». Ils peuvent utiliser des informations quantitatives ou qualitatives. Un bon indicateur a pour rôle de mesurer la situation et déclencher une prise de décision dans l'entreprise. C'est pourquoi on prend en compte : l'atteinte d'un objectif, la situation perçue, l'expérience et les valeurs du décideur, les motivations, les mesures du risque et les moyens disponibles (Fernandez, 2010). Il est difficile de choisir un indicateur¹⁷ lors de la mesure de la performance. Les indicateurs de la performance sont construits à partir des informations de l'organisation et doivent avoir une pertinence opérationnelle¹⁸, cognitive, constructible, utilisable et stratégique¹⁹(Fernandez, 2010 ; Lorino, 2003). L'indicateur se trouve au centre du triangle « stratégie traduite en objectifs/processus d'action/acteur (collectif) » ainsi que le Temps réel (Lorino, 2003). Rogers et al. (1998) identifient les facteurs de performance

¹⁵L'approche économique de la théorie classique-bureaucratique privilégient les critères économiques. L'approche sociale pose le problème d'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. L'approche systémique définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle prend en compte les capacités de l'organisation. L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens peut remplir ses objectifs sans épuiser ses moyens et ressources ni mettre une pression à ses membres. L'approche politique renvoie à la satisfaction des différents groupes externes tels que les bailleurs de fonds, de fournisseurs, les clients, la société et les organismes régulateurs.

¹⁶ Les indicateurs les plus utiles sont ceux qui mesurent les principaux domaines à risque et fournissent des informations qui peuvent clarifier des causes relatives aux problèmes importants » (Tomm, 2006).

¹⁷ Un bon indicateur doit représenter le système en fonction des objectifs. Selon l'objectif, les indicateurs ne sont pas jamais les mêmes (Fernandez, 2010).

¹⁸ La pertinence opérationnelle induit l'action. Les indicateurs doivent permettre de prendre une décision et corriger les erreurs.

¹⁹ La pertinence stratégique mesure un ou plusieurs objectifs. Les indicateurs mesurent la performance selon les objectifs préalablement définis.

et les critères les plus souvent cités : le facteur organisationnel et institutionnel, le facteur techniques et ressources, le facteur temps et le facteur connaissance et compétence.

2.3. Performance communale

La recherche sur la performance des CTDs reste assez préoccupante. Elle est au centre de plusieurs projets de modernisation et de restructuration de ces dernières (Oulad Seghir et Gallouj, 2012). La gestion des CTDs est la continuité du service public local car les exigences croissantes des usagers sur la qualité des services, la raréfaction des ressources et la reddition des comptes demeurent au centre des réflexions. Pour Busson-Villa (1999), la légitimité d'une action publique est soumise à « un devoir de rendre compte » qui doit justifier les résultats ou les performances réalisés. Les statistiques obtenues montrent une disparité du niveau de performance des CTDS au Cameroun. La 3^{ème} édition du Guichet Performance du Programme National de Développement Participatif (PNDP) tenue en 2018, montre que 30 Communes sur 360 ont été classées meilleures en raison de 3 par région. Dans le cadre de la décentralisation, Gibert (1980) définit la performance comme le rapport entre les moyens et les objectifs définis. Ainsi, les indicateurs de performance retenus devraient permettre de mesurer les prestations administratives ainsi que les résultats.

2.3.1. Indicateurs de performance retenus

Le principal indicateur de performance communale retenu est par excellence la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics locaux. Dans le cadre de la présente étude, nous avons calculé un indice synthétique sur la base des items spécifiquement retenus pour les besoins d'enquête, de façon à prendre en compte l'effort de chaque administration locale (au Cameroun et au Sénégal) à contribuer à la satisfaction des besoins des citoyens (Avelé, 2011).

2.3.2. Caractéristiques de la performance communale

La variable explicative étant la performance des CTDs, nous avons retenu comme indicateurs, le budget participatif, le budget programme, le benchmarking et le tableau de bord prospectif. Bien plus, la taille des communes, la localisation, le nombre de Conseillers Municipaux, le niveau des recettes communales, le style managérial ont été retenu comme indicateurs.

Certaines limites ont été adressées aux approches classiques d'analyse des projets par bon nombre de chercheurs. Principalement, ils donnent une vision partielle des facteurs de succès ou d'échec des projets (Bouchikhi, 1993 ; Fayolle, 2004 ; Fillion, 1999 ; Hernandez, 1999 ;

Schmitt et Bayad, 2005). Leurs attentions sont plus portées sur la personnalité de l'entrepreneur et sa capacité à prendre des décisions, ignorant partiellement le processus de conception, de maturation et de mise en œuvre des projets.

Tableau 1. Synthèse des auteurs de la revue littéraire

Performance	Economique	Roy (1994) ; Selznik (1957), LCAG (1969) et Ansoff (1971) Schumpeter, Nelson et Winter (1982) Robbins, DeCenzo et Coulter et Rüling (2014)
	Managériale	Schumpeter, Nelson et Winter (1982) Robbins, DeCenzo et Coulter et Rüling (2014)
	Sociale	Midler (1995, 1996)
	Caractéristiques de la performance	Tahon (2003) ; Cambon (2007). Saulquin et.al (2005) ; Villarmois (2001) Quinn et Rohrbaugh (1983)
	Outils et indicateurs de mesure de la performance	Larousse (2012) ; Villarmois (2001) et Gauzente (2000) Georgopoulos et al.(1957) in Gauzente (2000) ; Morin et al. (1994)
	Performance communale	Oulad Seghir et Gallouj (2012). Busson-Villa (1999) ; Avelé (2011)
Maitrise des étapes et de mise en œuvre des projets	Etape de conception	Gautier (2003) ; Ansoff (1968) et Porter (1982)
	Connaissance et choix en matière de projet	Bouchikhi (1993) ; Fayolle (2004) ; Schmitt et Bayad (2005)
	Résultats, objectifs à atteindre	Couillard & Navarre (1993) ; Frame, (1995)
	Suivi évaluation et pérennité des projets	Robbins, DeCenzo et Coulter et Rüling (2014) Porter (1980), Hamel et Prahalad (1995)

2.4. La théorie néo-institutionnelle et la performance

Dans le cadre de la décentralisation, la performance trouve des explications à partir de la théorie néo-institutionnelle sur la base des relations entre les CTDS et le contexte institutionnel en présence. Cette théorie est montée en puissance dans les années 1980 avec Meyer et Rowan (1977) puis DiMaggio et Powell (1983)²⁰. Les débats sont riches et variés et se nourrissent des contributions de Langlois (1986) et Simon (1997) sur la rationalité limitée ; l'analyse des coûts de transactions et des droits de propriétés de Coase (1937) ; de Hayek (1948) et de Schumpeter (1935) sur l'innovation et la théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter (1982).

La définition de l'institution selon Scott (2008) semble plus intéressante. Pour lui, l'institution est un ensemble plus complexe constitué d'éléments régulateurs, normatifs, et culturo-cognitifs

²⁰ C'est avec DiMaggio et Powell (1983) que la théorie néo-institutionnelle est montée en puissance parmi les théories des organisations en se présentant comme une alternative aux approches émergentes à la même époque à l'instar de la théorie des ressources ou l'écologie des populations.

qui donnent une stabilité et un sens à la vie sociale. DiMaggio et Powell (1983) ont permis de faire le distinguo entre les différentes institutions. Ce paradigme pousse les organisations à certaines quêtes de légitimité et de survie en les conduisant vers les isomorphismes. Dans ce sens, les Communes se copient entre elles pour des raisons multiples²¹. Les contributions de Zimmerman et Ziet (2002) intègrent la notion de champ organisationnel. Dans ce cas, la légitimité devient un jugement social, approprié, acceptable et désirable.

Après analyse des principaux composants des institutions, nous cherchons à comprendre comment les CTDs se conforment et réagissent aux pressions institutionnelles²² et les différentes formes qu'elles adoptent (DiMaggio et Powell, 1983 ; Powell, 1991). En analysant la possibilité de convergence, les irrégularités en lien avec le style des magistrats communaux, le modèle de prise de décision, de choix des projets nous ont permis d'observer effectivement les trois facteurs de convergence à savoir : (1) l'isomorphisme normatif²³, (2) l'isomorphisme mimétique²⁴ et (3) l'isomorphisme coercitif. La perception stratégique de cette théorie relève d'une vision assise sur les pressions et les contraintes qu'exercent les institutions sur les CTDs. Par cette analyse, nous sommes parvenus à l'hypothèse en lien avec la maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets en milieu décentralisé selon la vision de Selznick (1949) et DiMaggio et Powell (1983).

2.5. Développement de l'hypothèse

Dans les Communes de Yaoundé et Dakar, une investigation concrète pour la maîtrise des clés appropriées au mangement et aux ressources dans la gestion des projets de développement est indispensable. Les débats autour des initiatives entrepreneuriales fondées sur la maturation des projets, la maîtrise des étapes de conception, de mise en œuvre et d'allocation des ressources sont inhérents à tous les régimes politiques. De ce fait, le défi des Etats africains consiste à bâtir

²¹ Les communes s'imitent soit pour légitimer leurs actions, soit pour se développer et survivre, soit pour renforcer leur assise et leur pouvoir (DiMaggio et Powell, 1983).

²² L'isomorphisme institutionnel permet d'expliquer pourquoi les organisations, au lieu de chercher à se différencier et à s'adapter à leurs contraintes matérielles spécifiques (thèse de l'efficience) tendent plutôt à s'imiter et à se ressembler donnant une impression d'homogénéité plutôt que de variété.

²³ Dans une perspective de l'isomorphisme normatif, les formations et la socialisation peuvent pousser les professionnels à ressembler les uns aux autres. Il prend sa source dans la professionnalisation entendue comme « le combat des membres d'une organisation pour définir les conditions et les méthodes de travail afin de contrôler la production et d'établir une base cognitive et de légitimation de l'autonomie de leur activité ».

²⁴ Pour l'isomorphisme mimétique, une organisation émule les cadres des organisations les plus talentueuses même lorsque le lien entre le succès et le cadre n'est pas établi. Face à une incertitude les organisations se modèlent les unes aux autres. Deux facteurs indirects conduisent à l'adoption mimétique : le transfert d'employés et les firmes de conseil. Il y a aussi un aspect rituel. Cette pratique est adoptée car elle accroît la légitimité.

une économie moderne, promouvoir l'éducation à tous les stades, mesurer la santé des populations, bref mettre celles-ci à l'abri des paramètres du sous-développement (Aletum Tabuwe, 2006). Cependant, cette priorité reste jusqu'ici vaine car, l'on justifie avec Tchatchoua Nya, Bitomo Bekolo et Nkoa Ondogui (2021) que les Conseils Municipaux (CM) influencent négativement sur les performances des CTDs²⁵.

Vu sous cet angle, l'hypothèse à tester dans cet article est la suivante : **la maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets de développement est significativement corrélée à la performance des CTDs au Cameroun et au Sénégal.**

III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous menons une recherche qualitative de type exploratoire. L'étude porte sur le Sénégal et le Cameroun (étude de cas). Les données de l'étude sont issues de plusieurs sources. Trente (30) entretiens semi directifs ont été réalisés dans les deux Etats en deux phases : une première phase pendant la période octobre-novembre 2017 dans la ville de Dakar (Sénégal) et une seconde phase en avril et mai 2017 au Cameroun.

3.1. La collecte des données

Pour cette étude, nous utilisons un questionnaire²⁶ dont l'échelle de mesure est du modèle de Likert à 5 niveaux (1= Pas du tout bon ; 2= Pas bon ; 3= un peu bon ; 4= Bon ; 5= Très bon). Ce schéma permet de faire une lecture subjective du degré d'appréciation. Nous avons fait usage de trois guides d'entretien menés auprès des responsables d'actions communales. Le choix des répondants s'est fait selon la méthode de l'échantillonnage à choix raisonné. Au cours de nos premiers entretiens, nous avons reçu des informations servant à orienter le choix des personnes interviewées au fur et à mesure que les entretiens se poursuivaient. Par effet de boule neige, nous sommes parvenus à l'enregistrement du nombre d'entretiens jugé suffisant pour une analyse pertinente. Conformément au principe de saturation théorique, la récurrence des résultats au fur et à mesure que se poursuivaient les interviews a permis la fin du processus d'échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 1967). Les entretiens ont été réalisés en face à

²⁵ Au Cameroun, une augmentation de 1% des délibérations au CM accroît de 4,6 % la probabilité d'entrainer des contre-performances dans les CTD.

²⁶ La conception du questionnaire de recherche s'est fait au tour de trois items importants à savoir : (1) Identification de la commune et du répondant, (2) Maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets et la gouvernance communale (3) Processus de mise en œuvre des projets et performance communale.

face dans les bureaux des interviewés, à l'aide d'un dispositif d'enregistrement sonore pendant une durée moyenne de trente minutes.

En ce qui concerne les enquêtes par questionnaires, vingt-neuf (29) formulaires ont été déposé dans les Communes (17 questionnaires à Dakar et 07 à Yaoundé) et dix-neuf (19) ont été récupéré et exploité (soit 13 questionnaires à Dakar et 06 à Yaoundé). Généralement, le questionnaire a pour avantage de collecter plus d'informations pour une population d'étude très élargie. Au regard du nombre de questions formulées (95 questions par formulaire), nous avons choisi d'attribuer un seul formulaire par commune, d'où le caractère qualitatif de l'étude.

Notre objectif était de connaître les différentes positions, compréhensions, attitudes, etc., relevant du sujet, afin de mener une analyse menée par thème. Aussi, par souci de triangulation, nous avons utilisé des données issues des rapports, des textes de lois, des notes internes, ainsi que la visite des sites internet. Outre la mutualisation avec d'autres chercheurs dans une optique d'enrichissement du cadre théorique, et d'élimination des biais internes, des allers-retours entre la théorie et le terrain ont été indispensables. Au regard de l'étendu de l'espace d'enquête, des relances par téléphones et courriels nous ont permis d'apporter des clarifications à nos entretiens. Nous avons également procédé à une analyse de contenu. Les interviews ont été transcrrites manuellement et constituées en verbatim.

3.2. Variables de l'étude et outils d'analyse

La variable indépendante de la présente recherche est : la maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets. En tant que processus de prise de décision en matière de projets, nous avons extrait la variable dépendante : la performance des CTDs.

La statistique inférentielle a permis de rendre possible l'étude des corrélations, le test de fiabilité de Cronbach (1951) et l'analyse factorielle confirmatoire et exploratoire. Les questionnaires²⁷ ont été encodées via le logiciel Cs Pro 3.3. L'étude utilise également une taille d'échantillon et des techniques similaires pour l'analyse des données, mais applique l'analyse

²⁷ Les différents items (du questionnaire) ont été appréciés via une échelle de Likert à 5 points allant de « 1= Pas du tout bon » ; « 2= Pas bon » ; « 3= Un peu bon » ; « 4= Bon » ; « 5= Très bon ». Ce qui nous a conduit à contrôler leur unidimensionnalité et leur fiabilité, à travers l'Alpha de Cronbach dont la valeur est égale 0,87 et par l'entremise des équations factorielles et le score obtenu par la méthode de l'ACP a été standardisé sur une échelle allant de 0 à 1.

PLS, afin d'aider à prédire la probabilité que le management de projet devient un partisan/neutre/opposant à la performance communale.

3.3. Des critères de choix des communes de Dakar et de Yaoundé

Cette étude pourrait-être appliquée à tout pays en situation de décentralisation. De façon objective, les choix des deux Etats s'est prioritairement fondé sur des similitudes historiques, constitutionnelles, socio-culturelles et de mise en œuvre du processus de décentralisation. Bien plus, la volonté scientifique de lire les différences de développement entre Commune dans les deux espaces ou respectivement dans les deux sous-région nous a permis d'orienter le choix des communes des capitales politiques uniquement comme zone première d'implantation visible du transfert de compétences imposé par la décentralisation. Sans perdre de vue la réalité des faits, l'étendu des Communes, le profil des dirigeants, le poids budgétaire, les différences de mise en œuvre et de conception des projets, le régime de contrôle, les niveaux décisionnels et d'autonomie ont été retenus comme indicateurs d'orientation pour comprendre l'évolution de ce mode gouvernance dans les deux pays.

IV. RESULTATS

Le modèle de performance retenu met en relation les différentes variables des compétences recherchées. Puisque les communes sont par essence sociale, les managers communaux ont la lourde charge de gestion du cadre de vie des populations. De nombreuses difficultés ont été relevées au rang desquelles la problématique de la qualification du personnel et des conflits de compétence qui limitent la portée des actions. La présence de 19 communes, dans la seule région de Dakar suscite de grandes externalités négatives en raison des chevauchements d'intérêt et des rôles²⁸. Par ailleurs, on observe l'absence des services spécifiques au développement des projets à laquelle s'ajoute l'action des grandes communes²⁹ créant des conflits de compétence.

²⁸ Le contrôle des sept communes de Yaoundé semble bien démontrer les intentions peu lisibles des uns et des autres. Ces actions politiques traduisent très bien une certaine légèreté et l'inefficacité agissante dans le développement du processus de décentralisation au Cameroun.

²⁸ Le contrôle des sept communes de Yaoundé semble bien démontrer les intentions peu lisibles des uns et des autres. Ces actions politiques traduisent très bien une certaine légèreté et l'inefficacité agissante dans le développement du processus de décentralisation au Cameroun.

²⁹ Dans ce sciage, certains argueront que le Sénégal présente de meilleurs critères que le Cameroun pourtant, chaque système a ses propres particularités.

La gouvernance est devenue un concept d'actualité dans la vie politique et paradigme fédérateur de plusieurs disciplines. Pour autant, la majorité des communes souffrent d'un manque de constance dans leur relation avec la tutelle. La cohabitation d'acteurs aux intérêts et aux systèmes de valeurs divergents, fut à l'origine d'une crise généralisée dans la plupart des pays africains. Dans ce contexte, la gouvernabilité des Etats a poussé les Bailleurs de Fonds à imposer la prise en compte des avis de toutes les parties. Même si la politique de décentralisation est conçue pour favoriser le développement par les projets, les pratiques ne parviennent pas à un fonctionnement harmonieux. Ainsi, on observe que les deux Etats peinent à développer un front de coopération décentralisée commun. Au Sénégal, les organes de contrôle et de régulation sont particulièrement autonomes³⁰, ce qui n'est pas le cas au Cameroun³¹ où les indicateurs ne sont pas formellement perceptibles. En effet, l'on assiste très souvent à des chevauchements d'actions qui altèrent le fonctionnement harmonieux des organes, avec une prééminence des représentants du pouvoir central nommés sur les exécutifs élus.

Les liens unissant les indicateurs de conception et de mise en œuvre des projets sur la performance sont fortement corrélés. Ainsi, la performance reste difficilement conciliable aux ambitions politiques. Après analyse des indicateurs, les séquences de performance sont développées à partir des variables latentes exogènes et endogènes. A la faveur de ces variables éclatées, il est apparu que les communes vivent un grand malaise en raison de leur mode de gouvernance.

En définitive, les projets communaux au Sénégal et au Cameroun vivent un grand malaise en raison de leur mode de gouvernance. Les indicateurs d'ajustement du modèle aux données sont corrects au regard des indices ($\chi^2 = 67,045$, $\chi^2/dl = 1,719$, CFI = 0,987, GFI = 0,967, AGFI = 0,934, RMR = 0,059, RMSEA = 0,048, NFI = 0,971, AIC du modèle = 145,045 < 2297,195 du modèle indépendant). Ce résultat relatif à l'hypothèse reste conforme aux réalités observées. A 85%, il semble que la maîtrise des étapes de mise en œuvre des projets est significativement corrélée à la performance des CTDs ($\gamma_1 = 0,51$; $t = 8,90$ et SMC = 0,37). Ce résultat a le mérite

³⁰ Au Cameroun, on assiste à un foisonnement de structures de contrôle comme l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP), le Contrôle Financier du MINEFI, l'Agence d'Investigation Financière (ANIF), le Conseil National de la Décentralisation, la Commission Nationale Anti-corruption (CONAC). Il s'agit d'un contrôle d'obéissance tutélaire et non hiérarchique qui place les protagonistes en situation de méfiance.

de dégager trois raisons essentielles. Premièrement, il a été prouvé que le principe de suivi-évaluation est très peu pratiqué par les élus en matière de gestion des projets. Deuxièmement, la décentralisation ne réussit que sur transfert effectif des compétences et des ressources aux acteurs ; ce qui n'est pas le cas au Cameroun qu'au Sénégal. Troisièmement et enfin, l'objectivité développée par la gestion axée sur les résultats montre effectivement que la dimension suivi-évaluation demeure le gage d'une véritable pérennisation/maturation des projets³² de développement.

V. DISCUSSIONS AUTOURS DES RESULTATS

Il ressort de ces résultats que les déterminants de contrôle de faisabilité du projet relèvent des rapports très étroits avec la performance. La vision théorique qui a soutenu la démarche porte sur la théorie néo-institutionnelle.

5. 1. Explication des résultats du point de vue de la théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle est prédominante dans les CTDs (Greenwood et al., 2008). Elle met en valeur les pressions de l'environnement institutionnel sur la performance. Son exégèse révèle que le contexte de transfert de compétences est le déterminant principal de l'évolution des structures décentralisées (Rojot, 2006). Dans les deux Etats, les acteurs locaux sont influencés par les lois et croyances de sorte que leurs interventions épousent les exigences du cadre institutionnel (Manageor, 2006). Ces résultats obtenus sont conformes aux travaux de Richard Scott et John Meyer (1987). Le cadre technique de conception des projets impose un certain nombre d'exigences et oblige les acteurs à adopter des attitudes essentielles à leur survie. Cette conformité des résultats à la théorie de DiMaggio et Powell (1983) montre que le contexte institutionnel pousse les CTDs à se légitimer et à s'imiter. Elles sont effectivement dans la quête d'une rationalité intentionnellement unique.

5.2. Influence de la planification des projets sur la performance des communes

La planification pose de réelles difficultés aux acteurs communaux. Dans l'ensemble, les deux systèmes peinent à faire de la planification un gage dans la réussite des projets. Les résultats montrent l'importance accordée à la planification dans le développement. Or, une politique d'action mue par des intérêts égoïstes produit des externalités négatives. Au sens de la

³² La plupart des projets meurent tout simplement parce qu'ils ne sont pas suivis et évalués (correction des écarts et proposition des réajustements essentiels).

décentralisation, les élus locaux doivent opter pour les choix de décisions à proportions mesurées et optimales, leur permettant d'atteindre les meilleurs résultats. En ce sens, le degré de décentralisation dans la gestion des projets de développement doit être pensé au cas par cas et selon les contextes car, la recette gagnante n'est pas transposable d'une localité à l'autre.

En somme, l'on observe effectivement la complexité de la performance en milieu décentralisé. Il n'est pas évident de développer la formule de la performance des communes dans un contexte particulier. Toutefois, le management des projets se situe effectivement dans le rayon des jeux stratégiques où normes, valeurs et identités sociales se distinguent et s'imposent aux acteurs.

CONCLUSION

Cet article a permis d'identifier les indicateurs de conception et de mise en œuvre efficaces des projets et leur effet sur la performance des CTDs. Les résultats obtenus ont généré des discussions au bout desquelles des perspectives ont été formulées. Globalement, la forme de performance irrégulière (Cf annexe) démontre la complexité de celle-ci et précise que la réussite dans les projets se situe effectivement dans le rayon des jeux stratégiques où pressions, normes, valeurs et identités sociales s'imposent aux acteurs. Elle dénote également de la réalité selon laquelle, les jeux des acteurs politiques ne vont toujours pas dans le sens de la construction d'une meilleure performance. Cette étude montre effectivement le degré de pression du contexte institutionnel dans lequel évoluent les CTDs. Au plan théorique, elle contribue à l'analyse du changement social par les projets. Objectivement, l'étude justifie que les CTDs sont investis des missions très étroitement liées à la satisfaction des besoins sociaux, ce qui poussent les acteurs locaux à rechercher une légitimité et à se morfondre les uns des autres. Toutefois, cette recherche présente deux limites. Premièrement, elle ignore les communes non métropolitaines et deuxièmement, n'intègre pas la dimension de la coopération décentralisée.

BIBLIOGRAPHIE

- Abata, M. A. (2014). Participative budgeting and managerial performance in the Nigerian food products sector. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting. Auditing and Business Ethics* (GJCRA), 1(3) : 148-167.
- Ammons, D. N., Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Administration Review*, 68(2) : 304-318.

Ackoff, R.L. (1973)., *Méthodes de planification dans l'entreprise*. Éditions. D'Organisation Paris.

Anastassopoulos, J.-P. Blanc, G. Nioche, J.-P. et Ramanantsoa, B. (1985)., *Pour une nouvelle politique d'entreprise*. Éditions PUF. Paris.

Anderson, D. R. et Alii., (2008). *Statistique pour l'économie et la gestion*. 2^{ème} édition de Boeck. Bruxelles.

Avélé, D. (2010)., *Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises*. Centre de recherche en contrôle et Comptabilité Internationale, Bordeaux : IAE de l'université Montesquieu, Bordeaux IV.

Barbo, D. (2016)., *Gouvernance et performance des institutions publiques : le cas de la Communauté urbaine de Garoua au Cameroun*. Editions Publibook.

Beaud, M. (1990)., *L'Art de la thèse*. Paris. La Découverte

Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Alcan. Paris.

Blanchet, A. et Gotman A., (1992). *L'enquête et ses méthodes* : l'entretien. Éditions Nathan. Paris.

Bouliane, B. Guindon, et Morin, M., (1996). Mesurer la performance de l'entreprise, *Revue*

Chandle, G.N. et Hanks, S.H. (sd), *Maesuring the performance of emerging business: a validation study*, Journal of Business Venturing, vol.8, n°5. research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, vol 11, N°4.

Bouliane, B. Guindon, et Morin, M. (1996)., Mesurer la performance de l'entreprise, *Revue Internationale de Gestion*, vol.21, N°3.

Bouchikhi H. (1993)., A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance ». *Organization Studies*. 14/4, p. 549-570.

Bygrave W. D. et C. W. Hofer (1991)., Theorizing abut entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice. *Winter*, p. 13-22.

Chandle, G.N. et Hanks, S.H. (sd)., *Maesuring the performance of emerging business: a validation study*. Journal of Business Venturing, vol.8, n°5.

Cronbach, L. J. (1951)., Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test. *Psykometrika*. 16 (7), 297-334.

Eko'o Akouafane J-C. (2009)., *La décentralisation administrative au Cameroun*. Harmattan. Paris.

Fayolle A. (2004)., « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine ». *Revue Internationale PME*. vol. 17, n°1, p. 101-119.

Gartner W. B. (1988)., *Who is an entrepreneur? Is the wrong question? American Journal of Small Business*. 12(4), Spring, p. 11-31.

Glaser B. G., Strauss A. L (1967)., *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Press. Hawthorne.

Goodman, P. Pennings, P. (1977)., *Toward a workable framework, new perspectives on organizational effectiveness*, Thèse de Doctorat, ed Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Gonçalves, S. (2014)., The Effects of Participatory Budgeting on Municipal Expenditures and Infant Mortality in Brazil. *World Development*, (53) : 94-110.

Huberman, A. et Miller, B. (1991)., *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck, Université de Bruxelles,

Hermann Bouba. (2010)., *Le rôle du programme d'appui à la décentralisation et au développement local dans le renforcement des capacités des populations et des administrateurs communaux dans le processus de décentralisation à Maroua urbain*. Mémoire de INJS. Yaoundé.

Karim Ben S. (2019)., *Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro*. EMS Edition. Paris.

Kalika, M. (1995)., *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*. Edition Economica. Paris.

Kollo, B. I., Awomo, N. J. C. (2017)., Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Mondes en développement*. 2(78) : 139-154.

Ibrahima Bah-Lalya et R. Sack., (2003)., *La mise en œuvre : une étape cruciale dans la transformation des politiques et des investissements en résultats*. USAID/Africa Bureau, Education Division, Grand Baie, Maurice.

Lorino P. (2003)., Méthodes et pratiques de la performance-Le pilotage par les processus et les compétences. 3ème édition, Organisation (*Éditions D'*) Broché paru le : 08/07/2003

Mohamed Z, El Ouazzani R. (2012)., Diagnostic de projets collectifs d'irrigation localisée au Maroc. Rapport pour le Millenium Challenge Account. Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès.

Morin E., Savoie A., Beaudin G. (1994)., *L'efficacité de l'organisation-Théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur Montréal.

Messeghem K. (2006)., *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne. 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*. HEC Fribourg. Suisse, www.hec.ca.

Mintzberg, H. (1982)., *Structure et dynamique des organisations*. Edition d'Organisation/Edition. Agence d'Arc. Paris/Montréal

Navarre C. et J.L. Schaan. (1988)., Techniques et méthodes spécifiques de la gestion de projets. *Revue Française de Gestion*, n°68, 1988.

Ngo Biheng E. A. a, Djoutsa Wamba L. b, Mama Onana F. D.A. (2020)., Efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des performances des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Revue africaine de management*. VOL.5 (1) (PP.110-128)

Oulad Seghir, K., Gallouj, N. (2012)., Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultats : proposition d'indicateurs socioéconomiques, Colloque international sous le thème « Management de la performance des organisations : quelles spécificités et quelles pratiques ?». *ENCG-Tanger*. 21-22 juin.

Tchatchoua Nya, M., Bitomo et Nkoa Ondigui, I. B. (2021)., Les outils de contrôle de gestion et performance des Collectivités Territoriales Décentralisées en Afrique subsaharienne francophone : le cas du Cameroun. *Journal of Academic Finance*. Vol.12 N° 2.

Togodo Azon, A. et Van Caillie D. (2009)., Outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : état de la littérature. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit. *Strasbourg*. France. pp.CD ROM.

Scott, W. R. (1987)., The adolescence of institutional theory. *Administration Science Quarterly*, 32: 493- 511.

Williams, J.D. (1962)., *La Stratégie dans les actions humaines, les affaires, la guerre et les jeux*. Dunod. Paris.

Zarrouki, A. (2008)., *Elaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance*. Mémoire en informatique de gestion. Université du Québec à Montréal.

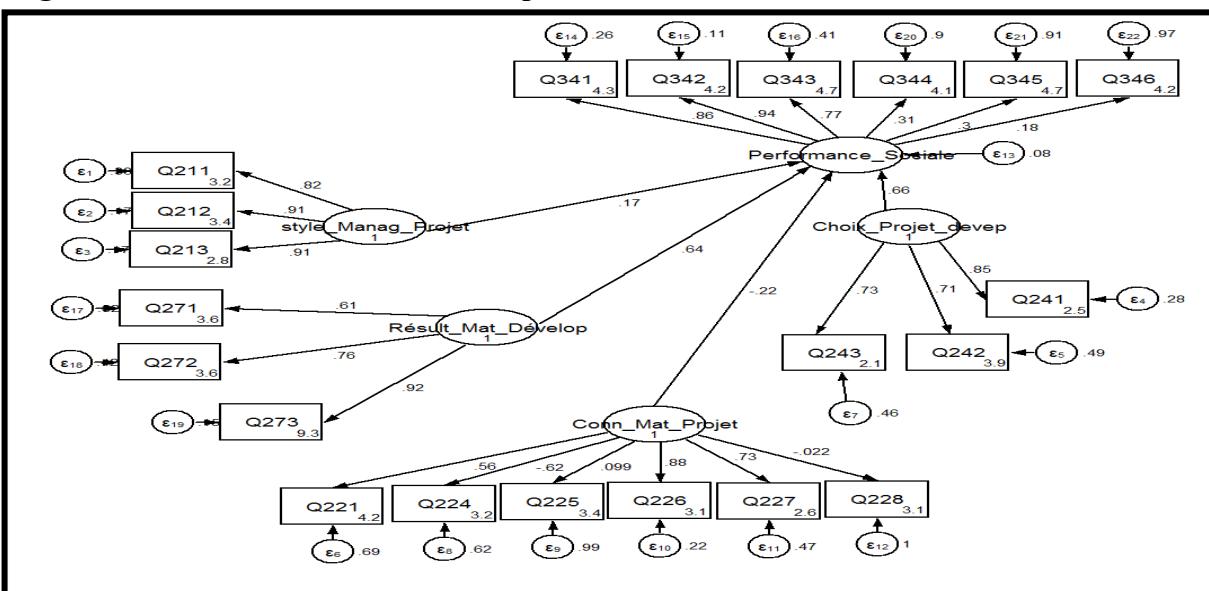
ANNEXES

Tableau 1 : Relation corrélative entre variables exogènes

Couples variables exogènes	Degré de liaison
(Suivi-évaluation et pérennité – gouvernance et management des projets)	0.85
Gouvernance et management des projets- Suivi-évaluation et pérennité	0.85
(Gouvernance et management des projets-objectif, résultats et développement)	0.3
(Gouvernance et management des projets-objectif, résultats et développement - objectif, résultats et développement)	0.3
(Objectif, résultats et développement - objectif, résultats et développement- décentralisation et les compétences des acteurs)	0.73
(Décentralisation et les compétences des acteurs- objectif, résultats et développement)	0.73
(Suivi-évaluation et pérennité-objectif, résultats et développement)	0.69

Source : Traitement des données collectées, saisies à Excel (masque de saisi) et analysées par la statistique inférentielle à partir du logiciel SPSS version 2.5

Figure 1 : Du modèle structurel de la performance



Source : Structure développée à partir du traitement des données collectées, saisies à Excel (masque de saisi) et analysées par la statistique inférentielle du logiciel SPSS version 2.5