

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ENCADRÉS.....	vii
LISTE DES ACRONYMES.....	viii
DEDICACES.....	x
REMERCIEMENTS.....	xi
RESUME.....	xii
L'INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : LE CADRE THÉORIQUE.....	5
1.1. l'organisation du travail gouvernemental : entre le politique et l'administratif.....	5
1.1.1. Les fondements théoriques et la doctrine du travail gouvernemental.....	5
1.1.2. Les deux facettes du travail gouvernemental.....	10
1.2. la gestion de projet.....	23
1.2.1. Le projet et le cycle de vie du projet.....	23
1.2.2. La gestion de projet et le management de projet.....	28
1.2.3. Les principales approches de management de projet.....	32
CHAPITRE II : LE DESIGN ET LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	45
2.1. le design de la recherche.....	45
2.1.1. Les constats issus de la revue de la littérature.....	45
2.1.1.1 La corrélation entre le cycle de vie du projet et le cycle de vie du travail gouvernemental.....	45
2.1.1.2. Les interactions entre le cycle de vie du projet, les processus du travail gouvernemental et le cycle de vie du travail gouvernemental.....	47
2.1.2. Les questions de recherche.....	50
2.1.3. Les objectifs et l'intérêt de la recherche.....	52
2.2. le cadre conceptuel de recherche.....	53
CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	55
3.1. l'approche générale de la recherche.....	55
3.1.1. Le choix de l'approche qualitative.....	55
3.1.2. Le positionnement épistémologique : l'interprétativisme.....	57
3.1.3. L'abduction comme mode de raisonnement utilisé.....	61
3.1.4. Le cadre de la recherche : une approche exploratoire.....	62
3.1.5. Le terrain de recherche.....	63

3.1.6. Le choix des participants à l'étude	65
3.3. LA STRATEGIE D'ANALYSE DES DONNEES	85
3.3.1. La codification des données	85
3.3.2. La validité et la fiabilité de la recherche	90
3.3.3. L'éthique de la recherche	94
CHAPITRE IV : L'ANALYSE DES RESULTATS	96
4.1. LA DESCRIPTION DES RESULTATS ISSUS DE LA COLLECTE DES DONNEES	96
4.1.1. La perception de la gestion intégrée de projet dans le travail gouvernemental au Cameroun.....	97
4.1.2. Les éléments relatifs au management multi-projets	104
4.1.2.1. Le management de portefeuilles de projet ou approche "portefeuille"	104
4.1.2.1.1. La sélection et le regroupement des projets au Cameroun.....	104
4.1.2.1.2. De l'alignement stratégique des projets au Cameroun.....	112
4.1.2.2. La perception de l'approche "plateforme de projet"	123
4.1.2.3. L'approche trajectoire de projet	130
4.1.3. La perception des éléments caractéristiques du management par projets	132
4.2. L'INTERPRETATION DES DONNEES	138
4.2.1. La transposition des approches de management de projet dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun	139
4.2.1.1. L'effectivité de la gestion intégrée de projet.....	139
4.2.1.2. L'internalisation des caractéristiques du Management multi-projets	141
4.2.1.2.1. Une certaine affirmation de l'approche portefeuille	141
4.2.1.2.2. Vers la mise en place d'une plateforme de projets.....	147
4.2.1.2.3. Une approche trajectoire qui reste à définir	149
4.2.1.3. Une certaine réalité du management par projets au Cameroun	150
4.2.2. La compatibilité entre les approches de management de projet et les processus du travail gouvernemental.....	152
4.2.3. Les approches de management de projet privilégiées dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun.....	155
CHAPITRE V : SYNTHESE DES RESULTATS ET DISCUSSION	162
5.1. PRESENTATION GLOBALE DES RESULTATS ET DISCUSSION	162
5.1.1. Les liens entre les résultats de la recherche et le questionnement de départ.....	162
5.1.2. Discussion des résultats.....	167
5.1.2.1. La relative césure entre les différentes approches de management de projet	168

5.1.2.2. Le caractère dynamique des processus du travail gouvernemental.....	168
5.1.2.3. L'inévidente transposition homothétique des approches de management de projet dans le champ gouvernemental	169
5.2. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	171
5.2.1. Les contributions théoriques	171
5.2.1.1. Une catégorisation du travail gouvernemental en familles de processus et une détermination du cycle de vie du travail gouvernemental.....	171
5.2.1.2. Une exploration du lien entre le travail gouvernemental et le management de projet.....	172
5.2.2. Les contributions pratiques et managériales	172
5.3. LES LIMITES DE L'ETUDE.....	173
5.3.1. Les limites liées au chercheur	174
5.3.1.1. Le choix des participants.....	174
5.3.1.2. Les exigences inhérentes à la triangulation des sources	174
5.3.1.3. Le chercheur comme instrument de mesure.....	175
5.3.2. Les limites liées aux participants	175
5.3.2.1. Le déséquilibre entre le nombre de participants informatifs et celui des participants confirmatifs	175
5.3.2.2. Le statut des participants informatifs	176
5.4. LES PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	176
5.4.1. Recourir à un autre terrain de recherche	177
5.4.2. Approfondir l'étude avec une seule approche.....	177
5.4.3. Intégrer la dimension performance	177
5.4.4. Tenir compte de l'apport des processus du travail gouvernemental dans le management de projet	177
LA CONCLUSION.....	179
LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	182
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE.....	192
ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION	195

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Synthèse des définitions du projet, de la gestion de projet et du management de projet.....	31
1.2 Comparaison des trois formes de management multi-projets.....	42
1.3 Synthèse de la revue de la littérature.....	43
2.1 Comparaison synoptique entre cycle de vie du projet et cycle de vie du travail gouvernemental.....	46
2.2 Interactions entre cycle de vie du projet – processus du travail gouvernemental – cycle de vie du travail gouvernemental.....	50
3.1 Paradigmes classiques de recherche.....	58
3.2 Paradigmes épistémologiques post positivistes contemporains.....	60
3.3 Profil des participants.....	70
3.4 Prise en compte des caractéristiques du travail gouvernemental et des approches de management de projet dans le guide d’entrevue.....	74
3.5 Liste des thèmes issus de l’exploitation des données.....	88
3.6 Synthèse des standards de qualité utilisés pour garantir la validité et la fiabilité de la recherche.....	94
4.1 Tableau synoptique des principaux thèmes issus des entrevues relativement à l’internalisation de la GIP au Cameroun.....	97
4.2 Tableau de code sur l’internalisation de la GIP au Cameroun.....	98
4.3 Synthèse de la collecte des données sur l’internalisation de la GIP au Cameroun.....	103
4.4 Présentation synoptique des principaux thèmes issus des entrevues relativement à la sélectivité des projets gouvernementaux au Cameroun.....	106
4.5 Codification des entrevues concernant la sélectivité des projets gouvernementaux au Cameroun.....	107
4.6 Budget d’investissement public des secteurs « Agriculture et développement rural », « Eau et énergie » et « Travaux publics » entre 2010 et 2014.....	110
4.7 Synthèse de la collecte des données sur les critères de sélectivité des projets au Cameroun.....	112
4.8 Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement à l’alignement des projets gouvernementaux à la stratégie nationale.....	113
4.9 Codification des thèmes sur l’alignement des projets gouvernementaux au Cameroun.....	114
4.10 Vue d’ensemble des analyses des PPA 2013 de 136 programmes analysés dans 7 secteurs.....	118
4.11 Synthèse de la collecte des données sur l’alignement des projets gouvernementaux à la stratégie nationale de développement.....	119

4.12	Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement aux interactions entre les projets gouvernementaux.....	121
4.13	Codification des thèmes issus des entrevues concernant les interactions entre les projets gouvernementaux au Cameroun.....	122
4.14	Synthèse de la collecte des données sur les interactions et le pilotage d'ensemble de projets.....	123
4.15	Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement à la mise en place d'une plateforme de projets gouvernementaux.....	125
4.16	Codification des thèmes sur la plateforme gouvernementale des projets au Cameroun.....	127
4.17	Synthèse de la collecte des données sur la plateforme de projets gouvernementaux au Cameroun.....	129
4.18	Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement à la perception de l'approche trajectoire dans la gestion des projets gouvernementaux.....	131
4.19	Synthèse de la collecte des données relativement à l'internalisation de l'approche trajectoire dans la gestion des projets gouvernementaux au Cameroun.....	132
4.20	Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement à la complémentarité entre les structures temporaires et les directions métiers permanentes concernant le management par projets.....	133
4.21	Codification des thèmes sur la complémentarité entre les structures temporaires et les directions métiers permanentes concernant le management par projets.....	134
4.22	Synthèse de la collecte des données relativement au management par projets dans la gestion des projets gouvernementaux.....	136
4.23	Liste des codes issus des entrevues.....	137
4.24	Triangulation des données concernant la GIP.....	141
4.25	Critères d'éligibilité des projets d'investissement public au Cameroun.....	143
4.26	Triangulation des données concernant l'approche portefeuille de projets.....	147
4.27	Triangulation des données concernant le management multi-projets fondé sur une approche plateforme.....	149
4.28	Triangulation des données concernant le management multi-projets fondé sur une approche trajectoire.....	150
4.29	Triangulation des données relativement à l'internalisation des caractéristiques du management par projets au Cameroun.....	152
4.30	Correspondance entre les processus du travail gouvernemental et les approches de management de projets.....	155
4.31	Niveau de prise en compte des approches de management de projet dans le travail gouvernemental au Cameroun.....	158
4.32	Classification des caractéristiques des approches de management de projet en fonction de leur niveau de prise en compte dans le travail gouvernemental.....	161

LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
1.1 Différents niveaux d'analyse du projet selon Asquin, Falcon & Picq.....	25
1.2 Modèle de système projet selon Corriveau.....	26
1.3 Modèle de gestion intégrée de projet selon O'Shaughnessy.....	33
1.4 Complémentarité entre les structures projet temporaires et les directions métiers permanentes d'après Cousin-Bernard & Gauthier.....	35
1.5 Organisation matricielle dans une approche de MPP selon Ezratty & Miny.....	36
1.6 Organisation en équipes autonomes dans une approche de MPP selon Ezratty & Miny.....	37
2.1 Modèle d'intégration des approches de management de projet dans le travail gouvernemental.....	54
3.1 Schématisation du processus de codification.....	89
4.1 Relation entre le budget programme et la GIP.....	101
5.1 Interactions entre les processus du travail gouvernemental et les approches de management de projets au Cameroun.....	165
5.2 Intégration longitudinale des caractéristiques du management multi-projets dans les processus du travail gouvernemental au Cameroun.....	167

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré		Pages
3.1	Types de documents consultés.....	82
3.2	Catégories initiales définies avant le recueil.....	87
4.1	Arrimage des stratégies sectorielles au DSCE.....	116
4.2	Extraits des missions dévolues à la Direction générale des études techniques.....	128

LISTE DES ACRONYMES

AFITEP	Association francophone de management de projet
AFNOR	Association française des normes
APC	Administration publique camerounaise
BAD	Banque africaine de développement
BIP	Budget d'investissement public
BUNEMP	Bureau national des études et de la maturation des projets
CNO	Cadre national des objectifs
CIPK	Complexe industrialo portuaire de Kribi
DAO	Dossier d'appel d'offres
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
ENA	Ecole nationale d'administration
FASR	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FMI	Fonds monétaire international
GIP	Gestion intégrée de projet
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (coopération allemande)
IPPTE	Initiative pays pauvres très endettés
HIPCI	Heavily indebted poor countries initiative
IPMA	International project management association
MMP	Management multi-projets
MPP	Management par projets
MINADER	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MINEE	Ministère de l'eau et de l'énergie
MINEPAT	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire
MINFI	Ministère des finances
MINFOF	Ministère des forêts et de la faune
MINTP	Ministère des travaux publics
OTG	Organisation du travail gouvernemental
TDR	Termes de référence
PAEDP	Programme d'appui à l'exécution de la déclaration de Paris
PMBOK	Project management institute
PINORAC	Projet d'introduction des normes de rendement dans l'administration camerounaise
PPA	Projet de performance des administrations
PROMAGAR	Projet de modernisation de l'administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats
PTF	Partenaires techniques et financiers
SGG	Secrétariat général du gouvernement

SGPM Secrétaire général des Services du Premier Ministre
SPM Services du Premier Ministre
UO Unité opérationnelle
UQAC Université du Québec à Chicoutimi

DÉDICACES

*À mon père bien-aimé, Daniel-Hiler Hiol,
rappelé au Créateur deux jours après mon arrivée au Québec,
dans le cadre de ma formation en gestion de projet !*

À Bibiche, ma tendre épouse...

REMERCIEMENTS

Je rends infiniment grâce à l'Éternel Dieu Tout-Puissant, pour les projets de paix et de bonheur qu'il forge pour moi.

Mes sincères remerciements et ma profonde gratitude à mon Directeur de recherche, Monsieur Julien Bousquet, et à mon co-directeur, Monsieur Christophe Leyrie. En plus de m'avoir initié à la rigueur de la recherche scientifique, la qualité de leur encadrement, leurs conseils et recommandations ont été aussi précieux que méticuleux. C'est à la faveur de leurs diligences sacrificielles que ce travail a pu être réalisé dans les délais impartis. Qu'ils trouvent ici, l'expression de ma parfaite considération.

Que dire de la mansuétude du gouvernement canadien ? À travers l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et sous les auspices du Programme canadien de bourses de la francophonie (PCBF), il m'a permis d'acquérir un savoir-faire et des outils en matière de gestion de projet.

J'exprime ma reconnaissance à tous les anonymes, les gens de l'ombre. Tous ceux là qui, par leur soutien, m'ont accompagné dans la réalisation de ce projet. Je pense à ma famille, mes amis, Fred, Serge, Eric, Benjamin et Paternie. J'en oublie certainement. Ce travail est aussi le vôtre !

RÉSUMÉ

Jadis l'apanage des entreprises privées, la gestion de projet s'est démocratisée au fil des années. Désormais, les segments d'activités que l'on pensait en dehors de son champ sont irradiés par elle. C'est le cas de l'organisation du travail gouvernemental. Pourtant, aussi incroyable que cela puisse paraître, il existe des similitudes entre la gestion de projet et le travail gouvernemental. Probablement parce que l'action d'un gouvernement consiste à traduire en projets, une vision politique préalablement définie. Ces similitudes sont perceptibles au niveau du cycle de vie du projet, c'est-à-dire les différentes phases qui rythment son existence. La littérature révèle que ce cycle est identique à celui du travail gouvernemental. En effet, à l'instar de tout projet, l'action gouvernementale n'est pas le fruit du hasard. Elle se conçoit, sur la base d'un problème bien identifié auquel les autorités publiques tentent d'apporter des solutions. Elle s'organise ou se définit autour d'une solution particulière décidée par les autorités compétentes. Elle s'exécute et mobilise à cet effet diverses parties prenantes, tout en restant soumise à d'innombrables contraintes (financières, temporelles, techniques, etc.). Enfin, elle est conduite à terme et de ce point de vue, elle peut faire l'objet d'une évaluation. Partant de ce constat, la présente étude a porté sur *la contribution des approches de management de projet à l'organisation du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun*. Elle a été structurée autour d'une question générale de recherche, à savoir : *quelles sont les approches de management de projet qui peuvent être transposées dans les différents processus du travail gouvernemental ?*

À partir d'une démarche qualitative, mobilisant l'interprétativisme comme positionnement épistémologique, l'abduction comme mode de raisonnement et l'entretien semi-directif comme instrument de collecte des données, vingt cinq (25) participants ont été sélectionnés à l'effet de donner leur perception sur l'internalisation dans le champ gouvernemental camerounais, des approches les plus significatives de management de projet. Il s'agit de la gestion intégrée de projet, du management multi-projets et du management par projets. Au terme de l'analyse des données, il est apparu que non seulement ces approches sont susceptibles d'être transposées dans le champ gouvernemental au Cameroun, mais surtout elles s'y appliquent déjà, certes, à des degrés divers. Par ailleurs, le management multi-projets constitue une tendance lourde par rapport aux autres approches. Ses caractéristiques se retrouvent dans tous les processus du travail gouvernemental. Elles sont dans certains cas, fortement intégrées, dans d'autres, moyennement ou faiblement prises en compte.

*Tout projet donnant une finalité
à l'avenir contribue à sa création.*

Jacques ATTALI
(Histoire du temps)

L'INTRODUCTION

Qu'y a-t-il de commun entre l'organisation du travail gouvernemental (OTG) et la gestion ou management de projet ? Ces deux concepts semblent si éloignés et différents l'un de l'autre qu'il peut s'avérer osé, voire périlleux, de rechercher une corrélation utile entre eux, du moins sur le plan de la recherche. C'est pourtant l'objet de la présente étude. Elle consiste à voir dans quelle mesure la gestion de projet, considérée comme la solution permettant d'optimiser le rendement des entreprises privées (Joly & Muller, 1994), pourrait également contribuer à l'amélioration du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun.

L'OTG est semblable à une hydre de mer, tentaculaire et difficile à apprivoiser. Elle peut se définir comme l'ensemble des processus institutionnels ayant un caractère politique, juridique ou administratif, auxquels un gouvernement a recours dans la prise des décisions concernant la gestion des affaires publiques, ainsi que les dispositifs opérationnels qu'il met en place aux fins de l'exécution de ces décisions. Il apparaît, à partir de cette définition, que le travail gouvernemental s'inscrit dans le domaine des pouvoirs publics, c'est-à-dire l'action des gouvernants, par opposition aux entreprises du secteur privé.

Au plan scientifique ou académique, l'OTG fait partie des sciences administratives appliquées et relève de ce fait des sciences sociales. Elle se situe à la croisée de plusieurs disciplines dont le Droit public (Droit constitutionnel et Droit administratif) et la Science politique (Science administrative et Sociologie politique). Même si elle fait l'objet d'enseignements ou de séminaires dans certaines écoles spécialisées¹, elle relève davantage de la pratique administrative, avec des caractéristiques à la fois communes et spécifiques aux Etats. D'une manière générale, l'OTG est adossée au système politique en vigueur dans un pays donné et est, le plus souvent, encadrée par des instruments juridiques. Au

¹ C'est notamment le cas dans les Écoles nationales d'administration des pays comme la France ou le Cameroun.

Cameroun par exemple, elle est régie par une instruction présidentielle², tandis qu'en France et en Côte d'Ivoire, elle fait l'objet de circulaire du Premier Ministre.

Au-delà de cet encadrement pratique, l'OTG a mobilisé depuis des lustres nombre de chercheurs (Lasswell & Kaplan, 1950 ; Simon, Smithburg & Thompson, 1950), même si la littérature en la matière demeure peu dense et le plus souvent indirecte. En effet, le travail gouvernemental est généralement traité de façon incidente dans le cadre de l'analyse des politiques publiques (Thoenig, 1985), au point de se confondre parfois à elles. Kübler et Maillard (2009) soulignent qu'analyser les politiques publiques permet d'interroger, selon une formule désormais célèbre de Dye (2002, p.1), « *ce que les gouvernements font, pourquoi ils le font et ce que ça change* »³, ou encore, selon Howlet et Ramesh (1995, p.4), « *tout ce que le gouvernement décide de faire ou de ne pas faire* ».

La gestion de projet quant à elle s'est affirmée au fil des années comme une discipline scientifique à part entière, tant dans le domaine des sciences sociales en général que dans celui des sciences de gestion en particulier. De plus en plus, elle mobilise un corpus de connaissances, des outils et techniques spécifiques et ouvre la voie à des corps de métiers ou à des qualifications professionnelles internationalement reconnues⁴. La gestion de projet s'est considérablement répandue dans le secteur privé. Elle est apparue pour la première fois dans les sociétés d'ingénierie pétrochimique et d'armement américaines, avant de connaître un essor spectaculaire vers la fin du XX^{ème} siècle. À la faveur de la crise du début des années 1990, elle est considérée comme *la solution* permettant aux entreprises privées, sinon d'optimiser leurs parts de marché, du moins de les conserver, en maîtrisant notamment les coûts et les délais (Joly & Muller, 1994). De nos jours, elle constitue une démarche privilégiée pour piloter l'exécution des projets (O'Shaughnessy, 2006), qui font désormais partie intégrante des activités des organismes publics ou privés (Ezratty & Miny, 2006).

² Il convient de relever qu'au-delà de cette instruction, le travail gouvernemental est régi par d'autres instruments juridiques. C'est le cas de la Constitution, du décret portant organisation du Gouvernement, de divers textes réglementaires et autres circulaires.

³ D'après une traduction de Kübler et de Maillard.

⁴ Les associations internationales regroupant des théoriciens et praticiens en Management de projet, à l'instar du PMI, de PRINCE 2 ou de IPMA, délivrent des certifications visant à valider des compétences de différents niveaux en gestion de projet. Il en est par exemple, s'agissant des certifications délivrées par IPMA, du Directeur de projet certifié (IPMA-A), du Chef de projet certifié (IPMA-B), du responsable de projet certifié (IPMA-C).

La gestion de projet peut se définir comme la mobilisation des ressources humaines, matérielles, techniques et financières en vue de l'exécution coordonnée d'activités spéciales, complexes et temporaires, à l'effet de produire des biens ou services uniques permettant l'atteinte de résultats précis. Joly et Muller (1994) soulignent qu'elle est indispensable pour savoir où l'on en est à un instant donné sur l'avancement d'un projet dans les domaines des coûts, des délais et de la configuration. Elle revêt différentes approches dont les plus significatives sont la gestion intégrée de projet, le management par projet, le management multi-projets (portefeuille, plateforme et trajectoire).

A priori, tout semble opposer l'OTG à la gestion de projet. Pourtant, la littérature révèle des similitudes entre le cycle de vie de la gestion de projet et celui du travail gouvernemental. En effet, à l'instar de tout projet, l'action gouvernementale se conçoit, s'organise, se réalise et est conduite à son terme. Elle est soumise à des contraintes (financières, temporelles, techniques, etc.) et mobilise diverses parties prenantes. Elle se traduit par des politiques publiques qui se déclinent en projets. Il semble donc exister des points de contact entre la gestion de projet et l'OTG. Celle-ci apparaît comme l'une des exigences fondamentales des Etats modernes. Indépendamment des systèmes politiques, tous les pays mettent en œuvre des processus permettant aux gouvernants d'assurer le pilotage des affaires publiques, dans la perspective de la réalisation des objectifs de développement qu'ils se sont fixés.

Au Cameroun, bien que la pratique des projets ne soit pas véritablement récente, elle a du reste été diffusée dans la sphère publique par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, à la faveur de l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés⁵ (PPTE). L'appropriation de cette approche comme modalité institutionnelle de gestion publique s'est traduite dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE). Dès lors, l'on peut se poser la question de savoir si et comment cette approche a été internalisée au Cameroun. Les techniques, les méthodes et les outils qui la caractérisent ont-ils ou, le cas échéant, peuvent-ils être réceptionnés dans l'OTG au Cameroun ? L'on peut se poser la question de savoir dans quelle mesure la gestion de projet, considérée comme *la solution*

⁵ Lancée en 1996 par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI), l'initiative PPTE concerne 42 pays dont 34 en Afrique subsaharienne, 4 en Amérique latine et 3 en Asie. Il s'agit en principe d'une stratégie de désendettement dont le but est d'atténuer le lourd fardeau de la dette accumulée par ces pays, en dépit des plans d'ajustement structurels qui leur ont été imposés pendant plusieurs années. Cette initiative consiste à mettre dans un fonds précis une partie des sommes à rembourser par les Etats débiteurs, lesquels fonds sont ensuite réaffectés à des actions de développement bien ciblées.

permettant d'optimiser le rendement des entreprises privées, pourrait également contribuer à l'amélioration du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun. C'est le sens de la présente étude. Elle est bâtie autour de cinq chapitres.

Le premier chapitre porte sur le cadre théorique de la recherche. Il est consacré à la revue de la littérature, structurée autour de la définition des concepts d'OTG, de gestion de projet et des notions connexes. Un accent particulier est mis sur les composantes de chaque concept.

Quant au deuxième chapitre, il aborde premièrement le design de la recherche. Un retour est fait sur les constats issus de la revue de la littérature, avant la présentation des questions (générale et spécifiques) de recherche, suivie des objectifs et de l'intérêt de celle-ci. Le cadre conceptuel de l'étude clôture ce chapitre.

La méthodologie qui sous-tend cette recherche est traitée au troisième chapitre. L'approche générale de l'étude y est présentée, à travers l'exposé des raisons qui ont présidé au choix de l'approche qualitative qui sous-tend l'étude, le positionnement épistémologique du chercheur, le raisonnement utilisé, le cadre et le terrain de recherche ainsi que les modalités de sélection des personnes qui y ont participé. Ensuite, la stratégie de recherche est précisée. Elle met l'accent sur la palette d'instruments de collecte des données utilisés. Enfin, le processus de traitement et d'analyse des données est explicité.

Le chapitre quatre détaille les résultats de la recherche. Ceux-ci sont dans un premier temps décrits avant d'être interprétés.

Enfin, le cinquième chapitre synthétise les résultats obtenus. Dans un premier temps, les conclusions inhérentes à l'analyse des données seront présentées et discutées, en fonction des objectifs de recherche préalablement formulés. Ensuite, les limites de l'étude ont été exposées, ainsi que ses contributions ou retombées aux plans théorique et pratique. Enfin, le chapitre s'achève en explorant d'autres avenues de recherche futures. Une conclusion permet de ressortir les points saillants de l'étude partant de la problématique aux résultats, et de faire le lien entre les résultats obtenus et le questionnement de départ.

CHAPITRE PREMIER

LE CADRE THÉORIQUE

La revue de la littérature est articulée autour des deux champs théoriques. D'une part, l'organisation du travail gouvernemental (1.1), dont les fondements et la doctrine méritent d'être apprivoisés, au même titre que ses facettes et son cycle de vie. D'autre part, la gestion de projet (1.2), à travers une clarification de ses éléments constitutifs et de ses principales approches.

1.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL GOUVERNEMENTAL : ENTRE LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF

Même si certains chercheurs se sont penchés depuis des années sur la problématique du travail gouvernemental, elle demeure dominée par la pratique administrative et relève davantage du droit et de la science politique. Dans nombre de pays, l'OTG fait l'objet d'une codification juridique, notamment à travers des circulaires ou instructions, dont il faut tenir compte dans le cadre de la revue de la littérature. La compréhension de cette notion passe par la maîtrise de ses fondements théoriques et de sa doctrine. Cette dernière permet de cerner ses différentes facettes ainsi que le cycle de vie qui en constituent l'ossature.

1.1.1. Les fondements théoriques et la doctrine du travail gouvernemental

1.1.1.1. *Les fondements théoriques*

L'OTG est articulée autour de deux expressions clés dont il convient de saisir la signification : « *organisation du travail* » d'une part et « *gouvernemental* » d'autre part.

L'organisation du travail, en tant que stratégie d'action d'une entité donnée, remonte au début du XX^{ème} siècle. Elle s'abreuve à la source des travaux de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sur l'organisation scientifique du travail. Dans son ouvrage intitulé "*The principles of scientific management*" (1911), Taylor développe la théorie selon laquelle l'organisation scientifique du travail constitue l'un des moyens essentiels permettant

d'optimiser le rendement des entreprises privées. Il établit que la faible productivité des entreprises est liée, entre autres, à la flânerie systématique des ouvriers, et préconise la rationalisation du travail. Celle-ci constitue le pilier du taylorisme, mais sera essentiellement critiquée sur le fait qu'elle marginalise la dimension humaine du travail. Néanmoins, le concept d'organisation du travail connaîtra par la suite un essor et un raffinement singulier grâce à Henri Fayol (1841-1925).

À travers son essai sur l'«*Administration industrielle et générale*» (1916), considéré comme le texte fondateur du management, Fayol a structuré la pensée rénovatrice de la gestion de l'entreprise autour de six fonctions essentielles. D'après lui, les fonctions verticales ou spécifiques au sein d'une entreprise sont la technique (production, transformation et fabrication), le commercial (achat, vente et échanges), la finance (recherche et utilisation optimale des capitaux), la comptabilité (calcul de la rémunération et statistiques) et la sécurité (protection des personnes et des biens).

Quant à la fonction administrative dont le détenteur est de nos jours appelé «gestionnaire» ou «manager», elle a un caractère horizontal ou transversal. Elle s'articule autour de cinq activités principales : *planifier* ou anticiper sur le futur ; *organiser* ou mettre à la disposition de l'entreprise les ressources nécessaires à son fonctionnement ; *commander* (qu'il faut entendre aujourd'hui par «animer»), c'est-à-dire indiquer les tâches et instructions à mettre en œuvre ; *coordonner* ou instaurer la cohérence et l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise, en vue de faciliter son fonctionnement et garantir son succès ; *contrôler* ou vérifier que tout se passe conformément au programme arrêté, aux ordres donnés, aux principes admis, de manière à identifier et corriger les manquements constatés.

L'organisation scientifique du travail apparaît donc comme un ensemble d'éléments qui interagissent, dans le but d'améliorer l'efficacité du personnel et permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Cette conception du travail, propre aux entreprises privées, s'est progressivement diffusée dans l'administration publique, à la faveur de l'expansion des principes du nouveau management public.

L'OTG s'inscrit dans le sillage des travaux de Fayol. Comme nous le verrons dans les développements qui vont suivre, l'action gouvernementale dans nombre de pays mobilise

des mécanismes de planification, d'organisation, d'animation, de coordination et de contrôle.

Pour ce qui est de l'adjectif "gouvernemental", il dérive du verbe "gouverner" qui vient du mot latin *gubernare*, lui-même tiré du grec *kubernan* qui signifie « diriger un navire ». Si l'on peut considérer que l'Etat est un grand navire, gouverner signifie donc diriger l'Etat ou conduire les affaires de l'Etat, en suivant un cap qui est en principe défini à l'avance. *Lato sensu*, le mot gouvernement fait référence au régime politique. Il indique la forme que revêt ce régime dans un pays donné, c'est-à-dire l'idéologie politique qui sous-tend l'action de ses dirigeants. C'est ainsi que l'on parle de gouvernement "républicain", "démocrate", de "gauche" ou de "droite". *Stricto sensu*, le gouvernement peut être entendu comme l'organe - c'est-à-dire les personnes ou les services - investi du pouvoir exécutif, à l'effet de diriger un Etat.

Ainsi, autant les entreprises privées ou publiques ont à leur tête des organes de direction (conseils d'administration ou directions générales) chargés de définir la stratégie à mettre en œuvre en vue d'atteinte des objectifs prédéfinis, autant tous les Etats disposent, sous une forme ou sous une autre, d'un gouvernement chargé de conduire les affaires du pays. Ce gouvernement est généralement composé de plusieurs entités couvrant chacune un secteur d'activités précis, communément appelé département ministériel (*state department*). Dans la quasi-totalité des pays, c'est la Constitution qui fixe les modalités de désignation des membres du gouvernement et les moyens d'action dont ils disposent. Dès lors, il devient intéressant d'apprécier le contenu du travail effectué par ces personnes ou services.

1.1.1.2. La doctrine du travail gouvernemental

Il existe très peu d'écrits sur le travail gouvernemental et nombre de chercheurs n'abordent cette thématique que de façon incidente. À partir des travaux de plusieurs théoriciens (Lasswell & Kaplan, 1950 ; Simon, Smithburg & Thompson, 1950), Thoenig (1985, p.17) observe que « des efforts multiples traversent la littérature spécialisée pour répertorier, classifier, disséquer les fonctions essentielles et les tâches parcellaires accomplies par les décideurs politiques ou leurs agents administratifs ». Plusieurs modèles sont suggérés pour déterminer le contenu de la « boîte à outils » du travail gouvernemental. Au rang des plus emblématiques, figure la grille analytique de Jones (1970) qui se présente

comme une séquence d'activités allant de l'émergence publique d'un problème à la terminaison de l'action gouvernementale. March et Osen (1976) développe le « modèle de la poubelle ». Il met en évidence les composants de base présents dans tout processus décisionnel : des problèmes à résoudre, des solutions à mettre en œuvre, des acteurs qui interviennent, des occasions favorables pour prendre la décision.

Hood (1983) élabore le schéma « NATO », structuré autour des quatre ressources de base de l'action de tout gouvernement : la nodalité ou la propriété d'être au milieu d'un réseau social ou d'information ; l'autorité ou le contrôle du pouvoir légal ou officiel ; le trésor ou la possession de biens fongibles, essentiellement de l'argent ; l'organisation ou la possession d'un stock d'argents, de ressources physiques. Ces différentes approches ont le mérite de tracer de voie devant conduire à une compréhension du travail gouvernemental, mais elles demeurent toutes incomplètes voire laconiques quant à son contenu.

À partir du milieu des années 1980, la littérature sur le travail gouvernemental va davantage s'affiner. Wiener (1987, p.256) souligne que « l'organisation du travail gouvernemental s'ordonne autour de deux types d'activités :

- une participation au processus de décision, qui consiste à suivre l'élaboration, l'édiction et la mise en œuvre des textes législatifs ou réglementaires qu'implique la réalisation du programme gouvernemental ;
- une fonction d'ordre administratif, qui consiste à assurer la coordination des activités et des réunions gouvernementales, ainsi que la gestion des services qui peuvent être rattachées au chef de l'exécutif ».

De cette analyse, l'OTG apparaît comme articulant deux niveaux d'action : un niveau politique centré sur le processus décisionnel et un niveau administratif constitué de tâches de gestion courante. Dans cette même veine, Sanson et Laurent (1996, p.11) relèvent que le travail gouvernemental « *jumelle en effet une référence à la politique ('gouvernemental') et à l'action administrative ('travail')* ». Ils s'interrogent sur l'existence de tâches spécifiques qui s'inscriraient entre celles du gouvernement menées au sein du conseil des ministres et la gestion courante des administrations. Ces tâches, remarquent-ils, ont fait l'objet d'un décryptage par Fournier (1987). Ce dernier définit le travail gouvernemental comme le processus qui permet de traduire le programme politique dont sont porteurs les

membres du Gouvernement en actes de toute nature qu'eux-mêmes ou leurs subordonnés accomplissent dans l'exercice de leurs fonctions pour la mise en œuvre de ce programme.

Le travail gouvernemental est fortement influencé par le système politique et administratif en vigueur dans chaque Etat. Aussi paraît-il opportun d'analyser également la littérature sur les dispositifs juridiques régissant l'OTG dans certains pays, afin d'apprécier de façon pratique le son périmètre et son contenu.

En France, c'est la Circulaire du 06 juin 1997 qui organise le travail gouvernemental. Ce texte structure le travail gouvernemental autour des points suivants :

- la programmation du travail gouvernemental
- les conditions de préparation des décisions gouvernementales
- les travaux en conseils de ministres
- l'élaboration des textes législatifs et réglementaires
- le fonctionnement des départements ministériels
- les nominations aux emplois publics
- la participation des membres du gouvernement aux travaux du parlement
- le Conseil Economique et Social
- la publication des actes au Journal Officiel.

En République de Côte d'Ivoire, la Circulaire n°001 du 20 mars 2012 relative à l'OTG est articulée autour des points suivants :

- les principes du travail gouvernemental
- les attributions des ministres
- le conseil des ministres
- la préparation des décisions gouvernementales
- les autres règles applicables aux actes des ministres
- l'organisation et le fonctionnement des départements ministériels.

Au Cameroun, c'est l'Instruction générale n°002 du 1^{er} octobre 2002 qui traite du travail gouvernemental. Contrairement à la Côte d'Ivoire et à la France où la circulaire sur l'OTG est signée du Premier Ministre et adressée aux membres du Gouvernement, au Cameroun, c'est le Président de la République qui en est le signataire. La prééminence du

Président de la République dans ce domaine est ainsi affirmée. Outre le rappel des principes constitutionnels, l'instruction sus-évoquée aborde les points suivants :

- la protection de la fortune publique
- la consultation et la collaboration
- les activités des ministres et les principes fondamentaux du service public
- l'accueil des usagers
- la communication gouvernementale et la publication des actes
- l'information permanente du Chef de l'Etat.

Au final, pour les besoins de notre recherche et à la lumière des définitions que proposent la littérature et la pratique administrative, nous définissons l'OTG comme l'ensemble des processus institutionnels ayant un caractère politique, juridique ou administratif, auxquels un gouvernement a recours dans la prise des décisions concernant la gestion des affaires publiques, ainsi que les dispositifs opérationnels qu'il met en place aux fins de l'exécution de ces décisions.

Au total, la doctrine du travail gouvernemental révèle différentes facettes qui sont fortement impactées par le système politique et administratif propre à chaque pays.

1.1.2. Les deux facettes du travail gouvernemental

L'OTG est comme *Janus biface*, en ce sens qu'elle revêt une double dimension. D'une part, elle a un versant politique et relève par conséquent du niveau stratégique. D'autre part, elle a un côté opérationnel et se rapporte à l'action administrative.

1.1.2.1. La dimension politique du travail gouvernemental

Analyser le travail gouvernemental sous l'angle politique amène à prendre en considération trois éléments essentiels. Premièrement, le programme politique ou plan d'actions du Gouvernement. Il constitue en effet le point d'ancrage du travail gouvernemental. Ensuite, l'OTG porte sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Celles-ci concourent à la déclinaison du programme politique du gouvernement. Enfin, le travail gouvernemental se traduit par l'action publique.

1.1.2.1.1. Le programme politique du gouvernement : véritable pierre angulaire du travail gouvernemental

Le programme politique du gouvernement est celui sur la base duquel la majorité au pouvoir a été élue. En fonction de la nature du régime politique, ce programme peut être défini par le Président de la République ou par le Premier Ministre et varie d'un gouvernement à un autre. Quelques illustrations pratiques permettent d'étayer ces considérations.

En France par exemple, sous le Premier Ministre Lionel Jospin (1997-2002), le travail gouvernemental a notamment porté sur la création des emplois-jeunes et la mise en œuvre de la réforme des 35 heures. Pour le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin (2002-2005), il s'est agi de la conduite des retraites et de l'approfondissement du processus de décentralisation, tandis que l'action de Dominique de Villepin (2005-2007) a porté entre autres sur la réforme de la législation du travail. De 2007 à 2012, le gouvernement de François Fillon s'est attaché à mettre en œuvre le programme sur lequel Nicolas Sarkozy avait été élu Président de la République : fiscalité, environnement, modernisation des institutions. Depuis mai 2012, le Gouvernement de Jean-Marc Ayrault s'emploie à réaliser les réformes annoncées par François Hollande : emploi, relance de la croissance, etc⁶.

Le Gouvernement mis en place au Sénégal au lendemain de l'élection du Président Macky SALL le 25 mars 2012 s'emploie à l'exécution du programme présidentiel intitulé « Yoonu Yokkuté⁷ ». Ledit programme s'appuie sur cinq axes stratégiques majeurs⁸ : (i) mettre fin aux injustices sociales ; (ii) assurer les bases du développement ; (iii) atteindre une productivité développante ; (iv) devenir un modèle de démocratie efficace ; (v) garantir la paix, la sécurité, la stabilité et l'intégration régionale.

Au Cameroun, l'action du gouvernement du Premier Ministre Ephraïm Inoni (2004-2009) a consisté en la mise en œuvre de la politique des « Grandes Ambitions » du premier septennat présidentiel (2004-2011). En effet, aux termes de l'article 5(2) de la Constitution du Cameroun, c'est le Président de la République qui définit la politique de la nation.

⁶ Extrait de www.vie-publique.fr/.../gouvernement/quoi-consiste-travail... consulté le 26 mai 2013.

⁷ Ce qui signifie le « chemin du développement » en Wolof, la langue nationale la plus parlée au Sénégal.

⁸ Document « Bilan des actions phares du travail gouvernemental (avril 2012-mars 2013) » publié en mars 2013.

Quant au Premier Ministre, il est le Chef du Gouvernement⁹ et dirige l'action de celui-ci¹⁰, conformément aux dispositions du décret n° 92/089 du 4 mai 1992 précisant ses attributions, modifié et complété par le décret n° 95/145 bis du 4 août 1995. Ce texte précise que le Premier Ministre est chargé de la supervision, de la direction, de l'animation, de la coordination et de l'évaluation de l'action gouvernementale. L'on peut observer que la fonction ainsi dévolue au Premier Ministre croise les composantes de la fonction administrative telle que conçue par Fayol (1916), structurée autour des activités de planification, d'organisation, d'animation, de coordination et de contrôle. Au titre du septennat 2011-2018, le gouvernement conduit par Yang Philemon s'attèle à la concrétisation du programme des « Grandes Réalisations » du Président réélu. Ce programme accorde une place de choix à l'exécution de nombreux projets structurants contenus dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), notamment dans les secteurs de l'énergie, des mines, de l'habitat social, de l'agriculture et des infrastructures, etc.

Au final, il apparaît quel que soit le pays concerné, que le programme politique constitue le cadre stratégique de référence des politiques publiques qui sont implémentées par le gouvernement, sur une période correspondant le plus souvent au mandat présidentiel.

1.1.2.1.2. Les politiques publiques : instruments d'expression du travail gouvernemental

Il n'est pas aisé de définir une politique publique, tant ce concept est à la fois multifacettes et polysémique. D'ailleurs, Cunningham (1963, p.229) fait observer à ce propos qu'un haut fonctionnaire britannique déclarait avec humour qu'« *une politique publique, c'est un peu comme un éléphant – vous le reconnaissez quand vous le voyez, mais vous ne pouvez pas facilement le définir* ». Le concept de politique publique est étroitement associé à la notion de politique. Celle-ci, du reste, n'est pas univoque. L'énergie savante mobilisée depuis des lustres par de nombreux érudits pour lui trouver une définition acceptable n'a d'égale valeur que sa complexité.

⁹ Conformément aux dispositions du Décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement, le Gouvernement comprend, outre le Premier Ministre, le Vice-Premier Ministre, les Ministres, les Ministres sans portefeuilles, les Ministres délégués et les Secrétaires d'Etat.

¹⁰ Article 12 de la loi n°96/06/ du 18 janvier 1996, modifiée par la loi n° 2008/001 du 14 avril 2008 portant révision de la constitution du 02 juin 1972.

Le terme de politique est encombrant car il revêt, dans la langue française, un double sens. D'une part, il désigne les interactions qui s'établissent entre des acteurs, individuels ou collectifs, poursuivant des intérêts différents ou convergents, et qui se traduisent notamment par la lutte pour le pouvoir, l'influence ou l'autorité (...). D'autre part, il qualifie le programme d'actes et d'actions que poursuit un individu ou une organisation. Thoenig (1985, pp. 6-7).

Thoenig observe que la langue anglaise fait recours à deux termes différents pour définir le mot « politique ». Il s'agit de *politics* qui désigne la lutte pour le pouvoir et *policy* qui qualifie le cadre d'action. Cette double approche va influencer l'analyse contemporaine des politiques publiques, marquée par deux conceptions différentes développées dans les années 1970 et 1980 et connues sous le timbre d'approche de styles de politique (*policy styles approach*) et d'approche de types de politique (*policy approach*).

D'après Thoenig¹¹, la première approche va consister « à examiner si la nature d'une politique publique est fonction de certaines caractéristiques propres au système politique ». Dans la deuxième approche, il sera à l'inverse question de voir « dans quelle mesure c'est la nature ou la substance d'une politique qui importe, qui est une variable indépendante, qui est un fait autonome et entraînant des conséquences ». Partant de cette distinction, la politique publique apparaît comme dotée de deux versants. Vlassopoulou (2000, pp.125-126) considère à ce titre qu'elle est, dans le premier cas de figure, « comme une variable dépendante, c'est-à-dire comme le produit des institutions politiques, des pratiques administratives de traditions légales et des cultures politico-administratives propres à chaque pays » (*politics determines policy*), et dans le second cas de figure, « comme une variable indépendante qui génère différents types de comportements et d'activités politiques, indépendamment du contexte dans lequel elle se déploie » (*policy determines politics*). S'agissant de l'approche de types de politique, Vlassopoulou¹² relève que « la contribution principale de cette approche consiste en ce qu'elle reconnaît, pour la première fois, la politique publique comme un paramètre essentiel à prendre en considération pour la compréhension de l'action publique ».

¹¹ Thoenig, *op cit*, p. 15

¹² Vlassopoulou, *op cit*, p.128

L'approche de *style politique* quant à elle défend l'idée selon laquelle l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques varient en fonction des contextes et du style particulier (*policy style*) propres à chaque pays. Toutefois, les adeptes de cette démarche (Lundqvist, 1974 ; Richardson, 1982 ; Vogel, 1986) nient toute diversité des modes d'action publique au sein du même contexte national. Cependant, selon Jobert & Muller (1986), la fragmentation du système administratif en plusieurs secteurs, chacun ayant ses propres pratiques et même son propre référentiel, ne permet pas de considérer l'action publique comme une unité homogène. Dans une étude réalisée en France, Mény (1988) a montré la coexistence d'un style national et d'un style sectoriel qui peuvent à la fois s'opposer et partager des éléments communs. Vlassopoulou¹³ arrive à la conclusion suivante :

Une politique publique prend plutôt la forme d'une nébuleuse où différents éléments s'entrecroisent sans qu'il y ait nécessairement une corrélation rationnelle entre eux. (...). En revanche, considérer une politique publique comme une unité composite, et donc complexe, est la seule démarche permettant de lutter contre la tendance à une simplification extrême.

Cette perception de la politique publique se trouve renchérie par Chevallier (2002, p. 181) qui considère le secteur public comme « *un ensemble hétérogène et protéiforme comportant des strates successives, et où coexistent les activités et les modes de gestion les plus variés* ». Pour Thoenig¹⁴, la littérature abonde d'approches et de typologies pour qualifier les politiques publiques. Celles-ci portent sur les instruments d'influence utilisés par l'Etat (Scharpf, 1976), sur les instruments de l'action administrative (Mayntz, 1978) ou encore sur les formes d'intervention sociopolitique (Kaufmann, 1982). Seulement, la typologie la plus citée est celle élaborée par Lowi en 1972. Elle distingue quatre types de politiques publiques¹⁵ :

- les politiques distributives, qui donnent une autorisation ou accordent un privilège. Elles sont évaluées par les économistes publics en termes d'efficacité calculée selon des ratios coûts-avantages : services postaux, autorisations de construction, de

¹³ Vlassopoulou, *op cit*, p.132.

¹⁴ Thoenig, *op cit*, p.9.

¹⁵ Salisbury a suggéré en 1968 un quatrième type qui a été rajouté aux trois types précédemment élaborés par Lowi dans un premier article en 1964.

fabrication et de commercialisation de certains produits, opérations de certification et de contrôle des normes édictées par les autorités ;

- les politiques redistributives, qui classent les individus selon des critères qui leur donnent ou non accès à des avantages (par exemple le droit à la retraite). Elles mettent l'accent sur la recherche de l'équité et de la justice sociales, à travers l'organisation des modalités de redistribution des revenus dans une société donnée, en permettant aux catégories sociales les plus démunies d'accéder à différents types d'avantages sociaux ;
- les politiques réglementaires, qui édictent des règles régissant les comportements des individus ayant trait à la santé (consommation de l'alcool, du tabac), aux conduites disciplinaires (Code de la route), etc. ;
- les politiques constitutives, encore appelées politiques institutionnelles, c'est-à-dire celles « qui ont pour objet principal la promotion, la transformation ou la désagrégation d'institutions étatiques ou sociétales » (Quermone, 1985). C'est par exemple le cas de la réforme du Code des marchés publics ou du Code pénal, de la décentralisation, etc.

Loin de faire une unanimité, cette approche va être modifiée. D'abord par Wilson (1973), qui va proposer comme critère de classification le caractère concentré ou diffus des coûts et des avantages induits par les politiques publiques. Ensuite par Kjellberg (1977), qui préconise une typologie basée sur l'allocation directe ou indirecte des biens publics et le type de bénéficiaires, individuels ou collectifs, produits par cette allocation. Seulement, toutes ces propositions se limitent à une simple typologie des politiques publiques, sans toutefois en préciser le contenu, la substance.

Au demeurant, cinq traits sont généralement reconnus comme associés à la notion de politique publique (Thoenig, 1985 ; p. 7 ; Meny et Thoenig, 1989 ; p.131) :

- i. *un contenu* : la politique publique se distingue d'abord et avant tout par un ensemble de mesures, par un contenu. Autrement dit, le travail gouvernemental produit des résultats concrets ou des produits (*outputs/outcomes*). Ces produits résultent d'un processus de travail et d'action ;
- ii. *un programme* : une politique publique ne se réduit pas à un acte ponctuel isolément considéré. Elle doit se traduire par « des mesures concrètes, qui peuvent

être des mesures coercitives (obliger à), incitatives (prévoir une baisse de prélèvements si) ou distributives (prévoir l'attribution de financements à une catégorie de population). L'existence d'une politique publique suppose une cohérence entre plusieurs actions gouvernementales. Une simple décision administrative ne suffit pas à faire une politique publique. Il est nécessaire qu'il y ait un ensemble de décisions interreliées » (Kübler & de Maillard, 2009 ; p.9). Derrière un acte, derrière telles ou telles activités, il doit exister un cadre plus général à l'intérieur duquel cet acte, ces activités s'intègrent. Autrement dit, l'hypothèse doit pouvoir être faite que, même si ce cadre n'est pas explicitement défini, par exemple par des procédés institutionnels (lois) ou par le discours des acteurs publics (le programme du gouvernement ou du maire), on peut néanmoins repérer des articulations entre les actes, une structure relativement permanente de référence ou d'orientation, ce que Easton appelle « les intentions plus générales des autorités dont tout *output* spécifique peut être une expérience partielle » (Easton, 1965 ; p. 358) ;

- iii. *une orientation normative* : les actes qui fondent une politique publique sont présumés ne pas être le résultat de réponses aléatoires, mais au contraire, ils doivent renvoyer à des orientations, explicites ou implicites, manifestes ou latentes. Une politique est menée en vue d'atteindre des objectifs, de mettre en œuvre des valeurs, de satisfaire des intérêts : elle est normative, « *un programme intentionnel de valeurs finales et de pratiques* » (Lasswell et Kaplan, 1950, p.71) propres à un ou plusieurs décideurs ;
- iv. *Un facteur de coercition* : l'activité publique procède de la nature autoritaire dont est investi l'acteur gouvernemental. Pour mettre en œuvre cette activité, les autorités publiques disposent de la capacité potentielle d'utilisation de la violence légitime ;
- v. *un ressort social* : une politique publique affecte par son contenu, son impact, un certain nombre d'individus, de groupes, ou d'organisations dont l'intérêt, la situation ou le comportement vont être changés, dans un sens ou dans un autre. Toute politique publique a un public des assujettis, des acteurs qui ressortissent d'elle, de manière plus ou moins hétérogène.

Massardier (2003, p.1) a analysé les politiques publiques dans les sociétés occidentales suivant deux modèles. D'une part, le modèle synoptique, c'est-à-dire « *la manière classique où les autorités publiques agissent, selon une "finalité choisie", à partir d'objectifs et de moyens définis a priori qui s'adressent à des cibles réceptives* ». D'autre part, le modèle des ajustements mutuels ou action publique, qu'il considère comme « *la manière renouvelée où les autorités publiques ne possèdent plus le monopole de fabrication des politiques publiques, mais doivent, au contraire, "faire avec" une multiplicité d'acteurs qui projettent leurs "finalités vécues" dans le processus de fabrication des politiques publiques* ».

Partant de ces deux modèles, l'auteur définit la politique publique comme « *un ensemble d'actions multiplexes, plus ou moins coordonnées, un processus de production de dispositifs tangibles de gestion d'un domaine de la vie sociale collectivement assumé* »¹⁶. D'après lui, « *comprendre une politique publique, demande donc de décrypter les sens et les projets sous-jacents à chaque action qui la façonne, ainsi que les modes d'articulation entre leurs acteurs, entre leurs actes* »¹⁷. L'innovation qu'apporte Massardier est qu'il intègre le « projet » comme l'un des éléments constitutifs, mieux, une déclinaison opérationnelle des politiques publiques.

Au total, au-delà de la multiplicité des théories développées pour cerner les politiques publiques, une définition conventionnelle est généralement admise : « *une politique publique est le produit de l'activité d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale* » (Meny et Thoenig, 1989 ; p.129). Bien plus, « *elle se présente sous la forme d'un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales* » (Thoenig, 1985, p.6). Les politiques publiques sont en conséquence étatisées, en ce qu'elles sont une émanation des pouvoirs publics, de la puissance publique.

1.1.2.1.3. L'action publique ou le travail gouvernemental co-construit

L'action publique s'inscrit dans une perspective relativement différente. Dubois (2009) l'appréhende comme un ensemble de relations, de pratiques et de représentations qui

¹⁶ Massardier, *op cit*, p.84.

¹⁷ Massardier, *op cit*, p.85.

concourent à la production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux. Ces relations, plus ou moins institutionnalisées, s'établissent entre des acteurs aux statuts et positions diversifiées qu'on ne peut réduire *a priori* aux seuls "pouvoirs publics". D'après cet auteur, l'action publique dépasse le cadre d'exercice de la "puissance publique" ou la délivrance des "services publics" et se singularise par la légitimation politique des "réponses" qu'elle apporte à des "problèmes sociaux", des ressources qu'elle distribue ou des formes d'organisation sociale qu'elle promeut.

Quant à Thoenig (2005), il considère l'action publique comme la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement, non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'Etat. Selon lui, l'analyse de "l'action publique" se distingue de celle des "politiques publiques", en ce sens que cette dernière marginalise la co-construction de solutions collectives par l'intervention d'acteurs n'ayant pas de statut ou de légitimité en matière d'autorité gouvernementale. L'on peut penser en particulier aux organisations de la société civile (syndicats, associations, leaders d'opinion, organisations non gouvernementales, etc.).

Il en résulte que contrairement aux politiques publiques qui sont étatisées par essence, l'action publique est plurielle, mixte ou composite. Elle est le produit d'une construction multiple qui mobilise des intervenants des secteurs public et privé, ainsi que les corps intermédiaires. Sa nature téléologique est donc la satisfaction des besoins d'intérêt général, par le biais de moyens d'actions organisés. Ainsi, autant l'étude des politiques publiques relève de la science politique et privilégie une approche tournée vers les cercles de pouvoir, autant l'étude de l'action publique est du domaine de la sociologie politique et s'intéresse aux interactions entre les individus, aux normes de l'action ainsi qu'aux conflits qui les génèrent (Lascoumes & Le Galès, 2007).

Pour Lagroye et Alii (2002), l'action publique se définit comme suit :

Ensemble des effets, pas nécessairement prévisibles et cohérents, qui résultent d'interactions entre des institutions interdépendantes, entre les agents qui font vivre ces institutions et une multitude d'acteurs sociaux intéressés par les "décisions politiques", entre ces acteurs et les gouvernants. Produit de ces interactions, l'action publique prend le plus visiblement forme dans des "politiques publiques" (de l'emploi, de la culture, de la santé, de la diplomatie, et ainsi de suite). (p. 501)

Massardier¹⁸ souligne en conséquence que « *faire des politiques publiques c'est "gérer l'action collective" des acteurs, c'est "faire tenir ensemble" non plus par l'autorité mais par la prise en compte des rationalités d'action des acteurs économiques, sociaux...: telle est l'action publique* ».

En définitive, traiter de l'action publique, en regard des politiques publiques, revient aussi à traiter du "contenant" par rapport au "contenu". L'action publique, fruit de co-constructions sociales, se matérialise et s'affirme par des politiques publiques. La première est le contenant tandis que la seconde est le contenu. Il convient de relever que la doctrine en la matière amène à observer trois approches d'élaboration ou de formulation des politiques publiques.

La première est l'approche du haut vers le bas (*top-down*). Dans ce cas de figure, la politique publique est l'émanation des gouvernants. C'est une sorte de tyrannie de l'offre. La deuxième approche part du bas vers le haut (*bottom-up*). La politique publique procède alors des préoccupations diverses exprimées à la base par le corps social. Celles-ci sont portées à la connaissance des gouvernants à travers différents relais intermédiaires (députés, syndicats, partis politiques, etc.). L'offre dans ce cas de figure apparaît démocratique. La troisième approche est qualifiée d'hybride. Elle combine les deux premières approches. Anylène Carpentier (2010, p.iii) déclare à ce sujet que « la mise en œuvre d'une politique, notamment les stratégies gouvernementales « hybrides » sélectionnées, c'est-à-dire des stratégies d'implantation de politiques qui misent à la fois sur des stratégies « *top-down* » et aussi « *bottom-up* », semble être un élément-clé à considérer pour leur efficacité »¹⁹.

Il apparaît en définitive que le programme gouvernemental, au même titre que les politiques et actions publiques, sont des composantes essentielles de la dimension stratégique du travail gouvernemental. Ils revêtent une connotation politique mais se concrétise par le biais de l'action administrative.

¹⁸ Massardier, G. *op cit*, p.85

¹⁹ Lire également à ce sujet Gather-Thurler, 2000; Van Zanten, 2004; Fullan, 2005, 2007.

1.1.2.2. La dimension opérationnelle du travail gouvernemental : l'action administrative

Décliné au plan opérationnel, le travail gouvernemental prend la forme du travail administratif. Il mobilise des tâches d'exécution courante (gestion des ressources, réunions, traitements des dossiers, etc.) et revêt une dimension fonctionnelle. Or, comme le dit l'adage, « la fonction crée l'organe ». L'action administrative prend du relief aussi bien dans la coordination du travail gouvernemental que dans l'exécution de la politique conduite par le gouvernement.

1.1.2.2.1. La fonction de coordination du travail gouvernemental

Les structures chargées d'assurer la coordination du travail gouvernemental présentent une certaine hétérogénéité en raison de la diversité et de la spécificité des systèmes politico-constitutionnels, de la culture administrative ainsi que des traditions étatiques propres à chaque pays. Wiener²⁰ soutient que la mise en œuvre du programme gouvernemental exige que les actions qu'il implique soient précisées et effectivement réalisées, d'où la nécessité pour les responsables de l'exécutif de disposer d'un organe à la fois souple et puissant pour assurer la logistique, organe généralement qualifié d'"ordinateur" ou de "mémoire du Gouvernement". Il considère en effet que cette situation tient à la nature de ses missions que Lee (1981) caractérise en ces termes : « *vue d'en bas, c'est le seul lieu où les différends existants aux niveaux inférieurs peuvent être résolus ; vue d'en haut, c'est la seule source possible d'une discipline pouvant être imposée aux différents départements* ».

L'absence d'un modèle unique en matière de coordination du travail gouvernemental peine à voiler la similitude dans les missions dévolues à ces structures dont les origines, parfois très anciennes, remontent au XIX^{ème} siècle. En effet, c'est en Hongrie que fut institué pour la première fois en 1867 un organe chargé de coordonner l'action des ministères et de contrôler les administrations qui s'y rattachaient : la Présidence du Gouvernement. Cette pratique va connaître une frénésie dès le début du XX^{ème} siècle en s'étendant dans différents pays. Aux Etats-Unis d'Amérique, ce qu'on appelât « A

²⁰ Wiener, C. *op cit*, p.251

presidency for the 1980 s »²¹, va succéder à l'*Executive Office*. En République Fédérale d'Allemagne, c'est la Chancellerie tandis que l'Italie opte pour le Bureau de la Présidence du Conseil. En Pologne, on parle de l'Office du Conseil des ministres, au Canada du Secrétariat du Conseil au Trésor et en Grande Bretagne du Cabinet.

En France comme dans plusieurs pays francophones à l'instar du Maroc, de l'Algérie, du Gabon, du Togo, du Sénégal, du Burkina Faso²², c'est le Secrétariat général du gouvernement (SGG) qui assure la coordination du travail gouvernemental. Cette structure administrative à caractère technique est généralement rattachée au Premier Ministre, Chef du Gouvernement. La pratique au Cameroun dévoile un double degré de coordination du travail gouvernemental. Contrairement aux autres pays francophones susmentionnés, il n'existe pas de SGG, mais un Secrétariat Général des Services du Premier Ministre²³ (SG/SPM) dont les missions recoupent néanmoins celles traditionnellement dévolues au SGG : préparation des décisions et des arbitrages du Premier Ministre ; suivi de l'application des lois et règlements en vigueur ; approbation des plans d'actions ministériels²⁴ ; conseil juridique du Gouvernement ; organisation des Conseils de Cabinet et des réunions interministérielles. Le SG/SPM constitue le premier degré de coordination du travail gouvernemental. Son rôle est significatif au regard des moyens d'action formels dont il est dispose, mais aussi par la place qu'il occupe dans la dynamique des pouvoirs au sein de l'Exécutif, ce qui amène à le considérer comme la « voix » du Premier Ministre et la « voie » qui mène à lui²⁵. La diversification de l'offre publique et l'émergence d'autres acteurs infra-étatiques concurrentiels (communes, régions, établissements publics administratifs) viennent renforcer l'exigence de la coordination du travail gouvernemental.

1.1.2.2. La fonction d'exécution de la politique gouvernementale

Indépendamment des pays, le travail gouvernemental s'opérationnalise à travers les structures administratives de l'État. Il s'agit principalement des départements ministériels,

²¹ «*Présidence des années 1980*», une traduction française du rapport intitulé « Réorganiser l'exécutif américain » et publié en 1980 par la Documentation Française dans la série Problèmes politiques et sociaux. Lire à ce sujet le document en anglais « A Presidency for the 1980s. », Report on Presidential Management by a panel of the National Academy of Public Administration, 1980, p.5.

²² La dénomination de cette structure en République du Faso est « le Secrétariat Général du Gouvernement et du Conseil des Ministres ».

²³ Décret n°92/088 du 04 mai 1992 portant organisation du Secrétariat Général des Services du Premier Ministre.

²⁴ Depuis 2005, les feuilles de route ministérielles se sont progressivement substituées aux programmes d'actions ministériels. Même si les ministères continuent d'élaborer et de mettre en œuvre leurs plans d'actions, ceux-ci ne font plus l'objet d'une approbation systématique par le Premier Ministre depuis 2008.

²⁵ Wiener, C. *op cit*, p.253.

chargés de l'exécution de la politique gouvernementale dans leurs domaines de compétence. Leurs missions consistent à traduire en actions concrètes les politiques publiques validées au niveau stratégique. Ils agissent par le biais de différents services au niveau central, mais aussi à travers leurs démembrements territoriaux dans le cadre de ce que Laurent et Sanson (1996) appellent « le travail gouvernemental déconcentré ». En effet, à l'exception des problèmes conjoncturels, les pouvoirs publics sont appelés à apporter des réponses structurelles aux demandes exprimées par le corps social. Les politiques publiques vont ainsi se décomposer en projets dans des secteurs variés (agriculture, infrastructures, etc.).

D'autres organismes publics concourent à l'implémentation des politiques gouvernementales. Ce sont les établissements publics administratifs et les Collectivités territoriales décentralisées. Ces entités définissent et mettent en œuvre des projets qui leur sont propres ou interviennent comme agences d'exécution des projets publics. Au-delà de sa dimension stratégique ou opérationnelle, le travail gouvernemental est cyclique.

1.1.2.2.3. Le cycle de vie du travail gouvernemental

Dans le cadre de ses travaux, Thoenig²⁶ regroupe les tâches des autorités publiques s'inscrivant dans le travail gouvernemental, autour de cinq phases à savoir :

- « *l'identification d'un problème* : un problème est identifié par le système politique comme exigeant un traitement et il s'inscrit sur l'agenda d'une autorité publique ;
- *la formulation de solutions* : des réponses sont étudiées, élaborées, négociées pour établir un cours d'action par l'autorité publique ;
- *la prise de la décision* : le décideur gouvernemental officiellement habilité choisit une solution particulière qui devient la politique légitime ;
- *la mise en œuvre du programme* : une politique est appliquée et administrée sur le terrain. C'est la phase dite d'implémentation ;
- *la terminaison de l'action* : une évaluation des résultats intervient et elle débouche sur un abandon de l'action spécifique ».

²⁶ Thoenig, J-C, *op cit*, pp. 18-19.

Thoenig souligne à cet effet que chaque phase du travail gouvernemental « se caractérise par des activités concrètes spécifiques, au sein de l'autorité publique – par exemple le travail législatif, la préparation de la décision par les cabinets ministériels, la décision par le gouvernement, la gestion par la bureaucratie – ou autour d'elle – l'action collective, les groupes de pression, les campagnes de presse, etc. À chaque phase est attaché un système d'action particulier, des acteurs et des relations, des enjeux et des modes de régulation sociale »²⁷. Cette approche recoupe celle proposée par Wiener (1987) et aborde le travail gouvernemental sous le prisme d'une construction commune impliquant les pouvoirs publics et les autres acteurs sociaux. Elle conforte aussi la double dimension du travail gouvernemental telle qu'évoquée par Laurent et Sanson (1996), à savoir une dimension politico-stratégique et une dimension opérationnelle ou administrative.

Partant de la démarche processuelle proposée, l'on constate que le travail gouvernemental a un cycle de vie, un début et une fin. Chaque phase est constituée d'un certain nombre d'éléments interreliés. C'est dans ce cycle que s'insèrent le programme gouvernemental, les politiques publiques et l'action administrative. Cela étant, qu'en est-il de la gestion de projet ?

1.2. LA GESTION DE PROJET

La compréhension du concept de gestion de projet exige une clarification préalable de la notion de projet et du cycle de vie du projet (1.2.1). Il convient également de définir la gestion de projet par rapport au management de projet (1.2.2), avant de présenter les principales approches de management de projet consacrées dans la littérature (1.2.3).

1.2.1. Le projet et le cycle de vie du projet

1.2.1.1. La définition du projet

La notion de projet ou plutôt de “*project*” est complexe, tant elle est protéiforme et souvent galvaudée. Théoriciens et praticiens s'emploient à lui donner un contenu qui tienne compte de ses caractéristiques intrinsèques et extrinsèques. Dès lors, les propositions pour définir le projet fusent. Néanmoins, les définitions recensées dans la littérature intègrent, suivant des terminologies souvent différentes, deux idées essentielles :

²⁷ Thoenig, *op cit*, p.19.

la livraison d'un extrant plus ou moins déterminé et le respect d'un certain nombre de contraintes.

Dans le fascicule de documentation X50-105 : Le management de projet-Concepts, l'Association française des normes (AFNOR) définit le projet comme « *une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données* ». Pour l'Association francophone de management de projet (AFITEP, 2000, p.3), « *le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin* ». Raynal (2000, p.35) offre une perspective plus volontariste à la notion de projet qu'il appréhende comme étant « *l'expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée* ».

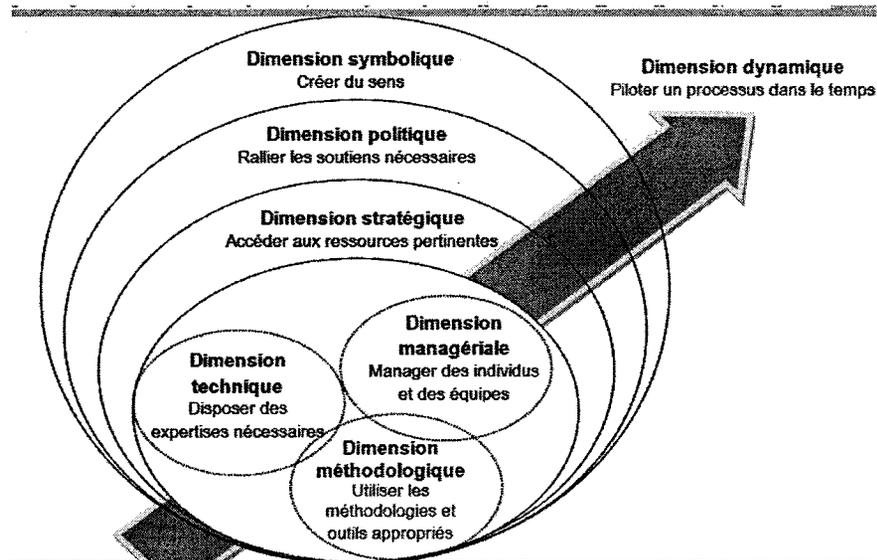
Quant à Asquin et *al.*, (2005) considèrent que le projet est une activité singulière et non répétitive, bornée dans le temps, ouverte à l'incertitude, combinant des compétences distinctes mais complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement. Dans la figure 1.1 ci-après, ces auteurs démontrent que cinq éléments majeurs caractérisent un projet :

- l'unicité et la singularité,
- la temporalité et l'irréversibilité,
- l'ouverture à l'incertitude,
- la transversalité et la combinaison des compétences,
- et enfin une idéologie progressiste.

Bien plus, certaines dimensions (technique, méthodologique et managériale) concernent le projet lui-même, d'autres (stratégique, politique et symbolique) sont extérieures au projet. Il ressort de cette approche qu'un projet est une combinaison de processus multidimensionnels.

Figure 1.1

Les différents niveaux d'analyse du projet.

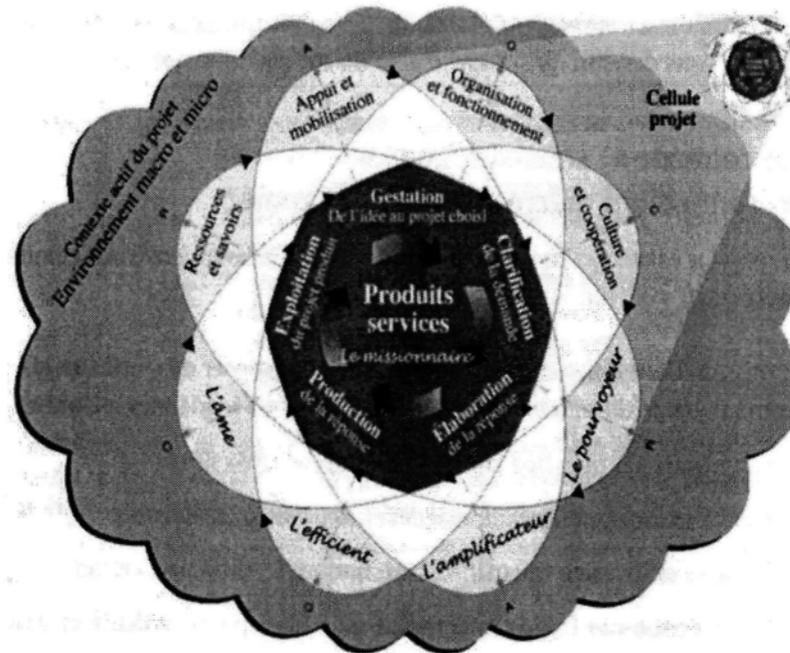


Source : Asquin, Falcon et Picq (2005)

Pour O'Shaughnessy (2006, p.6), « un projet correspond à la mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires ayant pour but la production de biens livrables uniques permettant l'atteinte de résultats précis ». Corriveau (2007) pour sa part appréhende le projet dans sa globalité, celui-ci devant être géré comme un système social vivant, complexe, dynamique et susceptible de changement. Le modèle de système projet représenté par la figure 1.2 ci-dessous recoupe l'analyse d'Asquin *et al* sus-évoquée, en ce qu'elle met en évidence deux dimensions du projet : une dimension interne et une autre externe. La première évolue dans un contexte actif qui influence l'environnement dans lequel s'exécute un projet. La seconde est constituée d'un noyau central constitué de produits et services dont l'obtention repose sur quatre groupes d'éléments essentiels : les ressources et les savoirs mobilisés, l'appui et la mobilisation requis pour légitimer le projet, le mode d'organisation et de fonctionnement mis en place, le type de culture et de coopération développée et qui favorise l'accomplissement du projet. L'auteur souligne que le modèle de système de projet est polyvalent et adaptable à toute organisation, indépendamment de son champ d'action.

Figure 1.2

Modèle de système projet.



Source : Corriveau (2007), p. 45

D'après le Guide du corpus des connaissances en management de projet²⁸ du *Project Management Institute* (PMI) :

A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result (PMBOK, 5th Edition 2013, p.3).

Cette définition met en évidence trois caractéristiques essentielles du projet : (i) *l'effort*, traduisant ainsi un processus complexe, rythmé de tâches et d'activités diverses, souvent répétitives, mais réalisées sous certaines contraintes (coût, délais, contenu, qualité, etc.) ; (ii) *la temporalité*, ce qui implique un début et une fin déterminés et non pas nécessairement une courte durée ; (iii) *le produit*, qui peut prendre la forme d'un service ou d'un résultat unique. Touvard (2013, p.14) appréhende le projet comme « *la mise en œuvre*

²⁸ Ce guide est plus connu en langue anglaise sous le sigle de PMBOK qui désigne *Project Management Body of Knowledge*.



d'actions coordonnées et cohérentes répondant à une ou plusieurs intentions. C'est réaliser une chose que j'ai besoin ou envie de faire ».

1.2.1.2. Le cycle de vie du projet

Un projet est comme un être humain. Il naît, c'est sa conception ou démarrage. Il vit, c'est son exécution ou sa réalisation. Il meurt, c'est sa clôture ou sa terminaison. La définition du cycle de vie d'un projet aide à traiter les études de faisabilité en tant que première phase ou en tant que projet séparé et indépendant (O'Shaughnessy, 1992). L'idée de cycle de projet fait référence à la répétition des phases d'un projet à l'autre et au fait que les leçons tirées de la dernière phase d'un cycle de vie (l'évaluation) sont censées inspirer et influencer les projets futurs (Dufumier, 1995).

Pour le PMI:

A project life cycle is the series of phases that a project passes through from its initiation to its closure. The phases are generally sequential, and their names and numbers are determined by the management and control needs of the organization or organizations involved in the project, the nature of the project itself and its area of application (PMBOK, 5th Edition 2013, p.38).

Bolivar (2011, p.53) relève pour sa part que « le cycle de projet est la séquence de phases dans la vie d'un projet, depuis le cadre de programmation d'où émergent les premières idées de projet jusqu'aux activités d'évaluation qui suivent son exécution ». L'auteur précise que c'est « l'ensemble des phases qui relie le début du projet à sa fin ».

Quelle que soit la définition retenue, un consensus se dégage sur le fait que le cycle de vie d'un projet est constitué de *phases*. À ce niveau, les auteurs proposent des approches différentes. Pour O'shaughnessy (2006), le cycle de vie d'un projet se décline en quatre phases : la conception et l'évaluation ; la planification détaillée ; la réalisation, le suivi et le contrôle ; l'exploitation et l'évaluation de la performance du projet réalisé. Pour le PMI (PMBOK, 2013), la structure du cycle de vie de tous les projets, qu'ils soient de grande ou de petite taille, simples ou complexes, se présente comme suit : démarrage du projet ; organisation et préparation ; exécution du travail du projet et clôture du projet. Cette conception du cycle de vie de projet nous semble plus adéquate. Contrairement à la proposition d'O'shaughnessy, le PMI considère que le projet est terminé à partir du moment où les biens livrables ont été réalisés et/ou transférés à l'organisation. L'idée de

“début” et de “fin” qui est au cœur même de la notion de projet est parfaitement mise en évidence. Bien plus, comment comprendre que l’exploitation du produit du projet, qui se situe en aval du projet, fasse partie du cycle de vie du projet ? ». Ainsi, partant de la conception du PMI, l’entendement que nous avons du cycle de vie du projet dans le cadre de la présente étude se présente comme suit :

- *le démarrage ou la conception du projet* : il s’agit d’identifier et d’analyser le besoin que l’on veut satisfaire à travers le projet, d’inventorier les axes de solution possibles et de cerner le concept ou contenu du projet qui sera réalisé ;
- *l’organisation et la préparation ou la définition du projet* : les contours ou paramètres techniques du projet sont définis et consignés dans les différents plans de management. Les activités à mettre en œuvre sont programmées et les dispositions sont prises en vue du management du projet ;
- *l’exécution du travail ou la réalisation du projet* : elle consiste à exécuter le projet suivant le planning arrêté, en mobilisant tous les processus contractuels ;
- *la clôture ou la terminaison du projet* : elle se traduit par l’évaluation du travail exécuté, le transfert du produit du projet au client et la documentation de clôture du projet.

Nous pensons que ces différences ou nuances observées dans la terminologie ou la compréhension des concepts de projet, de gestion de projet et de cycle de vie du projet ont d’une manière ou d’une autre contribué à la distinction entre la gestion de projet et le management de projet. De la même manière, elles ont favorisé l’émergence de différentes approches en gestion de projet.

1.2.2. La gestion de projet et le management de projet

La littérature révèle une terminologie plurielle de la gestion de projet et les érudits rivalisent de dextérité pour lui donner un contenu à la fois complet et précis. Parler de gestion de projet, par opposition au management de projet est, au-delà d’une différence d’école de pensée, une question d’approche et de perspective. La terminologie “gestion de projet” est beaucoup plus répandue dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Canada), sous l’influence du Project Management Institute (PMI). Les pays francophones, au premier rang desquels la France, sont plutôt adeptes du concept de “management de projet”, sous l’inspiration notamment de l’AFITEP.

S'agissant de la gestion de projet, Meredith et Mantel (1985) l'abordent sous l'angle de la gestion des interfaces entre la performance, le temps et les coûts. Pour Adams et Martin (1987), la gestion de projet amène l'organisation à adapter sa structure et son fonctionnement pour accomplir une tâche précise. Quant à Kerzner (1992), la gestion de projet implique une structure temporaire, hautement organique, capable de réagir rapidement, facilitant l'intégration et les communications tant horizontales que verticales. La gestion de projet consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources consenties en vue d'accomplir un objet découlant des buts et des objectifs plus vastes. Cette approche correspond au modèle de Fayol (1916) pour qui le rôle de gestionnaire est défini suivant les fonctions traditionnelles de management à savoir « planifier », « organiser », « décider » et « contrôler », auxquelles Bolivar (2011) suggère d'ajouter la fonction « communiquer », compte tenu de son importance dans la gestion des parties prenantes.

O'Shaugnessy²⁹ relève que « *la gestion de projet consiste à mettre en œuvre un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriés de façon à maximiser l'utilisation des ressources affectées aux différentes activités du projet afin que celui-ci soit à la fois efficient et efficace* ». L'auteur mobilise les notions d'efficience et d'efficacité dans la compréhension du projet. Pour Corriveau (2007, p.20), « *la gestion de projet est une approche de gestion qui consiste à clarifier, à élaborer et à réaliser un projet dont le mandat est confié à une équipe de projet formée à cette fin et réunissant divers experts* ». Selon l'International Project Management Association (IPMA, 2010, p.28), la gestion de projet « *consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi qu'à gérer et diriger tous ceux qui sont impliqués dans le projet, pour atteindre les objectifs de façon sûre et dans le respect des contraintes convenues de temps, de coûts, de contenu et de qualité ou performances* »³⁰. Quant à Austin et Luecke (2011), ils définissent la gestion de projet comme l'allocation, le suivi et l'exploitation optimale des ressources humaines, techniques et financières afin d'atteindre un objectif particulier dans un délai imparti.

²⁹ O'Shaugnessy, *op cit*, p. 30.

³⁰ Traduction libre de Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen, tirée de leur ouvrage intitulé *Principes et Techniques de la gestion de projets*, p.15.

Le management de projet s'inscrit dans une perspective relativement différente de celle de la gestion de projet *stricto sensu*. Pour l'AFITEP (2000) :

Le management de projet couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lequel il a été entrepris (p.5).

Pour distinguer ces deux concepts, Garel (2011) fait savoir que la gestion de projet au sens strict renvoie à la dimension instrumentale qui décompose, prévoit, affecte, contrôle, pilote et évalue, tandis que le management de projet est l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. D'après lui, « *le management de projet combine la gestion de projet dans sa fonction "caisse à outils" et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, de la motivation des acteurs...* » (p.18).

De notre point de vue, toute controverse terminologique entre les adeptes de la gestion de projet et ceux du management de projet est sans intérêt et s'apparenterait à "un combat d'infirmités", pour reprendre la célèbre maxime du Doyen Ripert. Car, par delà les nuances et les subtilités, ces deux concepts se complètent et s'enrichissent mutuellement. D'ailleurs, certains auteurs comme Gidel et Zonghero (2006) les emploient indifféremment. Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié l'expression management de projet, que nous entendons comme étant la mobilisation des ressources humaines, matérielles, techniques et financières en vue de l'exécution coordonnée d'activités spéciales, complexes et temporaires, à l'effet de produire des biens ou services uniques permettant l'atteinte de résultats précis. Le projet réfère au livrable final (produit, service ou processus) tandis que la gestion de projet au processus de développement. Le tableau 1.1 ci-dessous récapitule les définitions retenues concernant le projet, la gestion de projet et le management de projet.

Tableau 1.1

Synthèse des définitions du projet, de la gestion de projet et management de projet.

	Auteurs	Définition proposée
Projet	AFNOR	Démarche spécifique permettant de structurer méthodiquement une réalité à venir.
	AFITEP (2000)	Ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini ayant un début et une fin connue.
	Reynal (2000)	Expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée
	Asquin & al. (2005)	Activité singulière et non répétitive, limitée dans le temps, mobilisant des compétences distinctes mais complémentaires et s'inscrivant dans une perspective de changement.
	O'Shaughnessy (2006)	Mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires en vue de produire des biens livrables dans l'atteinte des résultats précis.
	Corriveau (2007)	Système social vivant, complexe, dynamique et susceptible de changement.
	PMI (2013)	Effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.
	Touvard (2013)	Mise en œuvre d'actions coordonnées et cohérentes répondant à une ou plusieurs intentions ; Réaliser une chose que j'ai besoin ou envie de faire.
Gestion de projet	Meredith & Mantel (1985)	Gestion des interfaces entre la performance, le temps et les coûts.
	Adams & Martin (1987)	Adaptation de la structure et du fonctionnement d'une organisation pour accomplir une tâche précise.
	Kerzner (1992)	Planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources consenties en vue d'accomplir un objet.
	O'Shaughnessy (2006)	Mettre en œuvre un ensemble d'habiletés, de processus, d'outils affectés aux activités d'un projet afin que celui-ci soit efficace et efficient.
	Corriveau (2007)	Approche consistant à clarifier, élaborer et à réaliser un projet dont le mandat est confié à une équipe formée à cette fin.
	IPMA (2010)	Planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet pour atteindre les objectifs dans le respect des contraintes de temps, de coûts, de contenu et de qualité ou de performances
	Austin & Luecke (2011)	Allocation, suivi et exploitation optimale des ressources humaines, techniques et financières afin d'atteindre un objectif précis dans un délai imparti.
Management de projet	AFITEP (2000)	Couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lequel il a été entrepris
	Garel (2011)	Combine la gestion de projet dans sa fonction "caisse à outils" et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, de la motivation des acteurs

1.2.3. Les principales approches de management de projet

Il existe différentes approches de management de projet, certaines plus récentes que d'autres. Parmi les approches les plus récentes, figure le management de projet par enjeux. Il se fonde sur l'idée d'envisager un projet sous la forme d'enjeux à atteindre et place la personne et l'équipe au cœur d'un processus itératif et coopératif conciliant confiance et performance (Touvard, 2013). La notion d'enjeu, précise cet auteur, est ce que l'on peut gagner ou perdre, ce que l'on envisage ou ce que l'on recherche à travers une action. C'est ce que l'on met « en jeu ». Plus concrètement, l'enjeu « *représente un état atteint à une date convenue. Il se différencie d'un objectif, qui est décrit par un verbe d'action à l'infinitif représentant une mise en mouvement pour tendre vers ce qui est défini. L'enjeu est défini par un verbe d'état. Il n'est pas une action. Par exemple, "Rédiger un cahier des charges" est la formulation d'un objectif; "Un cahier des charges rédigé" est la formulation d'un enjeu* »³¹. Les enjeux peuvent être confondus, cachés, bien gérés ou accrochés.

Afin de déterminer et de positionner les enjeux, Touvard préconise une méthodologie basée sur :

- l'anticipation : elle suppose, de la part du leader, une bonne préparation, une prise de risque assumée, mais aussi une capacité à se projeter dans une vision future de l'état qu'il souhaite atteindre ;
- la co-construction par la mise en synergie du plus grand nombre de personnes avec l'assurance d'un repérage des risques le plus exhaustif possible.

En dépit de sa pertinence, l'approche "management de projet par enjeux" se distingue très peu de ses devancières dont les plus significatives sont la gestion intégrée de projet, le management par projets et le management multi-projets. Il faut dire que de tout temps, un projet a toujours été une question d'enjeu, même si de nos jours cette problématique s'est davantage accrue au sein des organisations publiques et privées, en raison notamment de la contraction des ressources financières. En plus, le fait que cette approche soit récente rend ses contours difficilement saisissables. En attendant qu'elle s'affirme dans la doctrine de la gestion de projet, nous l'avons exclue de la présente étude. Celle-ci a donc porté sur des

³¹ Touvard, *op cit*, p.30.

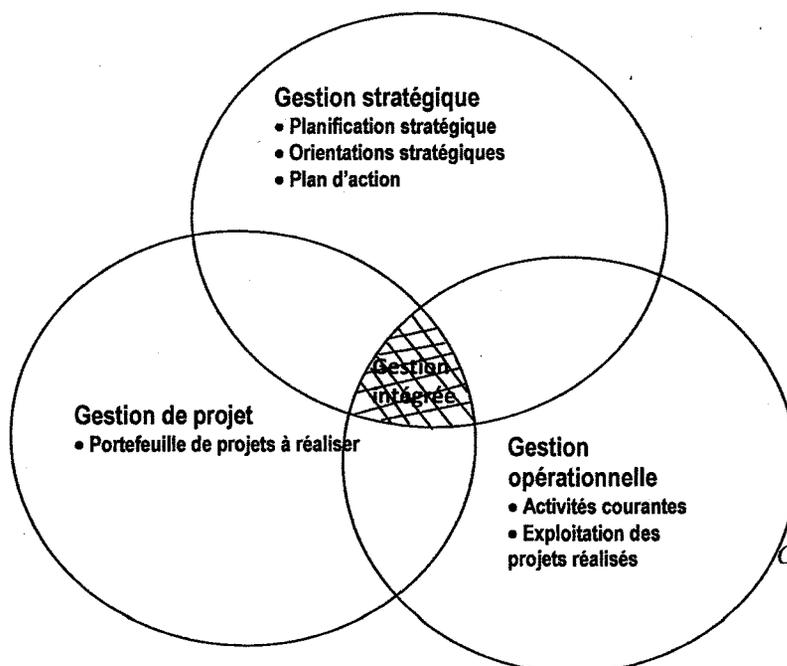
approches déjà éprouvées dans la littérature, à savoir la gestion intégrée de projet, le management par projets et le management multi-projets.

1.2.3.1. La gestion intégrée de projet

En s'inspirant des travaux d'Ansoff (1975) sur la stratégie de développement de l'entreprise et de Declerck, Eymery et Crener (1984) sur le management stratégique des projets, O'Shaughnessy (2006, pp.29-30) définit la gestion intégrée de projet comme se situant à l'intersection de deux modes de fonctionnement (voir figure 1.3 ci-dessous) : un mode de gestion stratégique et un mode de gestion des activités courantes ou opérationnelles. Sous ce rapport, la gestion de projet établit le lien entre la gestion stratégique et la gestion des activités courantes.

Pour l'auteur, la gestion stratégique réfère à la vision qu'ont les dirigeants de leur organisation et consiste principalement à définir les grandes orientations stratégiques permettant d'assurer le développement et la pérennité de l'organisation. Dans ce contexte, la planification stratégique permet d'élaborer un plan d'action concret qui identifie les projets prioritaires devant être entrepris au cours d'un horizon temporel. Quant à la gestion des activités courantes, elle porte sur les activités quotidiennes et répétitives dont l'exécution ou la réalisation suivent généralement des processus continus de production ou de fonctionnement.

Figure 1.3
Modèle de gestion intégrée de projet



Source :
O'Shaughnessy (2006), p.32

1.2.3.2. *Le management par projets*

Le concept de management par projets (MPP) a émergé en France au début des années 1990. D'après Fernex-Walch et Triomphe (2004), le MPP constitue, au même titre que le management multi-projets, une réponse organisationnelle aux évolutions d'un environnement de plus en plus complexe et turbulent : dynamisme des marchés, évolution des macro-environnements, changements des valeurs (décentralisation, participation, etc.), développements technologiques, réseaux de coopération, etc. En effet, l'environnement fait peser des contraintes sur les entreprises : complexité, incertitude, délais et coûts (Joly & Muller, Leroy, 1994). Pour Joly et Muller, la gestion de projet se trouve intégrée par le management de projet, lequel est coiffé, si besoin est, par le management par projets.

Ainsi :

Parler du MPP consiste à envisager, au-delà du management de projet, de manager l'environnement du projet, c'est-à-dire de mettre en place les conditions pour que les projets puissent être pilotés en insufflant, entre autres, à l'ensemble de l'entreprise, une « culture de projet » qui privilégie le travail en groupes temporaires, transversaux et interhiérarchiques chaque fois que des projets sont identifiés au niveau de l'entreprise, et cela, si nécessaire, prioritairement aux objectifs des services (Joly & Muller, 1994, p.35).

Dans cette même veine, Ezratty et Miny (2006, p.4) relèvent que le MPP « a pour finalité l'efficacité globale des projets et va bien au-delà du 'management de projet', focalisé sur la réussite individuelle de chaque projet ». Ces auteurs soulignent que c'est un management global qui impacte tout l'organisme et dont le but est d'optimiser l'apport de l'ensemble de ses projets. Il est caractérisé par :

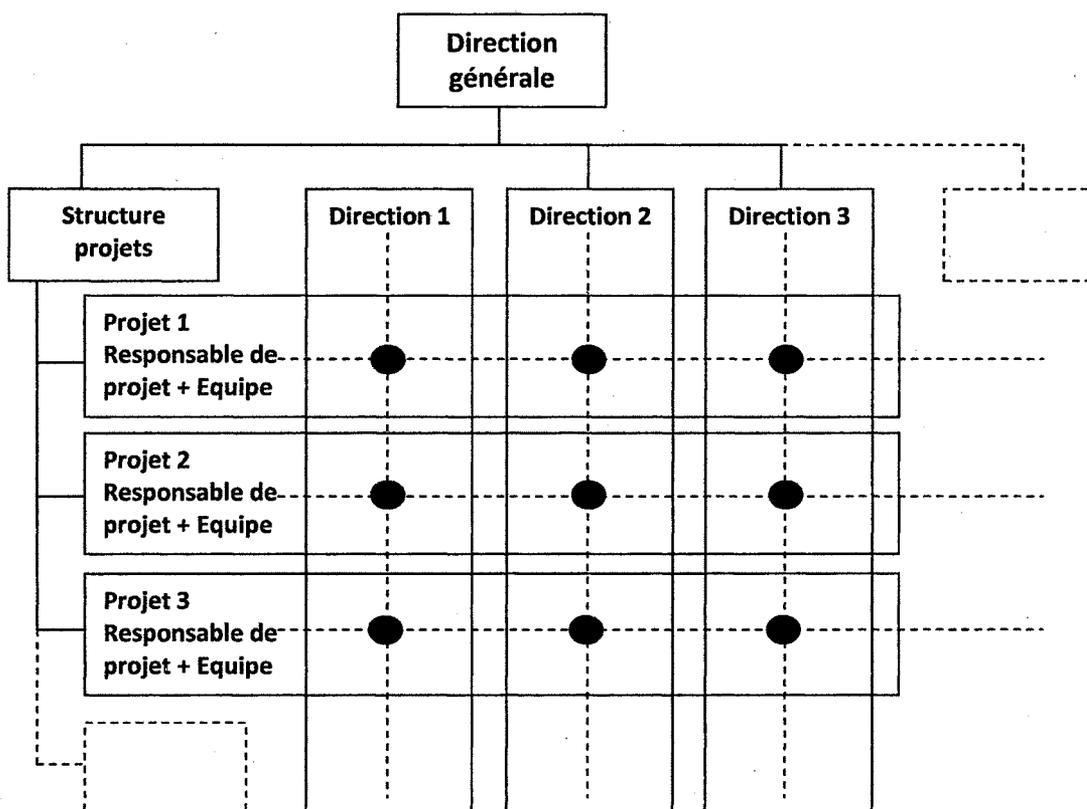
- un système de décision autour des projets dont le but est de déterminer les projets qui seront développés (idée de sélectivité ou de priorisation des projets), d'attribuer les moyens à chaque projet et de valider les grandes orientations de chaque projet ;
- un système de soutien aux équipes projet, d'une part, en faisant en sorte que toutes les parties prenantes des projets aient une connaissance et une pratique des principes et méthodes du management de projet adaptées à leur rôle ; d'autre part, en donnant un cadre d'action facilitant la performance des équipes projet ;
- un système de régulation et d'amélioration visant, d'une part, à maintenir la cohérence et l'équilibre entre le système de décision autour des projets et le

système de soutien aux équipes projet ; d'autre part, à adapter ces systèmes au contexte de l'organisme par trois éléments.

Pour Fernandez-Walch et Triomphe (2004), le MPP, contrairement au management multi-projets, laisse supposer une entreprise « orientée projets », en ce sens qu'il laisse planer l'idée selon laquelle l'entreprise ne serait gérée que par projets. Par ailleurs, c'est un concept tellement large qu'il perd en efficacité opérationnelle. Quant à Cousin-Bernard et Gauthier (2011, p.154), « le management par projets a pour objectif le pilotage du portefeuille de tous les projets de l'entreprise en s'appuyant sur la complémentarité entre les structures projet temporaires et les directions métiers permanentes ». Selon ces auteurs, le MPP promeut la bonne exécution des projets sans rivalité avec les structures permanentes de l'organisation, dans le respect des organigrammes hiérarchiques comme le traduit la figure 1.4 ci-dessous. Il repose sur les modes de travail collaboratifs, en favorisant les décloisonnements, le partenariat et la mutualisation des efforts en matière de gestion des projets.

Figure 1.4

Management par projets ou complémentarité entre les structures projet temporaires et les directions métiers permanentes (Selon Cousin-Bernard & Gauthier, 2011, p.154).

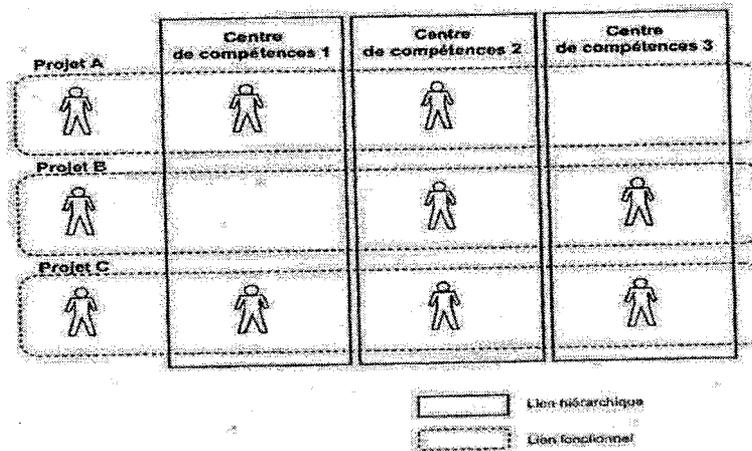


Ainsi, pour Cousin-Bernard et Gauthier (2011), la structure de projet qui sous-tend le MPP est la structure matricielle telle que représentée par la figure 1.4 ci-dessus. Joly et Muller (1994, p.83) soulignent que dans la structure matricielle, « *les différents spécialistes, même s'ils travaillent en direct avec "leur" chef de projet, restent attachés à "leur" chef hiérarchique habituel* ». Seulement, la structure matricielle comme mode d'organisation des équipes projet dans le cadre du MPP est loin de faire consensus. Ezratty et Miny (2006) relèvent qu'il existe deux modes de rattachement hiérarchique des personnes affectées aux projets dans une approche de MPP. Ces deux modes cohabitent dans la plupart des organismes. Il s'agit :

- de *l'organisation matricielle*. Dans ce cas de figure, « *les personnes affectées aux projets ou acteurs de projets sont rattachées hiérarchiquement à un responsable de centre de compétences. Les centres de compétences regroupent les acteurs projets faisant le même métier* » (p.131). Ce faisant, la gestion des ressources humaines (avancement, carrière, formation, congé) incombe au responsable de centre de compétences. Ce type d'organisation correspond à l'approche proposée par Cousin-Bernard et Gauthier (2011) comme l'atteste la figure 1.5 ci-dessous.

Figure 1.5

L'organisation matricielle dans une approche de management par projets.

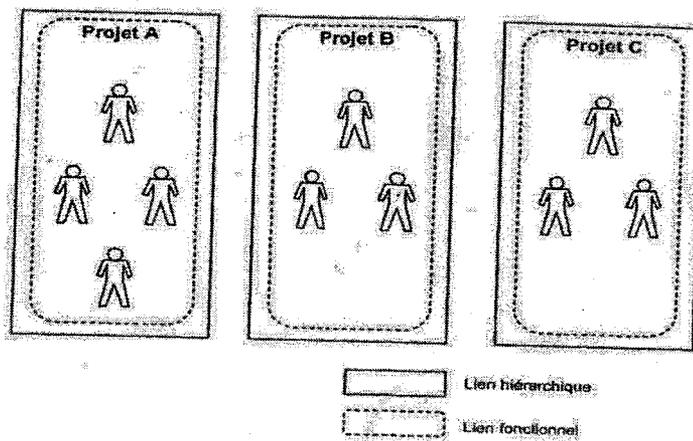


Source : Ezratty & Miny (2006), p. 132

- *l'organisation en équipes autonomes*. Dans ce type de fonctionnement, « les personnes affectées au projet sont rattachées hiérarchiquement au chef de projet. C'est lui qui s'occupe des aspects de ressources humaines concernant la personne. La personne est affectée à l'équipe projet au début du projet puis libérée en fin de projet. Le soutien technique et méthodologique aux métiers est assuré par des entités fonctionnelles ou par le chef de projet » (pp. 132-133). Dans ce cas de figure, les équipes autonomes qui peuvent quelque fois prendre la forme de société de projet tiennent leur existence même des projets. De telles entités sont appelées à disparaître une fois que les projets qui ont justifié leur création sont arrivés à leur terme. La figure 1.6 ci-après représente le mode d'organisation en équipes autonomes.

Figure 1.6

L'organisation en équipes autonomes dans une approche de management par projets.



Source : Ezratty & Miny (2006), p. 133

Il importe donc, dans le cadre de ce travail, de voir si les modalités d'orchestration du travail gouvernemental au Cameroun privilégient l'une ou l'autre des approches sus-évoquées, ou si ces deux approches du MPP cohabitent dans le cadre du système de gestion des projets mis en place.

1.2.3.3. Le management multi-projets

D'après Fernex-Walch et Triomphe (2004, p.189), le management multi-projets (MMP) « vise à gérer de façon globale un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble ». Il diffère, selon ces mêmes auteurs de la gestion d'un grand projet divisé en sous-projets, en ce sens que l'ensemble des projets fait l'objet d'une gestion à part entière, au même titre que les projets pris séparément. Le MMP repose sur deux concepts clés : la gestion des interactions entre des sous-projets distincts mais aussi une prise en compte de la dynamique d'ensemble. Il se distingue du management par projets dans la mesure où il ne suppose pas qu'une entreprise soit orientée « projets », et intègre l'idée qu'on ne peut pas gérer au cas par cas la simultanéité et l'enchaînement de plusieurs projets interdépendants³². Cusunamo et Nobeoka (1999) vont, au terme d'une étude³³, démontrer comment le MMP a permis aux entreprises phares du secteur de l'automobile de réaliser des économies de champ (*economies of scope*), en passant de la gestion mono-projet au développement coordonné de plusieurs projets.

Partant des travaux de nombre de chercheurs ayant développé différents courants du MMP, Fernex-Walch et Triomphe (2004) vont construire une typologie structurée autour de trois approches de management en fonction de deux critères : le regard porté sur l'entreprise multi-projets d'une part et la logique d'intégration et de différenciation des projets d'autre part³⁴.

1.2.3.3.1. Le management multi-projets fondé sur un portefeuille de projets ou l'approche par "portefeuille"

Pour le PMI, un portefeuille se définit comme suit :

A portfolio refers to projects, programs, subportfolios, and operations managed as a group to achieve strategic objectives. The projects or programs of the portfolio may not necessarily be interdependent or directly related (PMBOK, 5th Edition 2013, p.9).

³² Fernex-Walch et Triomphe, *op cit*, p.190.

³³ Cette étude conduite pendant six années dans le cadre de l'International Motor Vehicle Program du MIT a porté sur les entreprises Toyota, Ford, Nissan, Honda, Mazda, General Motors, Renault, Fiat et Chrysler.

³⁴ Fernex-Walch et Triomphe, *op cit*, p.195.

S'agissant du management du portefeuille de projet, l'institution nord-américaine le conçoit de la manière suivante :

Portfolio management refers to the centralized management of one or more portfolios to achieve strategic objectives. Portfolio management focuses on ensuring that projects and programs are reviewed to prioritize resource allocation, and that the management of the portfolio is consistent with and aligned to organizational strategies (PMBOK, 5th Edition 2013, p.10).

Pour O'Shaughnessy (2006, p.39), « un portefeuille de projet est un ensemble de projets sélectionnés en fonction de l'atteinte d'objectifs organisationnels spécifiques ». Il distingue la gestion en multi-projets de la gestion de portefeuille de projets, en ce sens que cette dernière « met l'emphase sur le volet stratégique et la planification porte davantage sur le moyen et le long termes ». Ce faisant, précise-t-il, l'approche « portefeuille de projets » porte essentiellement sur deux préoccupations de gestion : la sélection des projets devant composer le portefeuille et la gestion relative à la réalisation des projets sélectionnés.

Cooper et al (1997) relèvent que les quatre grands objectifs relatifs à la sélection des projets portent sur la maximisation de la valeur, l'équilibre du portefeuille, l'alignement avec la stratégie et la capacité organisationnelle. Fernez-Walch et Triomphe (2004) précisent que la conception du portefeuille de projets a évolué dans le temps. Jadis utilisé essentiellement comme outil de sélection et d'arbitrage entre des projets mis en concurrence, le management de portefeuille de projets doit permettre aujourd'hui de contrôler et de piloter un ensemble de projets en tenant compte, en principe, de leurs interactions ; de relier les projets et la stratégie de l'entreprise ; de communiquer et de négocier, dans et à l'extérieur de l'entreprise, des données relatives à un ensemble de projets.

À partir de ces différentes analyses, trois caractéristiques se dégagent de l'approche portefeuille : la sélection et le regroupement des projets ; l'alignement des projets sélectionnés sur la stratégie de l'organisation ; la prise en compte des interactions entre projets.

1.2.3.3.2. Le management multi-projets fondé sur des familles de projets partageant des composants, sous-systèmes et systèmes ou l'approche par "plate-forme"

L'approche par "plate-forme" privilégie le management simultané de plusieurs projets et de leurs relations pour réaliser des produits liés par des composants. S'inspirant des travaux de Meyer et Lehnerd (1997), Fernez-Walch et Triomphe (2004, p.197) définissent la plateforme comme « *un ensemble de sous-systèmes et d'interfaces (interfaces entre les sous-systèmes mais aussi avec l'environnement extérieur à la plateforme), qui forme une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit* ». Ces auteurs soulignent que la plateforme peut être physique (automobile) mais aussi virtuelle (logiciels). Elle est utilisée par plusieurs projets qui, en retour, l'enrichissent. Elle repose sur un transfert séquentiel des technologies et des savoirs faire et doit s'articuler avec la stratégie de l'entreprise.

1.2.3.3.3. Le management multi-projets fondé sur des trajectoires d'innovation ou l'approche par "trajectoire" ou par "lignées"

Selon Fernez-Walch et Triomphe, cette approche vise à capitaliser et à partager les savoirs entre des projets qui sont lancés en flux selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire de l'entreprise. Lenfle et Midler (2003) soulignent que le nœud de la stratégie n'est plus l'innovation ou le projet réussi mais isolé, c'est au contraire la capacité à construire une trajectoire durable d'innovations successives introduisant des ruptures significatives dans l'identité des produits, des marchés, des technologies. Pour Ben Mahmoud-Jouini (1998), la trajectoire d'innovation est composée de plusieurs innovations visant un même segment de marché et/ou s'appuyant sur une même technologie. Hatchuel et *al* (2001), à la suite de Chapel (1997), utilisent le terme de "lignée" qu'ils présentent comme la succession de projets de nouveaux produits et l'accumulation de savoirs, les apprentissages dans les métiers relatifs à ces produits.

Au-delà des grandes entreprises industrielles, Midler et Silberzahn (2011) ont démontré par le biais d'une étude de cas de deux firmes françaises de haute technologie (*startup*) que l'apprentissage multi-projets peut contribuer à un modèle de développement entrepreneurial robuste. Progressivement, le MMP a investi le secteur public, à l'instar de

l'aménagement du territoire, sous le vocable "d'ingénierie multi-projets" (Boutinet, 2004). Christian Bourret (2008) considère à cet effet que le territoire local peut être envisagé comme le cadre d'une ingénierie multi-projets, au titre de laquelle l'intelligence territoriale peut constituer un outil majeur pour faire converger les représentations des acteurs et construire des savoirs partagés. Grâce aux travaux des théoriciens et praticiens, des pans de plus en plus importants de la sphère publique sont impactés par le MMP. C'est le cas notamment du secteur médical (Teresinha DA VEIGA, 2010), ou du système de gestion des allocations familiales (Laëtitia Roux-Morin, 2007).

Au total, le tableau 1.1 ci-dessous établit une comparaison entre les trois approches de MMP répertoriées dans la littérature, à partir des modalités propres à chacune d'elle. Cette comparaison porte sur les éléments ci-après :

- la définition de chaque concept de base ;
- l'objet de la gestion multi-projets ;
- la nature des interdépendances entre projets ;
- les champs académiques de références d'origine ;
- le positionnement des interdépendances entre projets dans le temps ;
- le degré d'intégration et/ou de différenciation des projets ;
- le paradigme dominant de la gestion de projet ;
- l'intervention de l'entreprise dans le management des projets pris séparément.

Tableau 1.2
Comparaison des trois formes de management multi-projets³⁵

Forme de management multi-projets	Management de portefeuilles de projets	Management multi-projets fondé sur une approche plate-forme	Management multi-projets fondé sur des trajectoires d'innovations
Modalités			
Concept de base	Portefeuille (terme bien précisé) : ensemble considéré comme un objet de gestion en soi et non pour les projets qu'il contient (Fernez-Walch et al., 2003)	Plate-forme (terme consensuel) : ensemble de sous-systèmes et d'interfaces qui forme une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit (Meyer et Lehnerd, 1997)	Trajectoire (terme non consensuel) : plusieurs innovations visant un même segment de marché et/ou s'appuyant sur une même technologie (Ben Mahmoud-Jouini, 1998)
Objet de la gestion multi-projets	Portefeuille de projets	Familles de projets articulés autour de composants, sous-systèmes, plates-formes communs	Terme non consensuel. Hatchuel et al. (2001b) parlent de lignée : « succession de projets de nouveaux produits et accumulation de savoirs, apprentissages dans les métiers relatifs à ces produits. » Ben Mahmoud-Jouini (1998) et Midler (2000b) parlent de trajectoire. La lignée pourrait être un type particulier de trajectoire (voir le chapitre 11).
Nature des interdépendances entre projets	Concurrence pour les ressources	Synergies via la plateforme ou l'élément commun (composants, technologies, savoir-faire communs).	Synergies via les technologies, savoir-faire et marchés.
Champs académiques de références d'origine	Stratégie financière et recherche opérationnelle	Ingénierie de la conception et développement de produit	Rencontre entre le management stratégique, le marketing stratégique et le développement de produit
Positionnement des interdépendances entre projets dans le temps	Liens simultanés	Liens séquentiels et simultanés.	Liens séquentiels.
Degré d'intégration et/ou de différenciation des projets	Forte intégration des projets, via le portefeuille. Forte différenciation entre les portefeuilles (mais de plus en plus concept de méta-portefeuille).	Recherche d'un équilibre entre intégration de la conception et différenciation des produits développés à l'intérieur d'une même famille de projets. Différenciation forte d'une famille à l'autre	Différenciation des projets à partir d'une logique stratégique commune
Paradigme dominant de la gestion de projet	Nord-américain (IPMA, PMI)	Concurrence.	Concurrence.
Intervention (oui, non) de l'entreprise dans le management des projets pris séparément	Traditionnellement, non. Le projet est une boîte noire	Oui, en particulier avec la création de nouveaux types de projets : les projets de plates-formes.	Oui, avec la définition de chaque projet en fonction d'une stratégie d'innovation proactive et de développement de projets d'offres innovantes.

En définitive, la revue de la littérature effectuée dans le cadre de cette recherche est présentée de façon synthétique dans le tableau 1.2 ci-dessous. Elle a permis de cerner les contours et contenus des deux champs théoriques abordés. Il en ressort que l'OTG et la gestion de projet sont multi-facettes. S'agissant de l'OTG, elle présente un cycle de vie rythmé de processus à la fois politiques et administratifs, dans l'optique d'un résultat

³⁵ Sandrine Fernez-Walch & Christine Triomphe, *op cit*, p. 201.

défini. De la même manière, la gestion de projet revêt différentes approches dont les spécificités ont été exposées.

Tableau 1.3
Synthèse de la revue de la littérature.

Thèmes	Principaux auteurs	Caractéristiques
Travail gouvernemental	Sanson & Laurent, 1996 Wiener, 1987 Thoenig, 1985 Fournier, 1987 Marsh & Osen, 1976 Laswell & Kaplan, 1950 Smithburg & Thompson, 1950	Jumelle politique et action administrative participation au processus de décision coordination des activités et des réunions gouvernementales Processus permettant de traduire le programme politique en actes
Gestion de projet	Meredith & Mentel, 1985 Adams & Martin, 1987 Kezner, 1992 O'Shaughnessy, 2006, IPMA, 2010 Austin & Luecke, 2011	Interfaces entre la performance, le temps et les coûts Planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet Exploitation optimale des ressources humaines, techniques et financières afin d'atteindre un objectif particulier
Gestion intégrée de projet	O'Shaughnessy, 2006 Ansoff, 1975 Declerck, Eymery et Crener, 1984	Etablit un lien entre un mode de gestion stratégique (définition des grandes orientations) et un mode de gestion des activités courantes ou opérationnelles
Management par projet	Joly & Muller, Leroy, 1994 Ezratty & Miny, 2006 Fernez-Walch & Triomphe, 2004	Instaure une "culture de projet" à l'ensemble de l'organisation Suppose une organisation "orientée projets" Impacte toute l'organisation dans le but d'optimiser l'apport de l'ensemble de ses projets Vise l'efficacité globale des projets et non pas la réussite individuelle de chaque projet
Management multi-projets	Fernez-Walch & Triomphe, 2004 O'Shaughnessy, 2006	Gérer un ou plusieurs ensemble(s) de projets plutôt que des projets pris séparément
Approche « portefeuille »	Fernez-Walch & Triomphe, 2004 O'Shaughnessy, 2006 Cooper & al., 1997 Kaplan & Norton, 1992	la sélection et le regroupement des projets ; l'alignement des projets sélectionnés sur la stratégie de l'organisation ; la prise en compte des interactions entre projets
Approche « plateforme »	Meyer & Lehnerd, 1997	Ensemble de sous-systèmes et d'interfaces formant une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement produit et développé
Approche « lignée » ou « trajectoire »	Ben Mahmoud-Jouini, 1998	Capitaliser et partager les savoirs entre des projets lancés en flux selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire

Par ailleurs, le cycle de vie de la gestion de projet se déploie à travers un ensemble de processus favorisant la mobilisation de diverses ressources, dans le but de produire des biens et services uniques permettant l'atteinte de résultats précis. Il se dégage de cette analyse des éléments de mise en commun entre ces deux concepts qui vont structurer le design de notre recherche ainsi que son cadre conceptuel.

Rapport-Gratuit.com

CHAPITRE II

LE DESIGN ET LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre est divisé en deux sections principales. Dans un premier temps, le design de la recherche est présenté (2.1). Il est centré sur l'exposé du problème analysé, le questionnement qu'il suscite, les objectifs particuliers et l'intérêt de l'étude. Ces éléments ont ensuite permis de bâtir le cadre conceptuel qui la sous-tend et de la modéliser (2.2).

2.1. LE DESIGN DE LA RECHERCHE

2.1.1. Les constats issus de la revue de la littérature

La revue de la littérature a permis d'établir deux constats majeurs :

- d'une part, il existe une relation entre le cycle de vie du projet et le cycle de vie du travail gouvernemental ;
- d'autre part, il est possible d'établir des interactions entre le cycle vie du projet, les processus du travail gouvernemental et le cycle de vie du travail gouvernemental.

2.1.1.1 *La relation entre le cycle de vie du projet et le cycle de vie du travail gouvernemental*

À partir des travaux de Thoenig (1985) évoqués au point 1.1.2.2.3 du chapitre précédent, nous avons mis en évidence l'existence de ce que nous avons appelé *le cycle de vie du travail gouvernemental*. Il commence dès l'identification d'un problème dont sont saisies ou se saisissent les autorités publiques jusqu'à sa terminaison. Il intègre au passage la formulation de solutions, la prise de décision et la mise en œuvre du programme que conduit le gouvernement.

Parallèlement, nous avons constaté que la littérature consacre une structuration des processus de gestion de projet. Au-delà des nuances, *le cycle de vie du projet* s'établit en quatre phases essentielles : le démarrage du projet, l'organisation et la préparation du projet, l'exécution du travail et la clôture du projet (PMBOK, 2013). L'examen des phases

du travail gouvernemental révèle des similitudes avec la stratégie de gestion de projet, comme l'atteste le tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1

Comparaison synoptique du cycle de vie du projet et du cycle de vie du travail gouvernemental.

	Cycle de vie du projet ³⁶	Cycle de vie du travail Gouvernemental ³⁷	
PHASES DE LA GESTION DE PROJET	Démarrage/Conception	Identification d'un problème <ul style="list-style-type: none"> • identification d'un problème • inscription sur agenda 	PHASES DU TRAVAIL GOUVERNEMENTAL
	<ul style="list-style-type: none"> • identification du besoin • analyse du besoin • axes de solution possibles • identification du concept • identification du projet 	Formulation de solutions <ul style="list-style-type: none"> • élaboration des réponses possibles • négociation en vue de l'établissement d'un cours d'action par l'autorité publique 	
	Organisation/Préparation/Définition	Prise de la décision <ul style="list-style-type: none"> • choix d'une solution particulière qui va devenir la politique légitime • détermination des modalités d'action 	
	<ul style="list-style-type: none"> • élaboration du projet • programmation du projet • gestion du projet 	Mise en œuvre du programme <ul style="list-style-type: none"> • application et administration de la politique sur le terrain • plan d'actions et chronogramme 	
	Exécution/Réalisation		
	<ul style="list-style-type: none"> • processus contractuel • planning détaillé • exécution du projet 		
	Clôture/Terminaison	Terminaison	
	<ul style="list-style-type: none"> • transfert au demandeur • évaluation du projet • clôture du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • évaluation des résultats • abandon de l'action spécifique • leçons apprises 	

L'analyse de ce tableau amène à constater que le cycle de vie du travail gouvernemental recoupe celui de la gestion de projet. À l'instar de tout projet, le travail gouvernemental n'est pas le fruit du hasard. Il se conçoit et est le résultat d'une démarche cognitive qui s'inscrit dans un processus d'idéation et décisionnel. Il est alimenté par la nécessité d'apporter des solutions aux problèmes et aux besoins formulés par les populations. Dans

³⁶ Adapté du PMBOK 2009, p.21.

³⁷ Selon Thoenig, J-C. (1985, pp. 18-19).

la plupart des cas, les décisions des autorités publiques, qu'elles soient imposées (tyranniques) ou négociées (démocratiques), font préalablement l'objet d'études de faisabilité, fussent-elles sommaires, visant à déterminer les avantages et inconvénients de chaque option de décision.

Ces études peuvent porter sur des aspects politiques, techniques, financiers, économiques, organisationnels, etc. La décision choisie sera ensuite mise en œuvre et évaluée à terme, afin d'en tirer toutes les leçons qui s'imposent. Indubitablement, chaque action constitutive du travail gouvernemental a une date de début et une date de fin. De même, l'action gouvernementale débouche sur un produit concret, qui peut être un bien (un dispensaire construit) ou un service (la mise en place d'un système de budgétisation par programme), conformément aux caractéristiques préalablement définies en fonction d'un besoin exprimé ou ressenti (latent).

De même qu'en gestion de projet, le travail gouvernemental mobilise pour sa mise en œuvre, diverses parties prenantes ayant souvent des intérêts antagonistes et des niveaux d'influence différents, une équipe (il peut s'agir d'une ou plusieurs directions opérationnelles au sein d'une administration donnée, d'un comité ou d'un conseil, etc.), des ressources (humaines, matérielles, logistiques, temporelles et financières). Il est également soumis à des contraintes qu'il appartient aux autorités publiques d'intégrer et à des risques qu'elles doivent anticiper, mesurer et gérer, le cas échéant, à travers une véritable stratégie de mitigation.

2.1.1.2. Les interactions entre le cycle de vie du projet, les processus du travail gouvernemental et le cycle de vie du travail gouvernemental

Wiener (1987) a évoqué deux processus pour déterminer l'OTG : (i) la participation à la décision et (ii) la coordination des activités et des réunions gouvernementales. Dans cette même veine, sur la base des travaux réalisés entre avril et juillet 1994 par les élèves³⁸ de l'École nationale d'administration (ENA) de France, Laurent et Sanson³⁹ (1996) proposent une catégorisation du travail gouvernemental en trois groupes de processus : (1) la préparation de la décision gouvernementale, (2) la prise de décision, (3) le suivi et le

³⁸ Il s'agit des élèves de la promotion « René Char ».

³⁹ Laurent et Sanson, *op cit*, pp. 13-14.

contrôle de l'application des décisions gouvernementales. Nous constatons que les processus suggérés par ces auteurs se croisent. Ils mettent l'emphasis sur la décision politique et la coordination des activités gouvernementales, tant il est vrai que cette dernière intègre le suivi et le contrôle.

Par ailleurs, à partir des cas français, ivoirien et camerounais exposés au point 1.1.1.2 sur la doctrine du travail gouvernemental, l'on constate qu'il existe un répertoire des tâches qui constituent le travail gouvernemental, mais aussi qu'il est possible de les regrouper par familles de processus. Il convient de relever que Malarewicz (2011) insiste sur le caractère dynamique des processus et déclare qu'une bonne façon d'établir une distinction entre procédure et processus consiste à bien identifier la différence entre les éléments qui peuvent être à l'origine d'un problème et l'analyse des mécanismes que les intéressés mettent en place pour maintenir le même problème. Autrement dit, il s'agit d'opposer le « pourquoi » du « comment », ou encore d'opposer la genèse, qui explique selon une logique linéaire, à la perpétuation, qui se développe dans un processus. Touvard (2013, p.38) quant à lui précise que « *le processus est associé à la valeur de sens, il n'est pas figé* ».

En combinant les écrits recensés sur l'OTG au titre de la revue de la littérature, nous proposons dans le tableau 2.2 ci-dessous un regroupement des tâches y constitutives en trois grandes familles de processus :

- les *processus décisionnels ou stratégiques*. Ils ont un caractère politique. Il s'agit :
 - de la détermination des orientations stratégiques du gouvernement (programme politique du gouvernement, politiques publiques, action publique)
 - des travaux en conseils (conseils ministériels ou des ministres ; conseils de gouvernement ou du cabinet ; conseils restreints ou thématiques) et certaines réunions interministérielles à caractère stratégique
 - des relations avec les institutions de la République (Parlement, Gouvernement, Pouvoir judiciaire).

Ces processus nécessitent une vision plus large du travail gouvernemental, des compétences générales mais fines. Ils correspondent à la phase de démarrage ou de

conception du projet. Du point de vue du travail gouvernemental, ils intègrent à la fois l'identification d'un problème, la formulation des solutions et la prise de décision par les autorités publiques.

■ les *processus intermédiaires ou mixtes*. Ils se rapportent notamment à la coordination du travail gouvernemental. Ce sont :

- la préparation des décisions gouvernementales
- le suivi de l'exécution du programme du gouvernement et le contrôle de l'application des décisions gouvernementales
- l'élaboration des textes législatifs et réglementaires
- la communication gouvernementale .

Les processus à ce niveau sont à cheval entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Ils s'arriment à la phase de l'organisation, de la préparation et de la définition du projet. Du côté du travail gouvernemental, ils consistent à déterminer les actions qui seront mises en œuvre en tenant compte des orientations définies par le niveau stratégique, en lien avec les contraintes et exigences opérationnelles.

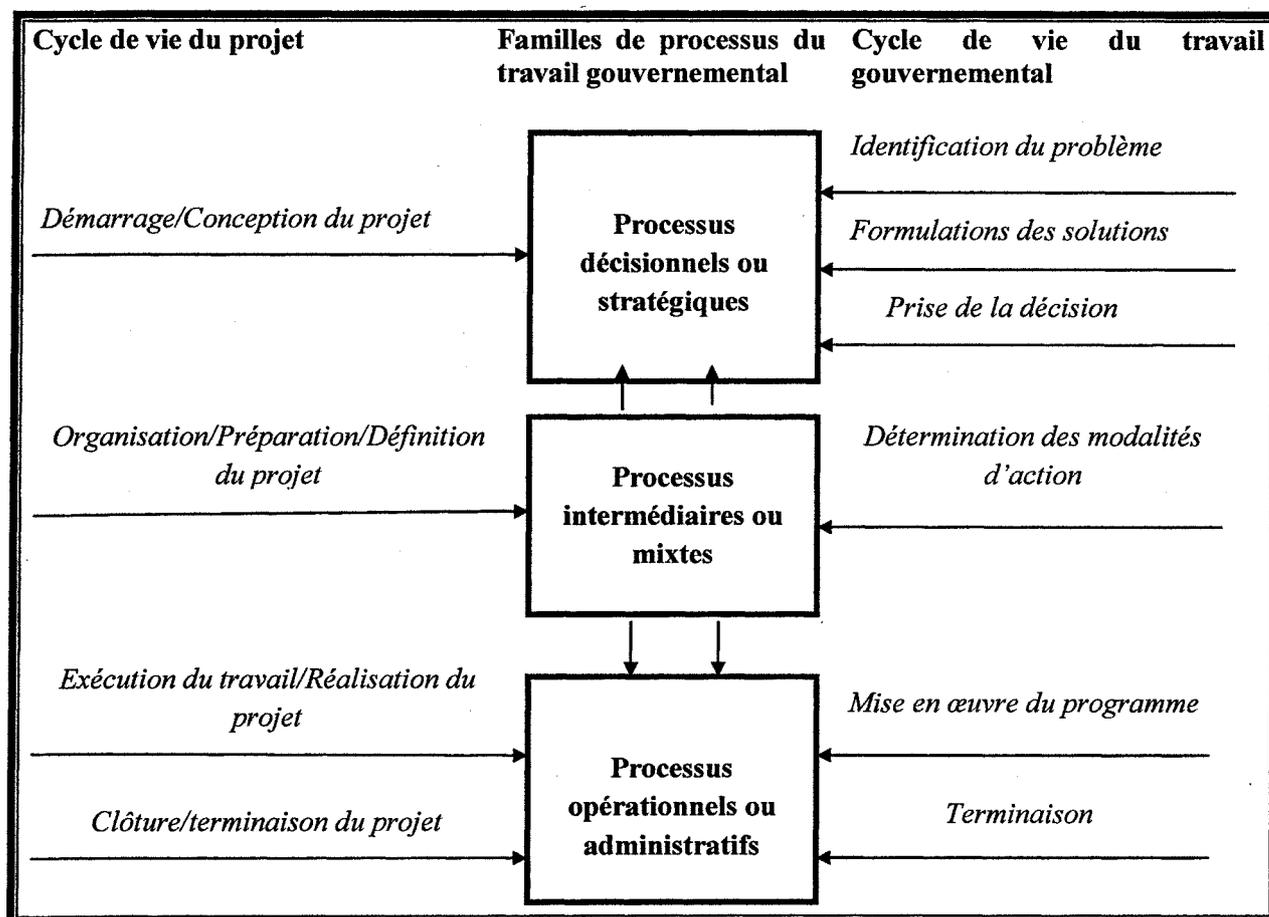
■ les *processus opérationnels*. Ils portent sur l'action ou le travail administratif, à savoir :

- la mise en œuvre de la politique gouvernementale notamment à travers des projets publics
- les activités d'administration courante des départements ministériels (gestion budgétaire et des ressources humaines, traitement des dossiers administratifs, etc.).

Cette famille de processus mobilise des compétences pointues, d'une très grande technicité ou expertise. C'est la phase de la réalisation et de la terminaison du projet, d'une part, de la mise en œuvre et de la clôture de l'action gouvernementale, d'autre part.

Tableau 2.2

Interactions entre cycle de vie du projet - processus du travail gouvernemental et cycle de vie du travail gouvernemental.



2.1.2. Les questions de recherche

2.1.2.1. La question générale de recherche

Jadis l'apanage des entreprises privées, la gestion de projet s'est « démocratisée » ces deux dernières décennies, à la faveur de l'expansion des projets et de la nécessité de rationaliser la gestion publique face aux crises financières successives. Il est aujourd'hui certain que les projets impactent tous les secteurs et font désormais partie intégrante des

activités des organismes publics⁴⁰ et privés (Ezratty et Miny, 2006). De nombreux Etats, au rang desquels le Cameroun, déclinent leurs politiques publiques en projets. Ceux-ci peuvent être durs (*hard projects*), mous (*soft project*) ou mixtes (*hard and soft projects*) (O'Shaughnessy, 2006). Par ailleurs, nous avons établi qu'il existe dans la littérature des zones grises ou des points de contact entre l'OTG et la gestion de projet ; cette dernière se traduisant par différentes approches dont les plus emblématiques sont la gestion ou management par projets, la gestion intégrée de projet et le management multi-projets (qui se décline en trois variantes à savoir l'approche « portefeuille », l'approche « plateforme » et l'approche « trajectoire ou lignes »).

Eu égard à ce qui précède, la question générale de notre recherche est la suivante :

Quelles sont les approches de management de projet qui peuvent s'appliquer aux processus d'organisation du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun ?

2.1.2.2. Les questions spécifiques de recherche

Autant le management de projet se décline en plusieurs approches, autant le travail gouvernemental se décompose en différents processus. Dès lors, s'interroger sur la transférabilité des approches de management de projet dans le domaine du travail gouvernemental revient également à répondre aux préoccupations suivantes :

- toutes les approches de management de projet peuvent-elles être transposées dans le travail gouvernemental ?
- quelle(s) approche(s) de management de projet est compatible avec telle ou telle autre famille de processus du travail gouvernemental au Cameroun ? En d'autres termes, est-ce que toutes les familles de processus du travail gouvernemental se prêtent aux approches de management de projet répertoriées dans la littérature ?
- quelle(s) approche(s) de management de projet le Cameroun a-t-il privilégié dans le cadre de l'organisation du travail gouvernemental ?

⁴⁰ Il s'agit ici de l'Etat (c'est-à-dire des administrations publiques tant au niveau central que déconcentré) et de ses appendices (établissements publics et agences gouvernementales, entreprises publiques, collectivités territoriales décentralisées, autorités administratives indépendantes).

2.1.3. Les objectifs et l'intérêt de la recherche

2.1.3.1. Les objectifs de la recherche

La présente étude a pour objectifs :

- d'identifier les passerelles existantes ou possibles entre les processus du travail gouvernemental au Cameroun et les approches de management de projet ;
- de proposer, par famille de processus du travail gouvernemental, le(s) type(s) d'approche(s) de management de projet dont la prise en compte est la plus prononcée, compte tenu de la spécificité du secteur public en général et du travail gouvernemental en particulier. Car, comme le soulignent Amar et Berthier (2007, p.11), « *il convient de glisser du "standardisé" maladroitement adapté au secteur public au "sur mesure" »* ;
- d'indiquer de quelle manière les approches de management de projet étudiées peuvent contribuer à l'amélioration du travail gouvernemental, en partant du cas du Cameroun.

2.1.3.2. La pertinence de la recherche

La pertinence de cette étude peut s'apprécier au double plan scientifique et managérial.

Au plan de la connaissance scientifique, les études en gestion de projet ont le plus souvent consisté à importer dans ce champ de connaissances relativement nouveau, des thématiques, méthodes et techniques éprouvées dans d'autres disciplines scientifiques. Il s'agit par exemple du succès des systèmes d'information de gestion de projet dans les entreprises québécoises (Ndjambou, 2005), de l'intégration des questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet (Bolivar, 2011), etc. Dans le cadre de cette étude, il est proposé une démarche inverse. Les approches et outils utilisés en gestion de projet sont mobilisés pour alimenter d'autres domaines de connaissance. C'est aussi là une manière de conforter la gestion de projet dans son statut de discipline scientifique à part entière, statut encore fragile et souvent remis en question.

Ensuite, à l'état actuel de la littérature ou de la recherche, il n'existe quasiment aucune étude sur les interactions possibles entre les approches de management de projet et le travail gouvernemental, du moins tel qu'abordé dans le cadre de cette recherche. Probablement parce que l'action publique est encadrée par des règles spécifiques, dominées à la fois par le droit et la politique. En outre, elle vise des finalités particulières telles que la recherche de l'intérêt général et la promotion du service public, finalités distinctes de celles du secteur privé où la gestion de projet est plus répandue. Cette étude favorise donc une connexion entre deux champs disciplinaires diamétralement opposés qui se trouvent ainsi mutuellement enrichis. Enfin, elle permet d'apporter une modeste contribution à l'évolution de la connaissance scientifique dans les deux domaines en question.

Au plan managérial, les conclusions issues de l'étude permettent de baliser de nouvelles avenues susceptibles d'améliorer le travail gouvernemental. Les enrichissements hérités de la gestion de projet constituent sans doute une étape supplémentaire face à la nécessité de repenser l'action publique (Cagé & Emélien, 2012), en regard de la triple contrainte à laquelle sont confrontés les Etats depuis la fin du XX^{ème} siècle, à savoir la récession, l'accélération et l'internationalisation (Joly & Muller, 1994). De nouveaux dispositifs de pilotage des affaires publiques sont ainsi mis à la disposition des gouvernants. L'internalisation dans le champ du travail gouvernemental des approches de management de projet s'inscrit donc dans une dynamique de rénovation de l'action publique, à travers la fixation des objectifs à atteindre et la définition des résultats escomptés, la mise en œuvre des moyens pour y parvenir, l'évaluation périodique et les correctifs que l'on peut apporter si l'évaluation n'est pas positive.

2.2. LE CADRE CONCEPTUEL DE RECHERCHE

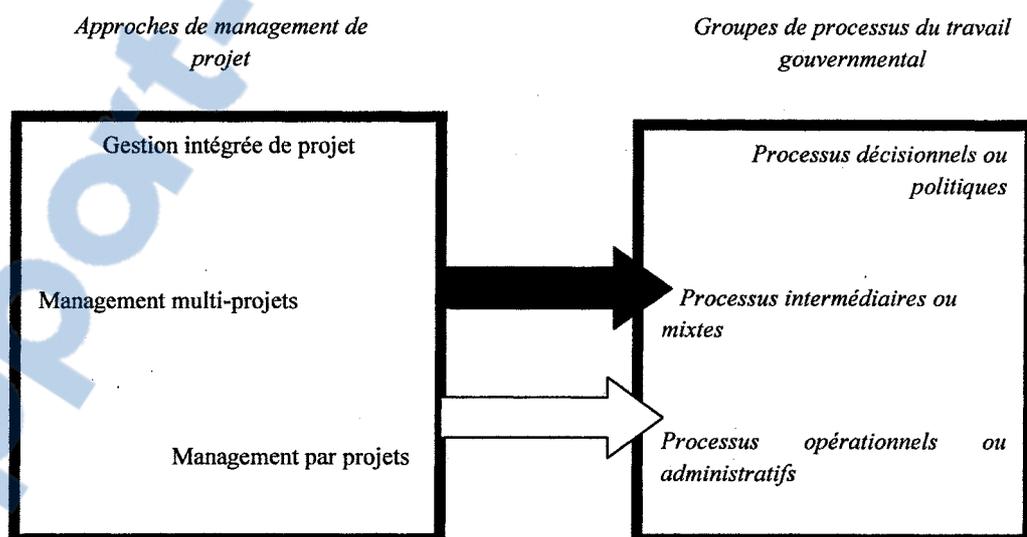
L'objectif d'un cadre conceptuel est de formaliser les concepts suffisants et nécessaires qui vont permettre de répondre à la question de recherche. Cette formalisation a conduit à la modélisation du cadre conceptuel de recherche, construit à partir des composantes des deux champs théoriques développés dans le chapitre précédent : la gestion de projet et l'OTG. Le modèle de recherche proposé à la figure 2.1 ci-dessous traduit l'applicabilité ou la transférabilité dans les familles de processus du travail gouvernemental des différentes approches de gestion de projet que consacre la littérature. Ce modèle questionne la possibilité de transposer les caractéristiques de toutes les approches de gestion de projet

répertoriées - à savoir la gestion intégrée de projet, le management par projets et le management multi-projets - dans l'une ou l'autre des familles de processus du travail gouvernemental. C'est-à-dire soit dans les processus décisionnels, soit dans les processus intermédiaires ou alors dans les processus opérationnels.

L'applicabilité peut être totale ou absolue. Dans ce cas de figure, les composantes de toutes les approches de gestion de projet s'appliquent dans tout ou partie des familles de processus du travail gouvernemental. La transférabilité absolue est schématisée par une flèche pleine. Il peut aussi arriver qu'une partie seulement des approches de gestion de projet soit applicable dans tout ou partie des familles de processus du travail gouvernemental. La transférabilité sera dite partielle ou limitée. Elle est exprimée par une flèche vide.

Figure 2.1

Modèle d'intégration totale ou partielle des approches de management de projet dans le travail gouvernemental.



CHAPITRE III

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Toute recherche scientifique emprunte un cheminement méthodologique qui varie en fonction de la manière dont le chercheur entend acquérir la connaissance. Pour Denzin et Lincoln (1994), les positionnements épistémologique et méthodologique ne sont pas donnés *a priori*. Ils dépendent au contraire largement de la nature de la question de recherche et du contexte dans lequel se trouve le chercheur (Loufrani Fedida, 2006). Le processus d'accession ou de création de la connaissance constitue l'essence de ce chapitre. Il présente, dans un premier temps, l'approche générale de la recherche (3.1). Celle-ci met l'accent sur l'option de la démarche qualitative retenue, l'itinéraire épistémologique emprunté par le chercheur, le cadre et le terrain de recherche ainsi que les modalités de sélection des participants à l'étude. Ensuite, la stratégie de collecte des données est exposée (3.2). Elle décrit les instruments qualitatifs utilisés pour ce faire. Enfin, la mécanique d'analyse et de traitement des données recueillies est présentée (3.3).

3.1. L'APPROCHE GENERALE DE LA RECHERCHE

3.1.1. Le choix de l'approche qualitative

Le choix d'une approche de recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative, est plus qu'une simple question de préférence. Elle tient principalement aux objectifs que se fixe le chercheur. Si l'approche quantitative privilégie des procédures statistiques et autres moyens de quantification, la recherche dite qualitative rejette le principe du déterminisme pour adopter une analyse des actions humaines qui prend en compte les intentions (Mucchielli, 1991). Les éléments intrinsèques de la recherche qualitative ont été répertoriés et systématisés dans la littérature autour de six caractéristiques majeures. Ce faisant, une recherche qualitative :

1. utilise un contexte naturel comme source de données, ce qui permet une exploration en profondeur et en situation des phénomènes, mais aussi des facteurs contextuels (Denzin & Lincoln, 2007). À travers l'observation, la description et l'interprétation

- des données, le chercheur conserve « une neutralité empathique », dans la mesure où il reste le plus neutre possible vis-à-vis de la personne interrogée dans le but d'influencer le moins possible les informations recueillies (Patton, 2002) ;
2. est propice aux démarches inductives (Patton, 2002), en ce qu'elle s'affranchit des hypothèses préétablies et des statistiques qui caractérisent une étude quantitative. Le chercheur qualitatif est amené à conceptualiser et à théoriser à partir des données recueillies du terrain, elles mêmes procédant d'un questionnement qui débute par l'observation de phénomènes particuliers pour ensuite essayer de dégager une théorie plus générale de ces observations (d'Ambroise, 1996) ;
 3. repose largement sur des devis émergents et flexibles, ce qui permet de distinguer et d'investiguer des phénomènes inattendus comme le nécessitent souvent les recherches à caractère exploratoire comme la nôtre (Maxwell, 2005). L'emphase est alors mise sur le processus émanant du terrain ; en d'autres termes, il faut "laisser parler le terrain" ;
 4. fait du chercheur l'instrument de mesure (Patton, 2002 ; McCracken, 1988), celui-ci étant appelé à s'impliquer personnellement dans la collecte de données ;
 5. débouche sur des résultats descriptifs incorporant des récits ou des citations (Lincoln & Guba, 1985 ; Patton 2002), en s'appuyant sur un échantillon réduit, contrairement à l'approche quantitative qui privilégie un large échantillon ;
 6. revêt un caractère interprétatif, en ce que l'objectif du chercheur n'est pas de trouver « la vérité absolue ». Il se contente de comprendre, de façon minutieuse et détaillée, les perspectives des individus, à découvrir la signification qu'ils donnent aux événements qu'ils vivent et aux expériences qu'ils font (Atkinson, 1998).

Dans le cadre de notre travail, une méthodologie qualitative est apparue particulièrement appropriée pour trois raisons :

- d'abord, elle est motivée par la nature de notre question centrale de recherche de type « *quelle* » qui renvoie à l'identification d'un mécanisme par la visée compréhensive de notre projet (Hlady-Rispal, 2002 ; Giroux, 2003), s'inscrivant dans une optique exploratoire (Stake, 1998) et par la volonté de faire émerger des régularités comparables (Koeing, 1993) ;

- ensuite, parce qu'elle autorise la description de la réalité de l'articulation entre l'OTG et la gestion de projet au Cameroun, à travers la prise en compte de la richesse des mots utilisés par les différents acteurs institutionnels. Car, comme le soulignent Huberman et Miles (1991), les mots possèdent un caractère « évocateur », « concret », « significatif », qui s'avère souvent plus convaincant que des « chiffres » ;
- enfin, la méthode qualitative favorise la compréhension dans sa globalité de notre objet d'étude, tel que vécu et interprété par les acteurs du travail gouvernemental et les praticiens de la gestion de projet au Cameroun ; ce qui permet de mieux cerner la complexité du phénomène étudié.

3.1.2. Le positionnement épistémologique : l'interprétativisme

Pour Martinet (1990), le positionnement épistémologique est consubstantiel à toute recherche, dans la mesure où il précise l'essence de la réalité observée et la relation entre cette réalité et la théorie (Koeing, 1993). Loufrani Fedida (2006) souligne que l'épistémologie au sens large a pour objet l'étude des modes de production de connaissances. De manière restrictive, elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur des connaissances scientifiques produites. Gavard-Perret et *al.* (2012, p.23) définit le paradigme épistémologique comme « *une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* ». D'après ces derniers auteurs, sur la base de la définition que Piaget (1967) donne à l'épistémologie, ces hypothèses ont trait à ce qu'est la connaissance (hypothèses d'ordre épistémique), la manière dont la connaissance est élaborée (hypothèses d'ordre méthodologique) et la façon dont elle est justifiée.

Séville et Perret (1999), ainsi que Giordano (2003) soulignent que le positionnement épistémologique dans le cadre de la recherche scientifique se fait autour de trois grands paradigmes de recherche, usuellement utilisés comme principaux repères épistémologiques en sciences de gestion : les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. Vu sous ce rapport, le choix d'un paradigme n'est pas innocent. Il détermine la manière d'appréhender l'objet de la connaissance. Giordano (2003) fait observer que le chercheur

doit préalablement élucider trois grandes questions (cf. tableau 3.1 infra) avant de positionner sa recherche parmi ces trois grands paradigmes :

- quelle est la nature de la réalité ? Est-elle objective, interprétée ou construite ?
- quelle est la relation du chercheur par rapport au terrain ?
- comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication, de compréhension ou de construction ?

Selon ces auteurs, les positivistes considèrent qu'il doit exister une indépendance entre le sujet et l'objet, car la réalité a une essence propre. L'idée de base du positivisme est que la réalité sociale est extérieure à l'homme. La connaissance produite doit être objective et l'objet doit demeurer neutre, inviolable. Le chemin de la connaissance fait ainsi abstraction des préférences personnelles et privilégie l'explication, à travers des approches hypothético-déductives par des données qui peuvent être directement mesurables, c'est-à-dire quantifiables. En revanche, s'agissant des interprétativistes et des constructivistes, le sujet et l'objet font corps. La réalité n'est que représentation voire construction, c'est-à-dire l'idée que l'observateur se fait de l'objet. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs.

Tableau 3.1

Les trois principaux paradigmes de recherche.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la réalité (ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : <ul style="list-style-type: none"> • construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; • co-construction de sujets en interaction
Relation chercheur/objet de recherche (Epistémologie)	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Projet de connaissance (Processus de construction des connaissances)	Décrire, Expliquer, Confirmer Fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Comprendre Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire Fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Source : Giordano (2003, p.25).

Partant des différents travaux en sciences de gestion et plus largement en sciences sociales, Gavard-Perret et *al* (2012) relèvent une pluralité de paradigmes épistémologiques contemporains, synthétisés dans le tableau 3.2 infra. Aussi distinguent-ils clairement le paradigme positiviste (au sens du positivisme logique) dont les hypothèses fondatrices sont nettement établies, de certains paradigmes post-positivistes dont les contours et le contenu ne font pas l'objet d'un consensus plein et entier. Il s'agit, d'une part, du réalisme scientifique (Suppe, 1977 ; Hunt, 1992, 1994 ; Bunge, 1993) qui ne rejette pas en bloc les principes du positivisme même s'il s'en différencie sur des points essentiels ; d'autre part, du réalisme critique dont les fondements ont été détaillés dans les écrits de Bhaskar (1988) et des auteurs qui l'ont suivi (Archer et *al*, 1998). Il est question par ailleurs des différences entre le paradigme épistémologique constructiviste tel que conceptualisé par Guba et Lincoln (1989) et le paradigme épistémologique constructiviste radical conceptualisé par Le Moigne (1995). Au total, selon Gavard-Perret et *al* (2012), cela fait cinq (05) paradigmes épistémologiques qu'il faut distinguer : celui du positivisme (logique), les post positivistes incluant le réaliste scientifique et le réaliste critique, puis le constructiviste radical, l'interprétativiste et le constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln.

Tableau 3.2
Les cinq paradigmes épistémologiques post positivistes contemporains.

	P.E. réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)	P.E. réaliste critique⁴¹ (PERC) (Bhastar, 1988)	P.E. constructiviste pragmatique (PECP) (Von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	P.E. interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL) (Guba et Lincoln, 1989, 1998)
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines	L'activité humaine est structurée (<i>patterned</i>). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure)	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance	Comprendre les processus d'interprétation, de construction, de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance
Modes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité Justification de la validité interne Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives)	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (<i>trustworthiness</i>) et authenticité. Pas de généralisation.

D'après Gavard-Perret & al. (2012, p.25)

⁴¹ Au sens du réalisme critique transcendantal.

Pour une cohérence globale du projet de recherche, le positionnement épistémologique du chercheur doit être clairement exprimé (Royer & Zarlowski, 1999). Aussi, la posture épistémologique privilégiée dans le cadre de cette étude est l'interprétativisme. Notre démarche est fondée sur la compréhension des représentations ou perceptions que les différents acteurs rencontrés ont de la transposition des approches de management de projet dans le champ du travail gouvernemental. Elle s'inscrit dans une démarche holistico-inductive ou qualitative et se justifie par le caractère éminemment politique et administratif des processus qui caractérisent le travail gouvernemental. Ceux-ci laissent peu de place à toutes formes de quantifications statistiques ou d'applications mathématiques prégnantes dans l'approche hypothético-déductive. Cette démarche participe de la construction de la réalité des phénomènes et des acteurs étudiés, la connaissance étant à la fois un processus et un résultat. Ici, la monstration prend le pas sur démonstration.

En tout état de cause, comme le souligne à bon escient Thoenig (2005), *« il n'y a pas en soi de bonne méthodologie. La qualité dépend du contexte spécifique d'une recherche et de l'ambition interprétative des résultats, contre, par exemple, ce que prêche le terrorisme par la quantification, la modélisation et les larges échantillons permettant la comparaison »*. L'auteur précise par ailleurs que *« les méthodologies sont des outils au service d'une problématique (...) et une méthodologie prise au pied de la lettre finit par empêcher de voir »*. En conséquence, poursuit-il, *« un chercheur accroît la fécondité de ses travaux lorsqu'il est mû par deux moteurs. Il s'approprie un enjeu social en même temps que les résultats de son travail enrichissent la discipline et son capital de connaissance »*. Car selon lui, deux dangers principaux guettent les paradigmes. Le premier est celui de la quasi-conceptualisation, le second danger est celui de la méthode qui tient lieu de théorie.

3.1.3. L'abduction comme mode de raisonnement utilisé

Le choix du mode de raisonnement à emprunter pour produire des connaissances constitue l'une des préoccupations essentielles à laquelle est confronté tout chercheur avant d'entamer une recherche. Il peut recourir à l'approche hypothético-déductive, l'approche holistico-inductive ou encore l'abduction. C'est la démarche abductive qui a été privilégiée dans le cadre de ce travail, en ce qu'elle a semblé plus appropriée à notre question centrale

de recherche. Pour Peirce (1933-1967)⁴², l'abduction est un type d'argument dans lequel on passe de l'observation de certains faits à la découverte de conclusions plausibles, compte tenu de ce que l'on sait grâce aux prémices. Koeing (1993, p.7) souligne que « *alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Elle consiste à produire des connaissances à partir de l'intervention sur le terrain, plutôt que d'obliger la réalité à rejoindre de « force » un cadre théorique défini *a priori* (Garel, 1998). Quant à David (1993), il considère l'abduction comme le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité.

Dans cette veine, et s'inspirant des recommandations de Glaser et Strauss (1967), Eisenhardt (1989) et Yin (1994) selon lesquelles des perspectives pré-ordonnées ou un corps d'hypothèses élaboré au préalable de l'étude empirique peuvent biaiser et limiter les découvertes, des hypothèses ou propositions de recherche n'ont pas été élaborées en tant que tel. Le raisonnement abductif dans le cadre de notre travail consiste à interpréter les données issues des entrevues réalisées, de l'observation participante et de l'analyse documentaire, en les opposant à la littérature existante, dans le but d'élaborer des conclusions plausibles qui, testées ultérieurement, vont déboucher sur une théorie. Il convient de préciser que l'induction mobilisée dans le cadre de ce travail ne saurait être considérée comme étant pure. Le chercheur a investi le terrain de recherche avec une certaine maîtrise de la littérature sur le management de projet et l'OTG. Par ailleurs, les régularités établies à partir de l'observation ne sont pas considérées comme indiscutables et universelles. C'est la « réfutabilité » des conclusions de notre travail (au sens de Popper (1969)) qui les distingue des lois universelles, en ce sens que notre recherche propose des résultats plausibles et non des conclusions certaines.

3.1.4. Le cadre de la recherche : une approche exploratoire

La revue de la littérature a révélé l'existence de plusieurs travaux de recherche relativement au management de projet et au travail gouvernemental. Toutefois, force est de constater qu'il n'existe pas d'étude rapprochant ces deux domaines de connaissances. L'absence d'informations sur les interactions scientifiques de ces deux champs théoriques

⁴² Lire à ce sujet ANGUE, K. (2006). *Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les Sciences du Vivant*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.

plaide en faveur d'une approche exploratoire. Celle-ci consiste à explorer un fonctionnement, dans le but de le comprendre et de formuler de nouvelles questions de recherche (Saunders, 2009). L'objectif visé dans le cadre de la présente recherche étant d'établir un premier contact avec le sujet étudié et de développer des intuitions globales en rapport avec celui-ci.

3.1.5. Le terrain de recherche

3.1.5.1. Le cadre géographique de la recherche : le Cameroun comme cas d'étude ou étude de cas

L'étude a porté sur un cas particulier, celui du Cameroun, pays d'Afrique centrale de 475.442 Km² de superficie pour environ 21,7 millions d'habitants. Notre recherche s'est inspirée de la méthode d'étude de cas, qui présente la flexibilité nécessaire permettant d'identifier des processus complexes dans un contexte organisationnel particulier. L'étude de cas s'avère pertinente dans le cadre d'une recherche de type exploratoire (Gagnon, 2005) comme celle qui sous-tend notre travail, puisqu'il s'agit d'une recherche dont le sujet a été peu considéré de façon empirique par les chercheurs à ce jour. De plus, l'étude de cas est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, où l'expérience des participants est importante et le contexte de celle-ci est à connaître (Gagnon, 2005).

Selon la définition de Yin (1989), la méthode des cas est une approche qualitative de recherche empirique qui permet d'étudier en profondeur un phénomène social complexe, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire. Elle permet éventuellement de décrire de manière précise ce phénomène et de l'interpréter en fonction des conditions du contexte au sein duquel il s'inscrit. Par conséquent, elle correspond à la finalité de la présente recherche, à savoir décrypter un phénomène complexe dans un environnement bien déterminé.

3.1.5.2. Le champ thématique de la recherche : l'approche projet dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun

La place qu'occupe l'approche projet dans l'OTG au Cameroun constitue le champ thématique de notre recherche. L'OTG apparaît en effet comme l'une des exigences fondamentales des Etats modernes. Indépendamment des systèmes politiques, tous les pays mettent en œuvre des processus permettant aux gouvernants en place d'assurer le pilotage

des affaires publiques, dans la perspective de la réalisation des objectifs de développement qu'ils se sont fixés.

Au Cameroun, l'appropriation de « l'approche projet » comme modalité institutionnelle de gestion publique, s'est traduite dans le DSCE, lequel est né des cendres du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), élaboré en avril 2003. Si le DSRP « a permis au Gouvernement de maintenir la stabilité du cadre macroéconomique et de soutenir des taux de croissance positifs jusqu'en 2008, le profil général de croissance est resté en retrait du niveau espéré pour résorber substantiellement la pauvreté »⁴³. Fort de ce constat, le Gouvernement a procédé au réarmement du cadre stratégique national, en se dotant de nouveaux instruments de planification et de programmation pluriannuelles.

Élaboré dans une perspective de gestion axée sur les résultats, le DSCE se décline en stratégies sectorielles ou ministérielles et constitue depuis 2010, le cadre de référence de l'action publique au Cameroun. Il collige les actions prioritaires à mettre en œuvre pendant la décennie 2010-2020 et s'arrime à la Vision développementaliste du Cameroun à l'horizon 2035, à savoir : « LE CAMEROUN : UN PAYS ÉMERGENT, DÉMOCRATIQUE ET UNI DANS SA DIVERSITÉ »⁴⁴. Cette vision intègre quatre objectifs généraux à savoir : (i) réduire la pauvreté à un niveau socialement acceptable ; (ii) devenir un pays à revenu intermédiaire ; (iii) atteindre le stade de Nouveau Pays Industrialisé et ; (iv) renforcer l'unité nationale et consolider le processus démocratique.

L'action des autorités publiques vise donc à atteindre ces objectifs, à travers la réalisation de nombreux programmes et projets structurants. Ceux-ci participent principalement de la stratégie de croissance (développement des infrastructures, modernisation de l'appareil de production, etc.) de l'emploi (accroissement de l'offre d'emplois, amélioration de l'efficacité du marché de l'emploi, etc.), de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'État (décentralisation, amélioration de l'environnement des affaires, etc.) ainsi que du cadrage macroéconomique et budgétaire. Pour y parvenir, l'orchestration de l'action gouvernementale doit être efficace.

⁴³ Document de stratégie pour la croissance et l'emploi, p.8.

⁴⁴ Document « Cameroun Vision 2035 », p.v.

3.1.6. Le choix des participants à l'étude

Le choix des participants a constitué l'une des étapes cruciales du processus de collecte des données en général et de réalisation des entretiens en particulier. Il a été question d'identifier les personnes susceptibles d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche. Suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), ainsi que de Savall et Zardet (2004), le chercheur a procédé à la constitution d'une palette à la fois large et diversifiée de répondants, dans l'optique d'atténuer le « *biais d'élites*⁴⁵ » que constitue l'interrogation d'un répondant unique, une telle option pouvant contribuer à donner une vision partielle du phénomène étudié. Il a donc fallu déterminer dans un premier temps les critères de sélection des participants (3.1.6.1), lesquels se rapportent tant aux administrations qu'aux personnes, avant de procéder à leur catégorisation (3.1.6.1).

3.1.6.1. Les critères de sélection des participants

3.1.6.1.1. Les critères se rapportant au choix des administrations

D'emblée, le chercheur a identifié dans la palette des administrations camerounaises, celles qui articulent les deux champs théoriques de l'étude, à savoir l'OTG et le management de projet. Il convient de rappeler que la revue de la littérature a révélé que l'OTG est le processus qui permet de traduire le programme politique dont sont porteurs les membres du Gouvernement en actes de toute nature qu'eux-mêmes ou leurs subordonnés accomplissent dans l'exercice de leurs fonctions pour la mise en œuvre de ce programme (Fournier, 1987). La gestion de projet quant à elle consiste à mettre en œuvre un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriés de façon à maximiser l'utilisation des ressources affectées aux différentes activités du projet afin que celui-ci soit à la fois efficient et efficace (O'Shaughnessy, 2006). Ainsi, si l'OTG permet de traduire un programme politique en projets concrets, la gestion de projet est donc l'ensemble d'outils et techniques qu'un gouvernement (celui du Cameroun dans le cas d'espèce) mobilise, en vue d'une exécution optimale des projets qu'il réalise directement ou à travers des agences spécialisées.

⁴⁵ Miles & Huberman (2003) définissent le biais d'élite comme le fait de « *surestimer l'importance des données provenant d'informateurs clairs, bien informés, habituellement de statut élevé, et sous-estimer celle des données provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus, au statut moins élevé* » (ibidem, p. 472).

Partant de ces considérations et étant donné que l'OTG revêt une double facette dont l'une est politique ou stratégique et l'autre administrative ou opérationnelle (cf. 1.1.2 supra), deux types d'administration ont été ciblés par le chercheur :

- **les administrations de coordination** : il s'agit de la Présidence de la République et des Services du Premier Ministre. Ces deux administrations constituent le centre de gravité en matière d'orchestration et de coordination de l'action gouvernementale. Ce sont des instances de validation ultime des projets qui participent de la traduction du programme politique défini par le Chef de l'Etat ;
- **les administrations techniques** : il s'agit pour l'essentiel des départements ministériels et autres administrations dont la mission est d'opérationnaliser le programme politique à travers l'exécution des projets qui en découlent. A ce niveau, compte tenu de la foultitude des administrations chargées de l'implémentation du programme politique du gouvernement et de la panoplie des projets exécutés dans divers domaines, le chercheur a jugé opportun de mettre l'accent sur les administrations relevant des secteurs considérés par les autorités camerounaises comme étant prioritaires. Il s'agit en effet des secteurs créateurs de richesse et porteurs de croissance. Au sens du DSCE⁴⁶, la stratégie de croissance passe par le *développement des infrastructures, la modernisation de l'appareil de production, le développement humain, l'intégration régionale et la diversification des échanges commerciaux, ainsi que le financement de l'économie*. Dans cette veine et de manière spécifique, le Président de la République qui a le mandat constitutionnel de définir la politique de la nation, a balisé les secteurs prioritaires de développement lors de sa prestation de serment le 03 novembre 2011 en ces termes :

« (...) J'en viens maintenant à ce qui sera sans doute l'une des grandes affaires de ce septennat, c'est-à-dire l'accélération de la relance de la croissance (...). Je ne crois pas nécessaire de revenir en détail sur ces projets que j'ai souvent évoqués. J'estime toutefois utile d'insister sur certaines actions que nous allons entreprendre parce qu'elles conditionnent l'accélération de la relance de notre croissance :

Parlons d'abord de l'agriculture, au sens large, qui fait vivre la majeure partie de notre population (...). Quelques mots à présent sur l'énergie. Vous savez l'intérêt que j'y attache. Vous n'ignorez pas non plus les désagréments que la pénurie d'électricité peut provoquer pour nos populations mais également pour notre

⁴⁶ Cf. DSCE, chapitre 3, pp. 54-80

industrie, qui a perdu du terrain pour cette raison (...). L'agriculture, l'énergie et l'industrie ont pour dénominateur commun un réseau d'infrastructures⁴⁷ adapté à une économie en expansion (...) »⁴⁸.

Cependant, étant donné que la littérature distingue les projets « durs » (*hard projects*) des projets « mous » (*soft projects*) (O'Shaughnessy, 2006) et dans le souci d'avoir une vision globale qui prenne en compte ces deux types de projets, le chercheur a jugé opportun d'intégrer dans la constitution de l'échantillon, certains gestionnaires de projets gouvernementaux et autres responsables appartenant à des administrations à caractère transversal. Il s'agit (i) des finances, (ii) de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire, (iii) des marchés publics, (iv) de la réforme administrative ainsi que (v) de l'administration territoriale.

Par ailleurs, plusieurs projets gouvernementaux étant financés ou co-financés par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, il est apparu judicieux de tenir compte de ces organismes dans l'échantillonnage.

3.1.6.1.2. Les critères se rapportant au choix des personnes

Le chercheur a élaboré une critériologie qui a servi de référentiel de base à la sélection des participants, en s'appuyant une fois de plus sur les deux champs théoriques de la recherche. Au total, six critères d'inclusion ont été définis. Par critères d'inclusion, le chercheur entend les critères qui ont permis de déterminer l'éligibilité d'un participant à la recherche, par opposition aux critères d'exclusion. Le chercheur a considéré ces critères comme étant cumulatifs pour les participants ou répondants informatifs (voir 3.1.5.2 infra). Ils se déclinent comme suit :

- être un intervenant dans le travail gouvernemental au Cameroun ;
- avoir un positionnement au sein du dispositif administratif camerounais qui confère une vision stratégique et/ou opérationnelle de l'action gouvernementale ;
- être impliqué dans la préparation, la validation ou le pilotage des projets gouvernementaux, qu'ils soient mous ou durs ;

⁴⁷ Les soulignements sont le fait du chercheur.

⁴⁸ Extrait du discours d'investiture prononcé par le Président de la République Paul Biya le 03 novembre 2011 devant l'Assemblée Nationale, marquant ainsi le début du septennat dit des "Grandes Réalisations".

- exercer ou avoir exercé dans l'administration publique ou dans un organisme de partenariat impliqué dans le financement des projets de développement au Cameroun ;
- justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans ;
- occuper un poste de responsabilité de niveau décisionnel ou de rang de directeur d'administration centrale ou équivalent.

Une fois ces critères élaborés, le chercheur a dressé une liste de participants potentiels, qu'il a affinée en fonction de ses objectifs de recherche et bonifiée au fur et à mesure de l'avancement du processus de collecte des données. Sur une liste initiale de trente-une personnes, vingt cinq ont finalement été rencontrées. Ce chiffre tient à ce que dès la 22^{ème} deuxième entrevue, le chercheur a constaté une saturation théorique. Fortin (2010, p. 279) explique que « *la saturation théorique est atteinte quand le chercheur n'obtient plus d'information nouvelle et qu'il y a redondance avec les données déjà recueillies* » Bien que les personnes interviewées n'apportaient plus d'informations nouvelles et pertinentes, le chercheur a néanmoins réalisé trois entrevues supplémentaires qui ont confirmé cette saturation théorique. Aussi, a-t-il décidé d'arrêter les entrevues. Les personnes rencontrées totalisent 552 années d'expérience professionnelle, soit un peu plus de 5 siècles et ½, pour une moyenne de 22 ans (cf. tableau 3.2 ci-dessous).

3.1.6.2. La catégorisation des participants

Au cours du processus de sélection des participants, il s'est révélé utile, voire indispensable de répartir les participants en groupes au regard de leur profil. Deux groupes ont ainsi été constitués. Le premier groupe était composé de participants qualifiés d'« informatifs » tandis que le second comprenait les participants dits « confirmatifs ».

Les participants ou répondants informatifs (P₁) sont ceux auprès desquels ont été recueillies les informations de base ou de première main sur la manière dont s'élaborent et s'exécutent les projets gouvernementaux au Cameroun, en lien avec l'orchestration du travail gouvernemental. Ce sont des acteurs internes à l'administration. Ce groupe était composé de vingt (20) répondants occupant divers postes de responsabilités au sein de l'Administration publique camerounaise (APC) et exerçant dans différentes administrations.

Les participants ou répondants confirmatifs (P_c) sont ceux auprès desquels les informations recueillies étaient de nature à apporter un éclairage ou des éléments supplémentaires permettant de valider les données collectées auprès des répondants informatifs. Ce sont des acteurs externes à l'APC, ce qui conforte leur neutralité et renforce leur objectivité. Cinq (5) répondants au total figurent dans ce groupe constitué de représentants de certains partenaires techniques et financiers (PTF) du gouvernement camerounais, à savoir la Coopération allemande (GIZ), l'Union européenne, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Fonds monétaire international (FMI).

Tableau 3.3

Profil des participants.

N ^{o49} .	Nom ⁵⁰	Sexe	Ancienneté	Domaine d'activité	Durée des entrevues en minute	Nombre de pages retranscrites à interligne un et demi (times new roman)
Participants informatifs						
P _i .01	Armand	M	19	CAG ⁵²	41	8
P _i .02	Nicolas	M	16	CAG	45	10
P _i .03	Paul-Aimé	M	28	CAG	43	9
P _i .04	Ben	M	29	Administration territoriale & décentralisation	35	8
P _i .05	Salomon	M	28	CAG	28	9
P _i .06	Randolph	M	17	CAG	36	11
P _i .07	Greg	M	22	Economie, Planification & Aménagement du Territoire	35	12
P _i .08	Aimé	M	23	Economie, Planification & Aménagement du Territoire	39	9
P _i .09	Isaac	M	14	Réforme administrative	40	11
P _i .10	Gérôme	M	31	Energie	49	7
P _i .11	Sylvain	M	19	Agriculture & Développement Rural	25	7
P _i .12	Jacob	M	30	Transports	39	7
P _i .13	Manfred	M	30	Marchés Publics	35	6
P _i .14	Lucas	M	24	Suivi des programmes économiques	17	4
P _i .15	Michel	M	11	Finances	96	22
P _i .16	Gérard	M	23	Travaux Publics	41	6
P _i .17	Gaëtan	M	29	Marchés Publics	45	9
P _i .18	Didier	M	30	Forêts & Faune	42	8
P _i .19	Alain	M	15	Présidence de la République	32	8
P _i .20	Daniel	M	35	Energie	28	7

⁴⁹ L'ordre d'apparition des participants est celui dans lequel ils ont été interviewés.

⁵⁰ Les noms attribués aux participants sont fictifs dans le souci de préserver leur anonymat. Ils ont été délibérément choisis par le chercheur.

⁵¹ La lettre « P » signifie participant et « i » renvoie à informatif. De la même manière la lettre « c » signifie confirmatif.

⁵² Coordination de l'action gouvernementale

Participants confirmatifs						
P _c .21	Eric	M	14	Coopération allemande (GIZ)	40	16
P _c ⁵³ .22	Fabrice	M	16	BAD	34	8
P _c .23	Armand	M	21	FMI	21	5
P _c .24	Guillaume	M	15	Banque Mondiale	45	10
P _c .25	Philomène	F	13	Union européenne	41	7
Total			552		972	256
Moyenne			22,08		38,88	10,24

3.2. LA STRATEGIE DE COLLECTE DES DONNEES

Les instruments de cueillette des données utilisés dans le cadre de cette recherche sont les entretiens semi-dirigés, la documentation et l'observation participante. Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche, le recueil d'une grande quantité de données constitue un atout majeur afin de faire ressortir des dimensions inattendues de la problématique et ainsi acquérir une meilleure compréhension du phénomène à l'étude (Miles & Huberman, 1994). Cette palette d'outils contribue en outre à la vérifiabilité des résultats obtenus.

3.2.1. L'entrevue semi-dirigée : instrument privilégié de collecte des données

Parmi les méthodes de recherche qu'empruntent les chercheurs en sciences de gestion et adeptes de l'approche holistico-inductive ou qualitative, l'entrevue ou entretien est la plus usitée. Pour Ljiljana (1987, p. 76), « *l'entretien de recherche est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, sentiments, récits, témoignages etc.) appelées matériaux, dans le but de les analyser. Il s'inscrit dans une démarche préparée, dans un projet de recherche et obéit à des règles relativement rigoureuses. Cette méthode est largement utilisée en sciences humaines. Elle permet d'aborder le niveau des attitudes et des représentations* ».

En effet, l'entretien participe de la dynamique de production d'un discours. C'est un processus de co-génération des données résultant des interactions entre le chercheur et les personnes impliquées. L'on distingue généralement l'entretien individuel de l'entretien de groupe (focus group discussion). Le premier cas de figure met en rapport deux personnes : celle qui réalise l'entretien en posant des questions (l'intervieweur) et celle qui répond aux

⁵³ La lettre « P » signifie participant et « c » renvoie à confirmatif

questions posées (l'interviewé). Dans le second cas de figure, l'intervieweur est face à un groupe de personnes, préalablement choisies sur la base de critères correspondant à l'objet de la recherche. Par ailleurs, un entretien peut être directif, semi-directif ou non-directif.

La méthode retenue par le chercheur est l'entretien individuel de type « semi-directif ». Cette méthode a été choisie en raison des avantages qu'elle offre. D'une part, elle donne la possibilité au chercheur d'avoir une discussion naturelle avec les participants, ce qui est nécessaire à la création d'un climat d'ouverture et de confiance. Un tel climat était particulièrement nécessaire pour deux raisons essentielles. Premièrement, la sensibilité ou la délicatesse du sujet, au regard du caractère éminemment politique du travail gouvernemental. Il a donc fallu faire preuve de tact et de circonspection pour amener les répondants à communiquer sans gêne le maximum d'informations possibles. Deuxièmement, le fait que les participants informatifs étaient pour certains des membres du gouvernement, pour d'autres, de hauts fonctionnaires de l'Etat, soumis à l'obligation de réserve et de discrétion. La création d'un lien de confort entre le chercheur et les personnes interviewées permettait donc d'éviter au maximum la « langue de bois ». En outre, le fait que le chercheur soit lui même un fonctionnaire travaillant depuis onze (11) ans au cabinet du Premier Ministre était de nature à rassurer les personnes interviewées.

D'autre part, contrairement à l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif nécessite l'utilisation d'un guide, ce qui permet de prédéfinir les thèmes à aborder et par conséquent d'être plus efficace. En outre, il laisse au chercheur des marges de manœuvres, ce qui n'est pas le cas de l'entretien directif. Néanmoins, l'entretien semi-directif présente quelques inconvénients. Il peut arriver que des thèmes importants soient omis par inadvertance. Par ailleurs, la souplesse de la séquence et de la formulation des questions engendre des réponses différentes à partir des perspectives différentes, diminuant ainsi les possibilités de comparaison⁵⁴.

3.2.1.1. Le guide d'entrevue

Le guide d'entrevue était le principal instrument de collecte des données (Annexe 1). Il comportait des questions semi-ouvertes formulées avec soin à partir de la revue de la littérature et de notre question centrale de recherche, à savoir : « *Quelles sont les*

⁵⁴ Extrait du Cours de Julien Bousquet, Ph.D. MGP7044, *Méthodologie de recherche en gestion de projet. L'entrevue*, UQAC - 2012, p.5.

approches de management de projet qui peuvent s'appliquer aux processus d'organisation du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun ? ». Loin d'être un questionnaire ouvert, ce guide servait d'aide mémoire et permettait de s'assurer qu'aucun point important n'a été omis pendant l'entrevue. A ce sujet, Stake (1995), Baumard et al. (1999) et Demers (2003) soulignent que la flexibilité du chercheur constitue un élément déterminant du succès de la collecte des données par entretien.

Outre les exigences de courtoisie inhérentes à toute rencontre ainsi que les considérations générales relatives à la fonction et à l'ancienneté du participant, le guide couvrait essentiellement les composantes du travail gouvernemental, de même que les caractéristiques des approches de gestion de projet. Le chercheur a élaboré les questions de telle manière que les réponses fournies par les participants puissent renseigner l'application et/ou l'applicabilité des éléments intrinsèques de chaque approche de gestion de projet dans l'orchestration du travail gouvernemental au Cameroun, comme l'atteste le tableau 3.4 ci-dessous.

Tableau 3.4

Prise en compte des caractéristiques du travail gouvernemental et des approches de management de projet dans le guide d'entrevue.

Travail gouvernemental & approches de gestion de projet	Caractéristiques	Question posée (extrait du guide d'entrevue)
Travail gouvernemental	Combinaison politique et action administrative participation au processus de décision coordination des activités et des réunions gouvernementales Processus permettant de traduire le programme politique en actes	Quelle est votre définition de l'organisation du travail gouvernemental ? Quelle est votre perception du travail gouvernemental au Cameroun ? A quel niveau vous situez-vous dans le travail gouvernemental ? Est-ce : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau stratégique ▪ Au niveau opérationnel ▪ Au niveau intermédiaire ▪ Autre ? D'après-vous, qu'est ce qui distingue chacun de ces niveaux ?
Gestion intégrée de projet	Etablit un lien entre un mode de gestion stratégique (définition des grandes orientations) et un mode de gestion des activités courantes ou opérationnelles	<i>Pensez-vous que la pratique du travail gouvernemental au Cameroun établit ces liens⁵⁵ ? Si oui de quelle manière ?</i> <i>Avez-vous des exemples édifiants qui démontrent l'existence de liens entre ces différents niveaux ?</i>
Management par projets	Instaure une "culture de projet" à l'ensemble de l'organisation ; Suppose une organisation "orientée projets" ; Impacte toute l'organisation dans le but d'optimiser l'apport de l'ensemble de ses projets ; Vise l'efficacité globale des projets et non pas la réussite individuelle de chaque projet complémentarité entre les structures projet temporaires et les directions métiers permanentes	<i>Le projet (ou ces projets) a-t-il impliqué toute votre organisation/ministère/unité de travail ou une entité spécifique seulement de votre personnel? Pouvez-vous nous préciser de quelle manière ?</i> <i>Lorsque vous pilotez un projet, est-il indispensable pour vous que tous les services et personnels de votre administration soient mobilisés à la réalisation ou à la réussite de ce projet ou seule la mobilisation de l'équipe dédiée à ce projet vous semble nécessaire ? Pourquoi ?</i>
Management multi-projets	Gérer un ou plusieurs ensemble(s) de projets plutôt que des projets pris séparément	<i>D'après vous, l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun privilégie-t-elle la gestion d'un ou plusieurs ensemble(s) de projets ou alors la gestion des projets pris séparément ?</i> <i>Laquelle de ces deux approches vous semble la plus appropriée dans le cadre du travail gouvernemental ? Pourquoi ?</i> <i>D'après vous, est-il nécessaire dans le cadre du travail gouvernemental</i>

⁵⁵ Il s'agit des liens entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel

		que les projets conduits soient interdépendants ou directement liés ? Pourquoi ?
<i>Approche « portefeuille »</i>	la sélection et le regroupement des projets ; l'alignement des projets sélectionnés sur la stratégie de l'organisation ; la prise en compte des interactions entre projets	<i>Les projets exécutés ont-ils fait l'objet d'une sélection parmi tant d'autres ? Si oui, sur la base de quels critères ?</i> <i>Ces projets se rattachent-ils à une stratégie gouvernementale ? Si oui, laquelle et comment ?</i> <i>Pensez-vous qu'il existe des interactions entre les projets réalisés dans le cadre du travail gouvernemental au Cameroun ? Si oui, de quelle manière ?</i>
<i>Approche « plateforme »</i>	Ensemble de sous-systèmes et d'interfaces formant une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement produit et développé	<i>Pensez-vous qu'il est nécessaire de disposer d'une structure commune permanente au niveau gouvernemental pour le pilotage des projets ? Pourquoi ?</i>
<i>Approche « lignée » ou « trajectoire »</i>	Capitaliser et partager les savoirs entre des projets lancés en flux selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire	<i>Si oui, à quel niveau cette structure pourrait-elle se situer ?</i> <i>Quelle forme pourrait-elle revêtir ?</i> <i>Quel pourrait être son rôle ?</i>

3.2.1.2. La planification des entrevues

La planification des entrevues est intervenue dans la période qui a précédé la délivrance de l'approbation d'éthique, soit entre fin juillet et début octobre 2013. Elle a consisté à identifier et à exécuter toutes les opérations préalables à la conduite des entrevues. Il s'agissait en quelque sorte de définir une feuille de route assortie d'un chronogramme. C'est dans ce sens que les opérations suivantes ont été réalisées :

- *des entrevues tests* : ces entrevues visaient cinq objectifs : (i) s'approprier le guide d'entretien pour pouvoir l'administrer aisément ; (ii) avoir une idée approximative de la durée d'une entrevue ; (iii) s'assurer que le logiciel d'enregistrement vocal *Youcam* fonctionne parfaitement, au cas où certains participants seraient favorables à l'enregistrement des entrevues ; (iv) mesurer les contraintes inhérentes à la retranscription des données à partir d'un enregistrement vocal ; (v) apprécier les contraintes liées à la prise de notes, au cas où les entrevues ne seraient pas enregistrées. Ce faisant, deux entrevues tests ont été réalisées avec deux collègues des Services du Premier Ministre ayant une bonne connaissance des problématiques relatives à l'OTG et au management de projet, mais ne remplissant pas toutes les conditions requises pour faire partie des

participants à la recherche. Le premier test s'est déroulé le 20 août 2013 dans le bureau du collègue « A ». Ce test a été enregistré. Outre le fait qu'il a permis de rôder l'approche de l'entrevue et de constater le bon fonctionnement du logiciel d'enregistrement, il a révélé que l'entrevue dépassait la durée de 30 mn que s'était initialement fixée le chercheur, soit exactement 36 minutes 18 secondes. Par ailleurs, il a fallu au chercheur 13 heures de travail pour achever la retranscription de cette entrevue, ce qui lui a permis d'apprécier les sujétions qu'impose cet exercice. Le deuxième test s'est déroulé le 4 septembre 2013 dans le bureau du collègue « B ». Cette fois, le chercheur a pris des notes sur 16 pages manuscrites de format A4. L'entrevue a duré 39 minutes 7 secondes. Cette situation a plongé le chercheur dans un dilemme : réduire le nombre de questions ou relever la durée de l'entrevue ? La deuxième option a été retenue pour la simple raison que chaque question appelait une attente particulière qui méritait d'être adressée. Comme pour le premier test, le chercheur a également mesuré la difficulté de consigner avec précision certaines informations et d'animer simultanément l'entrevue en évitant des temps morts.

- *la préparation des demandes d'entrevue* : le chercheur a préparé des lettres de demande d'entrevue à adresser aux participants pressentis. Parallèlement, il a pris le soin de rencontrer personnellement certains participants en leur expliquant à grands traits son projet de recherche, dans l'optique de préparer le terrain. Le fait que le chercheur soit lui-même un agent public et sa bonne connaissance de l'administration camerounaise ont sans doute constitué des atouts indéniables qui ont facilité l'obtention de plusieurs rendez-vous.
- *la recension de la documentation* : le chercheur a mis cette période à profit pour identifier les données secondaires qui pourraient s'avérer utile pour la recherche. Il en a constitué une liste avant de mobiliser différents contacts dans les administrations où il lui semblait plus aisé de les obtenir. Il s'est aussi déployé sur site chaque fois que le besoin s'est fait ressentir. Ce travail en amont lui a permis d'obtenir à temps tous les documents souhaités. Il s'est agi des textes juridiques (lois, décrets, arrêtés et décisions), rapports, guides et autres documents. Cette documentation a été recueillie dans les administrations et auprès des partenaires techniques et financiers du Gouvernement. Elle a permis

au chercheur d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement et du contexte de l'étude, mais également des processus internes à l'administration. Bien plus, elle a contribué à la validation des informations recueillies à l'occasion des entrevues ou dans le cadre de l'observation. Toutes les données collectées par ces différents canaux ont été traitées et analysées.

3.2.1.3. Le déroulement des entrevues

Les entrevues ont débuté deux jours après la réception de la lettre d'approbation d'éthique, soit le 11 octobre 2013, pour s'achever le 17 décembre 2013. Il faut dire que la bonne planification des entrevues a facilité le processus. Elles se sont déroulées en deux étapes. La première étape concernait exclusivement les participants informatifs tandis que la seconde étape était dédiée aux participants confirmatifs. Le chercheur a délibérément effectué ce découpage parce que les données issues des entrevues avec le premier groupe de répondants constituaient en quelque sorte des intrants pour les entrevues avec le deuxième groupe. Conformément aux préconisations de Baumard *et al.* (1999), l'ordre et la teneur des questions ont été adaptés aux réponses de chaque personne interviewée, le caractère non directif des entrevues laissant une certaine liberté au chercheur quant à la forme. De même, le guide a été ajusté à chaque répondant et son administration s'est faite de manière asymétrique d'un participant à un autre. Le chercheur a ajusté l'ordonnement des questions en fonction des différentes connaissances que les individus étaient susceptibles de fournir et suivant les préconisations de Baumard & *al.* (1999). Stake (1995) relève à ce sujet que chaque individu interrogé doit être considéré comme ayant des expériences personnelles, des histoires spécifiques à évoquer. Le chercheur s'est donc quelque fois autorisé des digressions en s'affranchissant du guide, mais en gardant toujours un esprit d'ouverture permettant d'obtenir le maximum d'informations.

Par ailleurs, l'entretien semi-directif se faisant sur le mode de la conversation (Demers, 2003), toutes les questions présentées dans le guide n'ont pas toujours été entièrement abordées. De nouvelles questions ont été évoquées au cours des entretiens tandis que d'autres ont été abandonnées. Pour un entretien réussi, Muchielli (1991) souligne que l'interviewer doit savoir écouter et observer, être actif (c'est-à-dire soutenir sans arrêt le répondant dans sa réflexion), et mettre en confiance (c'est-à-dire employer des termes

appartenant au langage du répondant et ne pas donner d'opinion personnelle). Le chercheur a fait siennes ces recommandations tout au long des entrevues.

3.2.1.3.1. *Les entrevues avec les participants informatifs*

Le 10 octobre 2013, les demandes d'entrevue datées et signées, auxquelles a été ajoutée la lettre d'intervention signée du Directeur des programmes de cycles supérieurs en gestion de projet de l'UQAC, par ailleurs Directeur de recherche du chercheur, ont été transmises sous pli fermé et contre décharge aux participants ciblés, avec l'aide d'un vagemestre dévoué des Services du Premier Ministre. Ces demandes ont été appuyées de contacts téléphoniques. Chacune d'elles rappelait d'abord le cadre dans lequel s'inscrit la recherche, à savoir l'obtention d'une Maîtrise en gestion de projet à l'UQAC. Elle précisait ensuite le thème, les objectifs de l'étude, la durée approximative de l'entrevue, le souhait d'enregistrer l'entrevue si le participant n'y trouve pas d'objection particulière, dans le souci de retranscrire fidèlement ses propos. Enfin, elle suggérait au participant un créneau horaire, modulable suivant son agenda ou sa disponibilité. Les contacts (téléphone et courriel notamment) du chercheur étaient également mentionnés afin de faciliter toute confirmation ou report de rendez-vous, le cas échéant, ou toute autre demande de précision. Le lieu de l'entrevue était laissé à la discrétion du participant, mais une préférence était fortement exprimée pour son lieu de travail (bureau). Car, même s'il était nécessaire de mettre l'interviewé en confiance, il était impératif pour le chercheur que le lieu et l'heure retenus garantissent un déroulement serein de l'entrevue.

Toutes les entrevues se sont déroulées au lieu de travail des participants (y compris celles avec les participants confirmatifs). À notre très grande surprise, aucun participant ne s'est opposé à l'enregistrement de l'entretien. Tout au contraire, la quasi-totalité des participants se sont prêtés au "jeu" avec une décontraction certaine, non sans avoir trouvé au sujet un réel intérêt pratique. Les entretiens ont été intégralement enregistrés sur le portable de l'intervieweur, en utilisant le logiciel intégré d'enregistrement vocal *Youcam*. Après chaque entrevue, les enregistrements audionumériques recueillis étaient systématiquement sauvegardés sur un disque dur externe et effacés de l'appareil d'enregistrement, le rendant ainsi vide de toute information au moment de passer de nouvelles entrevues. Ce procédé a permis d'éviter toute perte ou manipulation inappropriée de données.

Les entrevues proprement dites avec ce premier groupe de répondants se sont déroulées du 11 octobre au 03 décembre 2013. Le canevas général de nos entretiens a comporté trois grandes phases majeures :

- pour commencer, le chercheur remerciait le participant, se présentait, lui expliquait brièvement l'objet de la rencontre et son déroulement. Puis, il se rassurait qu'il n'a pas d'objection à ce que l'entrevue soit enregistrée et répondait à ses questions éventuellement.
- une fois cette phase « protocolaire » achevée, il introduisait la conversation par des considérations d'ordre personnel dans le but de mettre le répondant en confiance, à travers une série de questions que l'on pourrait qualifier de « brise glace » : *Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Quelle fonction occupiez-vous avant d'être nommé à ce poste ? Depuis combien de temps êtes-vous dans l'administration ? En quoi consiste votre travail actuel ? Y a-t-il une différence entre la fonction que vous occupez actuellement et celle que vous occupiez avant ?* Il assurait les transitions entre thèmes annoncées et une prise de notes rapide était réalisée (en plus de l'enregistrement). Compte tenu de la spécificité de ce groupe, le chercheur a également tenu à s'assurer que chaque répondant se considérait effectivement comme un acteur ou du moins un contributeur du travail gouvernemental, d'où la question : « *Vous considérez-vous comme un acteur du travail gouvernemental ?* ». Car, il était indispensable à ce niveau d'avoir le point de vue de ceux qui, d'une manière ou d'une autre, interviennent dans l'OTG au Cameroun. Au fur et à mesure que l'entrevue montait en puissance, le chercheur abordait progressivement des sujets plus techniques. Il a fait sien les conseils de Bertaux (2005) proscrivant deux attitudes extrêmes à savoir : trop parler et interrompre sans cesse l'interviewé(e), mais aussi ne rien exprimer. Aussi, est-il apparu judicieux de laisser le participant « se vider » et livrer le fond de sa pensée, tout en lui démontrant un intérêt marqué (Atkinson, 1998 ; Bertaux, 2005) ; le chercheur se contentant, en tant que de besoin, d'obtenir des précisions ou des approfondissements sur certains points.
- à la fin de l'entretien, il était systématiquement demandé au participant s'il avait des précisions à faire ou des compléments d'informations à apporter.

In fine, toutes les entrevues se sont déroulées dans de bonnes conditions. Les participants se sont montrés particulièrement intéressés et engagés. Les données recueillies étaient retranscrites et analysées au fur et à mesure, ce qui permit au chercheur de dégager les premières tendances. Celles-ci ont servi de matériaux de base ou de données d'entrée pour les entrevues avec les participants confirmatifs.

3.2.1.3.2. *Les entrevues avec les participants confirmatifs*

Les entrevues avec ce deuxième groupe se sont déroulées du 05 au 17 décembre 2013. Elles avaient vocation à valider les données recueillies auprès des participants informatifs, raison pour laquelle elles ont été réalisées après les premières.

■ *Comment le chercheur a-t-il sélectionné les participants confirmatifs ?*

Les bailleurs de fonds au Cameroun sont regroupés au sein d'une plateforme appelée « Comité multipartenaires » dont l'objectif principal est d'harmoniser leurs interventions et de les arrimer aux exigences de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* adoptée le 2 mars 2005. Ayant constaté qu'il existe, sous l'égide de la coopération allemande, un Programme d'appui à l'exécution de la Déclaration de Paris (PAEDP), le chercheur a compris qu'il s'agissait là d'une bonne porte d'entrée permettant, d'une part, d'apprécier la problématique de l'alignement des interventions multiformes des bailleurs de fonds à la stratégie nationale de développement du Cameroun, une des composantes essentielles de son étude, d'autre part, d'identifier les participants confirmatifs potentiels. Il a donc rencontré le responsable du PAEDP et lui a fait part de son projet de recherche. Celui-ci a non seulement apprécié et adhéré à l'initiative, mais surtout a communiqué au chercheur les autres organismes indiqués par rapport à ses préoccupations de recherche ainsi que les contacts des personnes à y rencontrer. Il s'est agi de l'Union européenne, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et le Fonds monétaire international. Les personnes pressenties ont été contactées individuellement par courriel et rencontrées à tour de rôle dans leur bureau, en fonction de leur disponibilité.

Les entretiens avec ce deuxième groupe ont suivi le même ordonnancement qu'avec le premier. Les conversations ont été également enregistrées avec le même dispositif, les répondants n'y ayant trouvé aucune objection. L'expérience acquise lors des précédentes entrevues a été bénéfique, en ce sens qu'elle a permis au chercheur de savoir à quel

moment rebondir ou alors solliciter d'amples précisions ou commentaires. Seulement, étant entendu que ces participants ne sont pas des acteurs du travail gouvernemental, l'administration du guide s'est faite différemment. Le chercheur a changé de perspective, dans la mesure où il a amené les participants à se prononcer sur les tendances ayant émergé des entretiens avec le premier groupe. Ceci a permis soit de confirmer une opinion, soit d'avoir un point de vue différent ou alors de dégager une nouvelle orientation.

3.2.2. La documentation et l'observation participante : outils de triangulation des données issues des entrevues

La triangulation est une stratégie de mise en comparaison de données obtenues à l'aide de deux sources ou plus en vue d'accroître la fidélité des données et des conclusions dans une recherche qualitative (Reidy et Mercier, 1996). Les résultats sont présentés sous forme narrative et contiennent des extraits d'entrevue ou de conversation (Fortin, 2010). Dans le cadre de cette étude, la documentation et l'observation participante ont été utilisées pour trianguler les données recueillies lors des entrevues.

3.2.2.1. L'apport de la documentation

D'après Yin (1994), le rôle des documents consiste essentiellement à corroborer des informations et à augmenter la validité des autres sources. Dans notre travail, la documentation constitue, après les entrevues, la deuxième source de données en termes de volume d'informations. La typologie de cette documentation est indiquée dans l'encadré 3.1 ci-après. Baumard et *al.* (1999) soulignent que le recours à la documentation génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face, et que les documents constituent également un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. Pour ce faire, le chercheur a constitué un fonds documentaire qui lui a permis d'avoir une meilleure compréhension des phénomènes étudiés. Il s'est agi de textes juridiques, de rapports, guides, exposés et autres documents obtenus auprès des administrations publiques et des PTF. Cependant, comme le précise Yin (1994), les documents ne fournissent pas toujours une image fidèle de la réalité et ne sont pas toujours accessibles. Baumard et *al.* (1999), quant à eux, précisent qu'il s'agit d'informations non produites pour les besoins spécifiques du chercheur.

D'une manière générale, l'accès aux documents n'a pas été particulièrement difficile. La quasi-totalité des documents sollicités étaient des documents de travail, non revêtus du sceau de confidentialité. En outre, la qualité de fonctionnaire du chercheur et sa bonne connaissance du milieu de l'étude ont constitué des atouts, ce qui a facilité l'obtention de ces documents. À trois reprises, des participants ont remis d'initiative au chercheur des documents permettant d'approfondir ou de conforter certains aspects abordés en entrevue, lorsque ceux-ci étaient documentés. C'est le cas notamment du guide de maturation des projets, du référentiel d'examen des programmes ministériels ou encore des annexes du DSCE. Apres des PTF, il a fallu une fois obtenir l'accord verbal d'un responsable pour que les documents sollicités soient mis à disposition.

Encadré 3.1

Types de documents consultés.

- ✓ **Documents obtenus auprès des PTF :** *Rapport d'analyse des plans de performance des administrations de l'année 2013 de 136 programmes analysés dans 7 secteurs ; Perspectives économiques régionales pour l'Afrique subsaharienne, Fonds Monétaire International, octobre 2013*
- ✓ **Documents obtenus auprès des administrations :** *Matrice d'actions prioritaires 2013-2015 ; Référentiel d'examen des programmes ministériels ; Référentiel d'examen des propositions d'allocations budgétaires ; Programme national de gouvernance 2006-2010 ; Cameroun : les chantiers de la gouvernance ; Chaîne des résultats des programmes et projets ; Plan de modernisation des finances publiques du Cameroun : Revue de mise en œuvre 2009-2012 ; Rapport général du colloque sur l'exécution du budget d'investissement public 2013 ; Guide de maturation des projets d'investissement public ; Document de stratégie pour la croissance et l'emploi et ses annexes ; Document Vision Cameroun 2035 ; Lois de finances de 2010 à 2014 ; Divers textes juridiques*

3.2.2.2. Le recours à l'observation participante

Concept polysémique et pluri-définitionnel, l'observation s'entend comme « *un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent* » (Martineau, 2004, p. 6). Cette méthode, au même titre que l'entrevue, fait du chercheur l'instrument de recherche. Elle est particulièrement contraignante, en ce sens qu'elle impose au chercheur une présence physique ou virtuelle sur le terrain, à l'effet de suivre au fil de l'eau les événements qu'il souhaite observer. A ceci, s'ajoute la nécessaire obligation de consigner et de rendre fidèlement compte des phénomènes observés.

Partant de ce fait, tout chercheur qui mobilise l'observation comme technique de cueillette des données peut avoir recours à différentes postures, en fonction des objectifs qu'il veut atteindre. D'une manière générale, l'on distingue le participant complet, qui s'accommode au rôle d'espion connu de personne, de l'observateur complet. Dans ce dernier cas, le chercheur tout en étant connu, reste détaché de l'objet de l'observation et ne participe pas au processus de génération de la connaissance recherchée.

Plus complexe est la césure épistémologique qui existe entre l'observation participante et la participation observante. Développée dans les années 1925-1930 par l'anthropologue britannique Bronislaw Malinowski, l'observation participante désigne, selon Bogdan et Taylor (1975, p.45), « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...). Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences* ». Erwing Goffman (1975) fait d'ailleurs remarquer à ce sujet qu'il n'est pas de groupe où ne se développe une vie propre, qui devient signifiante, sensée et normale dès qu'on la connaît de l'intérieur; c'est même un excellent moyen de pénétrer ces univers que de se soumettre au cycle des contingences qui marquent l'existence quotidienne de ceux qui y vivent.

S'inscrivant dans cette même perspective, Soulé (2007, p. 128) souligne que « *l'observation participante implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité* ». Evoquant les avantages de cette méthode, il précise qu'elle permet « *de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques* ». Cette vision s'arrime à celle de Bouifrou (2006, p.1) qui considère que l'observation participante « *peut procurer d'excellents résultats : les données y gagnent, outre en authenticité, en qualité et en intérêt, en compréhensibilité du point de vue des acteurs* ».

Toutefois, Soulé⁵⁶ fait remarquer que la notion de participation observante semble de plus en plus fréquemment préférée à celle d'observation participante dans la terminologie

⁵⁶ Soulé, B., *op cit*, pp. 127 et 136.

spécifique aux enquêtes de terrain, sans que les conditions de cet usage ne soient toujours clarifiées. D'après lui, les auteurs recourant à la formule alternative de participation observante cherchent à caractériser un rapport spécifique au terrain (conversion expérientielle, participation ou engagement particulièrement intense, etc. Au demeurant, de l'avis de Wahnich (2006, p.12), « *il n'y a pas une méthode parfaite, il n'y en a pas non plus de mauvaise. C'est, avant tout, un enjeu de questionnement de départ* ».

L'observation mobilisée comme méthode de recherche dans le cadre de cette étude peut être qualifiée de participante. Le fait que le chercheur soit un fonctionnaire capitalisant plusieurs années d'expérience et son positionnement dans les Services du Premier Ministre ont facilité son immersion dans les entrailles du travail gouvernemental. Pendant les trois mois consacrés spécifiquement à la collecte des données, le chercheur a côtoyé les acteurs du travail gouvernemental et a pris part aux réunions interministérielles. Il a développé des interactions permanentes avec divers sujets et a structuré son observation principalement autour de ce questionnement :

Comment s'orchestre ou s'organise le travail gouvernemental relativement aux projets que les autorités camerounaises mettent en œuvre ?

Partant du fait que le travail gouvernemental a une double dimension, stratégique et opérationnelle, le chercheur a observé ce qui se fait dans les Services du Premier Ministre, en tant qu'unité stratégique, mais aussi au niveau des départements ministériels qui sont des instances opérationnelles, du moins par rapport aux Services du Premier Ministre. Pour consigner les observations recueillies sur le terrain, le chercheur disposait d'une palette d'outils répertoriés par Laperrière (1997). L'auteur mentionne, d'une part, les notes descriptives au rang desquelles figurent les notes cursives, le compte rendu synthétique ou le compte rendu signalétique. D'autre part, les notes analytiques constituées de mémos, de notes théoriques, du journal de bord ou des notes de planification. Le chercheur a ainsi eu recours aux notes cursives qui, selon Laperrière (1997, p.254) « *sont prises sur le vif et parfois à la dérobée lorsqu'elles risquent d'indisposer les participants* ». Toutefois, il convient de relever que dans le cadre de notre étude, l'observation constitue une source de données mineure par rapport aux deux précédentes. Elle a davantage été utilisée comme instrument de triangulation des données.

3.3. LA STRATEGIE D'ANALYSE DES DONNEES

D'après Miles et Huberman (2003), la difficulté majeure de l'analyse qualitative est qu'elle fonctionne principalement avec des mots, qui renvoient à des significations multiples. Étant donné que le chercheur se trouve confronté à une surcharge de mots qui procède de l'accumulation de notes et de transcriptions, les auteurs recommandent de recourir à un système de codage (3.3.1) qui fait le lit de la validité et de la fiabilité de la recherche qualitative (3.3.2), le tout étant conforté par l'éthique de la recherche (3.3).

3.3.1. La codification des données

Avant d'enclencher le processus de codification, toutes les données collectées ont été retranscrites par le chercheur lui-même. La retranscription a consisté à reproduire intégralement chaque entrevue, de manière à disposer d'un texte écrit. La durée totale des vingt cinq entrevues réalisées est de 972 minutes, soit une moyenne de 38 heures par entrevue, pour un total de 256 pages retranscrites pour une moyenne de 10 pages (cf. tableau 3.2 supra). Une fois la retranscription achevée, le chercheur disposait d'une base de données à la fois riche et colossale, au regard du nombre de pages à analyser. Dans un premier temps, tous les textes ont été épurés. Les passages sans lien direct avec la question posée, appelés « déchets » par Huberman et Miles (1991), ont été isolés. Ensuite, « les phrases de sens » ont été identifiées et sélectionnées, étant entendu que la recherche se réalise de manière exploratoire. Une phrase de sens est toute phrase ou groupe de phrase faisant référence à une idée principale (Saubesty, 2006). Pour cela, il a fallu lire plusieurs fois le bouquet de retranscriptions constitué, afin de dégager les idées et paragraphes en rapport avec les objectifs de l'étude et les thèmes analysés. Ce processus a permis de dégrossir la masse d'informations, amenant le chercheur à se concentrer sur les données jugées pertinentes et en adéquation avec la question de recherche (Saubesty, 2006). Ces phrases de sens ont été ensuite codifiées.

La codification des données consiste à attribuer des codes, généralement composés de quelques mots, faisant référence à des thèmes ou pistes d'analyse identifiées comme importantes par le chercheur. Selon Miles et Huberman (2003, p.112), un code est une « étiquette » attribuée à un segment de texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe

de la transcription en vue d'une classification. À sa suite, Loufrani Fedida (2006, p.223) soutient que « *le codage permet alors de retrouver les mots les plus significatifs, de réunir les segments qui vont ensemble et de réduire la masse d'informations en unités immédiatement analysables. Le codage se présente donc comme un processus de séparation et de catégorisation des données* ».

Miles et Huberman (2003) distinguent trois méthodes d'élaboration de codes :

- la première, dite *préétablie*, consiste à élaborer une « liste de départ » avant le travail sur le terrain ;
- la seconde, dite *émergente*, consiste à faire émerger les codes du terrain et réfute les codes préétablis avant la collecte des données ;
- la troisième, *établie par un plan général*, est à mi-chemin entre les deux méthodes précédentes. Elle consiste à bâtir un plan général de codage mentionnant les principaux domaines dans lesquels les codes seront inductivement intégrés.

Dans le cadre de ce travail, le chercheur a opté pour la méthode « établie par un plan général », étant entendu que la recherche menée est de type exploratoire. Ce faisant, une liste de codes n'a pas été prédéfinie avant le travail de terrain, de manière à ne pas éliminer *a priori* certains thèmes. Seulement, sur la base des caractéristiques des champs théoriques qui structurent la question centrale de recherche, le chercheur a établi une liste de catégories initiales. Ensuite, à partir des éléments de terrain, il a défini des thèmes qui ont servi d'intrants à l'établissement des codes, dans le souci de gagner en pertinence. Il convient de souligner que ce codage a été réalisé « à la main ». Au total, le processus de codification a été réalisé en trois étapes :

➤ *Etape 1 : élaboration des catégories initiales*

Pour définir les catégories initiales, le chercheur s'est appuyé sur la revue de la littérature. Celle-ci a mis en exergue les différents traits caractéristiques des problématiques analysées. La liste des catégories initiales constitue d'une certaine manière une « *liste d'essai* » (Miles & Huberman, 2003, p. 115). Elle est bâtie autour des concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche, présentés dans l'encadré 3.2 ci-après.

Encadré 3.2

Catégories initiales définies avant le recueil des données.

- **Travail gouvernemental**
 - combine politique et action administrative
 - prend en compte la participation aux processus de décision
 - intègre coordination des activités et des réunions gouvernementales
 - permet de traduire le programme politique en actions concrètes
- **Gestion intégrée de projet**
 - établit un lien entre un mode de gestion stratégique (définition des grandes orientations) et un mode de gestion des activités courantes ou opérationnelles
- **Management par projets**
 - instaure une "culture de projet" à l'ensemble de l'organisation ;
 - suppose une organisation "orientée projets" ;
 - impacte toute l'organisation dans le but d'optimiser l'apport de l'ensemble de ses projets ;
 - vise l'efficacité globale des projets et non pas la réussite individuelle de chaque projet
 - promeut une complémentarité entre les structures projet temporaires et les directions métiers permanentes
- **Management multi-projets**
 - favorise la gestion d'un ou plusieurs ensemble(s) de projets plutôt que des projets pris séparément
 - ✓ *Approche « portefeuille »*
 - sélection et regroupement des projets ;
 - alignement des projets sélectionnés sur la stratégie de l'organisation ;
 - prise en compte des interactions entre projets
 - ✓ *Approche « plateforme »*
 - ensemble de sous-systèmes et d'interfaces formant une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement produit et développé
 - ✓ *Approche « lignée » ou « trajectoire »*
 - capitaliser et partager les savoirs entre des projets lancés en flux selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire

➤ *Etape 2 : définition des thèmes*

De l'exploitation des données recueillies sur le terrain, le chercheur a dégagé au total vingt deux (22) thèmes sur l'ensemble des catégories initiales. Ces thèmes sont récapitulés dans le tableau 3.5 ci-après. Pour ce faire, nous avons procédé au regroupement des phrases de sens traduisant la même idée générale. Il convient de rappeler que les phrases de sens elles-mêmes découlent des catégories initiales tirées de la littérature. Les *verbatim* incérés dans le corps du texte représentent un thème ou une idée, mentionné par au moins

deux personnes, et à propos desquels il n'y a pas de propos contraire exprimé. Les exceptions à cette règle sont spécifiquement indiquées. Une fois les thèmes définis, ils ont été regroupés en codes, suivant leurs affinités.

Tableau 3.5

Liste des thèmes issus de l'exploitation des données.

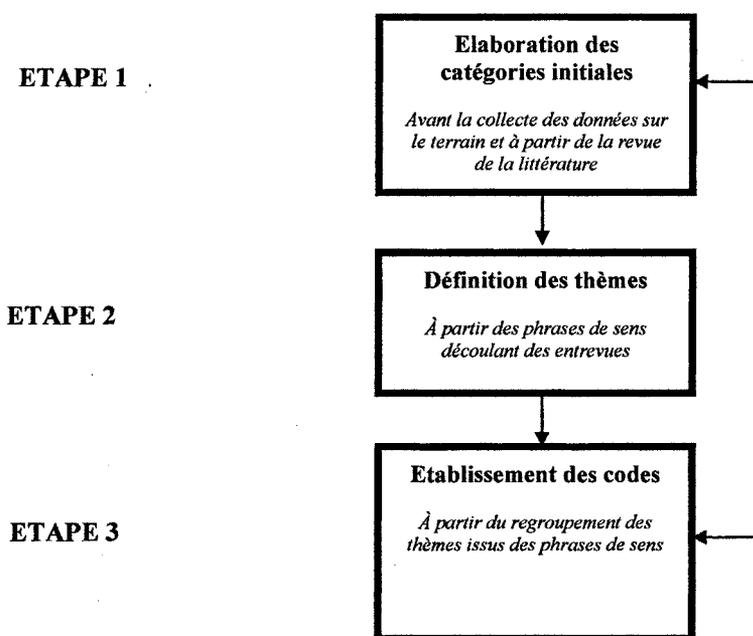
Approches de management de projet	Thèmes identifiés
Gestion intégrée de projet	Imbrication
	Liaison
	Chaîne
	Complémentarité
Management multi-projets	Croissance économique
	Projets structurants
	Impact social
	Maturation
	Ancrage
	Déclinaison
	Conformité
	Cloisonnement
	Éparpillement
	Incohérence
	Structure de coordination et de supervision des projets
	Bureau d'études des projets
	Bureau de maturation des projets
	Bureau de validation des études de projet
MINEPAT	
Acquisitions de compétences	
Management par projets	Entités <i>ad hoc</i>
	Transversalité

➤ *Etape 3 : établissement des codes*

Les codes sont la résultante d'un processus d'affinement continu. Ils ont permis au chercheur de vérifier l'adéquation entre la revue de la littérature et les données collectées sur le terrain. Dans l'ensemble, neuf (09) codes ont été établis par le biais des entrevues. Ils ont ensuite été confrontés à la documentation existante et, dans certains cas, aux résultats de l'observation participante, à l'effet de s'assurer de leur robustesse. Ces codes sont consignés dans le tableau 4.23 ci-dessous. Enfin, le chercheur a apprécié les codes obtenus à l'aune des catégories initiales définies avant le recueil des données. La figure 3.1 ci-dessous présente le processus de codification tel qu'il a été mené.

Figure 3.1

Schématisation du processus de codification.



3.3.2. La validité et la fiabilité de la recherche

Au rang des critiques formulées à l'endroit de la recherche qualitative par les adeptes du positivisme et de la quantification, figurent principalement la faiblesse de la généralisation possible des résultats obtenus, la dimension subjective de l'interprétation des données et le manque de rigueur de l'analyse. Pour faire face à ces critiques, plusieurs chercheurs ont proposé différents critères. Lincoln et Guba (1985) suggèrent quatre critères pour assurer une certaine fiabilité de l'étude, amplement développés à l'aube des années 1980 avant d'être repris par Corbin et Strauss (2007). Il s'agit de la crédibilité, la dépendabilité, la confirmabilité et l'applicabilité (le pragmatisme). Yin (1994), Drucker-Godard et al. (1999) ainsi que Miles et Huberman (2003), quant à eux, soulignent l'importance d'une réflexion sur la validité et la fiabilité de toute recherche qualitative. Le respect de cette exigence est apparu indispensable dans le cadre de notre recherche au regard du caractère « subjectif » tant des informations recueillies (opinions ou perceptions des participants) que de leur interprétation (le chercheur lui-même). Afin d'optimiser les standards de qualité (*trustworthiness*) utilisés dans le cadre de cette étude, le chercheur s'est appuyé sur les critères de validité proposés par Yin (1994), en distinguant la validité et la fiabilité de la démarche générale de la recherche de la validité des résultats qui en sont issus. Ces critères sont récapitulés dans le tableau 3.6 ci-dessous.

3.3.2.1. Le processus de validité et de fiabilité de la démarche de recherche

Yin (1994) propose de tester la démarche de la recherche à partir de la validité du construit et de la fiabilité de la démarche.

En ce qui concerne la validité du construit, elle peut être obtenue lorsque le chercheur a vérifié que la démarche de sa recherche, ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données utilisés, permettent de répondre clairement à sa question de recherche (Drucker-Godard & al., 1999). Il s'agit donc d'un test qui précède l'étude empirique et doit être reproduit tout au long de la collecte des données. Pour ce faire, le chercheur s'est assuré que les données collectées permettaient bien d'apporter une réponse à sa question centrale de recherche. En outre, s'inspirant des recommandations de Drucker-Godard & al. (1999, p. 259) selon lesquelles « *il est important que le chercheur ait pour préoccupation principale de permettre d'accéder à une compréhension commune des concepts qu'il*

utilise dans sa recherche », le chercheur a précisé autant que possible les concepts fondateurs des deux champs théoriques de sa recherche, à savoir l'OTG (*cf. 1.1*) et la gestion de projet (*cf. 1.2*), en combinant la doctrine en la matière et la littérature pratique, notamment en ce qui concerne la définition des groupes de processus qui composent le travail gouvernemental. Par ailleurs, le chercheur a également accordé une attention particulière aux deux précautions méthodologiques énoncées par Yin (1994) et Miles & Huberman (2003), à savoir :

- la triangulation des sources et des données par une confrontation des sources d'information et le croisement des données proprement dites.
 - ✦ La triangulation des sources s'est opérée à travers la catégorisation des participants. Dans un premier temps, les participants informatifs, en tant qu'agents publics, ont livré une appréciation d'acteurs internes à l'Administration, ce qui laisse naturellement subsister des biais potentiels. Ensuite, les participants confirmatifs dans la quasi-totalité⁵⁷ sont des ressortissants d'autres pays que le Cameroun et ne sont pas des employés du gouvernement camerounais. En conséquence, leur point de vue sur les sujets abordés est *a priori* externe à l'administration camerounaise et emprunt de neutralité. Le fait de croiser ces deux sources contribue à renforcer la crédibilité des données et de l'étude.
 - ✦ Quant à la triangulation des données, elle s'est traduite par la mobilisation des données secondaires extraites de la documentation produite par l'administration camerounaise ainsi que celle obtenue auprès des PTF tout au long du processus d'exploitation des informations collectées. Ces données ont permis au chercheur d'étoffer la grille d'analyse des informations qui ont émergé des entrevues et de l'observation.
- la validation systématique, après retranscription, du verbatim des entrevues par les participants, lequel constitue le matériau de base pour l'exploitation et l'analyse des données. Cette validation garantit donc une restitution fidèle de la

⁵⁷ A l'exception du responsable du FMI, les quatre autres participants confirmatifs rencontrés sont de nationalité étrangère

pensée des personnes interviewées et permet de limiter les biais dus aux interprétations du chercheur.

S'agissant de la fiabilité, elle « *consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs et/ou à des moments scientifiques* » (Drucker-Godard & al, 1999, p. 275). Cette fiabilité tient à la méticulosité de la démarche empruntée par le chercheur, afin d'assurer la reproductibilité de son étude. Aussi, le chercheur a-t-il pris le soin de décrire de manière aussi précise que fidèle l'itinéraire emprunté dans le cadre de sa recherche. Dans le présent chapitre, il a tout d'abord exposé l'approche générale de la recherche (cf. 3.1), en explicitant le choix et les caractéristiques de l'approche qualitative, la posture épistémologique, le cadre et le terrain de la recherche, de même que les modalités de sélection des participants à l'étude. Ensuite, la stratégie de recherche a été présentée (cf. 3.2), l'accent étant mis sur les outils de cueillette des données utilisés. Enfin, la stratégie d'analyse des données a été déclinée (cf. 3.3), en présentant la démarche de codage ainsi que les techniques de vérification des conclusions formulées. Autant que possible et à diverses reprises, le lecteur a été renvoyé aux annexes, l'objectif étant de rendre accessible notre matériau d'étude et de témoigner, nous l'espérons, de la clarté d'exposition de la démarche usitée.

3.3.2.2. La validité des résultats de la recherche

Yin (1994) différencie la validité interne d'une recherche qualitative de la validité externe. Quant à Drucker-Godard & al (1999), la validité interne fait référence à la pertinence et à la cohérence des résultats générés par la recherche, tandis que pour Ayerbe et Missonier (2006), elle renvoie, d'une part, à des résultats "justes", "authentiques" et "plausibles" par rapport au(x) terrain(s) d'étude, d'autre part, à des résultats liés à la littérature antérieure. Au demeurant, Yin (1994) relève que les techniques permettant d'améliorer la validité interne sont difficiles à identifier et correspondent davantage à des précautions à prendre lors de l'analyse des données ; aussi suggère-t-il de comparer en permanence les analyses empiriques aux enseignements de la littérature. Cette préconisation a été suivie par le chercheur par le biais de la confrontation des données

issues du terrain (chapitre IV) aux éléments intrinsèques résultant des deux champs théoriques (chapitre II).

Par ailleurs, Yin (1994) suggère de décrire et d'expliquer de manière détaillée la stratégie de recherche et les outils d'analyse des données, ce qui contribue à rendre plus transparent le cheminement permettant l'élaboration des résultats, ou tout au moins à les livrer à la critique et à rechercher une saturation du terrain. Patton (2002) ainsi que Lincoln & Guba (1985) proposent à ce sujet cinq techniques permettant d'accroître la validité interne qu'ils appellent la *crédibilité*. Il s'agit de l'immersion avec le terrain d'étude et la triangulation, la validation des pairs, l'analyse de cas opposés négatifs, la convenance et l'adéquation des références, et la validation par les informants (participants confirmatifs). Dans le cadre de cette étude, le chercheur a eu recours à plusieurs techniques pour accroître la crédibilité de l'étude : la triangulation des sources et des données (participants informatifs versus participants confirmatifs ; entrevues semi-dirigées, observation participante, analyse documentaire).

Tout au long du processus, le chercheur a eu des échanges avec ses directeur et co-directeur de mémoire, ce qui lui a permis de se remettre régulièrement en question et de mieux organiser son travail. L'utilisation de notes cursives lui a également permis de consigner au fil de l'eau des impressions, idées et réflexions jugées utiles pour la recherche.

Pour ce qui est de la validation externe, elle a vocation à combler l'une des insuffisances dont pâtissent les recherches qualitatives, à savoir leur faible capacité de généralisation (Stake, 1995). A cet effet, Yin (1994) oppose la généralisation analytique (ou théorique) à la généralisation statistique. Notre étude « *s'inscrit dans un contexte de généralisation analytique, reposant sur une logique de réplique littérale dans une perspective exploratoire* » (Loufrani Fedida, 2006, p. 235), dont le modeste objectif est de jeter les bases d'un rapprochement entre deux domaines de connaissances dont les liens étaient restés jusque là inexplorés et que tout semblait d'emblée opposer. Des recherches futures pourraient s'intéresser à la transférabilité des résultats obtenus à d'autres terrains de recherche.

Tableau 3.6

Synthèse des standards de qualité utilisés pour garantir la validité et la fiabilité de notre recherche.

Standards de qualité (<i>trustworthiness</i>)	Mesures d'optimisation prises
<i>Démarche de la recherche</i>	
Validité du construit	<ul style="list-style-type: none"> - assurance que les données collectées permettent de répondre à la question centrale de recherche - définition détaillée des concepts fondateurs des deux champs théoriques de la recherche, à savoir l'OTG et la gestion de projet - triangulation des sources et des données
Dépendabilité	<ul style="list-style-type: none"> - présentation de l'approche générale de recherche (explicitation de l'approche qualitative, posture épistémologique, cadre et terrain d'étude, modalités de sélection des participants) - exposé de la stratégie de recherche à travers la présentation des outils de collecte des données utilisés - présentation de la démarche de codage et des techniques de vérification des conclusions formulées
<i>Résultats de la recherche</i>	
Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> - confrontation des données issues du terrain aux éléments intrinsèques résultant des deux champs théoriques de recherche - codification des données par l'élaboration des catégories initiales, la définition des thèmes et l'établissement des codes
Confirmabilité	<ul style="list-style-type: none"> - explication détaillée de la stratégie de recherche et des outils d'analyse des données : triangulation des sources et des données (participants informatifs versus participants confirmatifs, entrevues semi-dirigées, observation participante, analyse documentaire); échanges avec les directeur et co-directeur de recherche - généralisation analytique (ou théorique) de la recherche

3.3.3. L'éthique de la recherche

Étant entendu que l'approche et la méthodologie retenues dans le cadre de notre recherche commandaient une interaction avec des sujets humains, il a fallu obtenir, préalablement à la collecte des données, l'approbation du Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Cette approbation a été délivrée le 09 octobre 2013 sous le numéro de référence 602.401.01, pour une période

allant du 09 octobre 2013 au 30 avril 2014. Par cette approbation, le Comité attestait à l'unanimité que le protocole de recherche proposé rencontre les exigences de l'UQAC en matière éthique.

Aussi, chaque participant à la recherche devait-il lire et signer un formulaire intitulé *Formulaire d'information et de consentement concernant la participation*, avant le début de l'entrevue (Annexe 2). Outre la nature, les objectifs et le déroulement du projet de recherche, ce document l'informait de sa liberté de participer à l'entrevue et de se retirer à tout moment. Il apportait également des garanties sur la confidentialité des données, tant dans la phase de la collecte, du traitement que de la conservation. L'opportunité a été donnée aux participants à l'étude de poser des questions sur les différents points du formulaire, notamment sur l'utilisation des données recueillies. Tous les formulaires ont été signés par le chercheur, en présence de chaque participant. Ils ont été conservés durant toute la durée de la recherche. Toutes les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse minutieuse dont les résultats sont décrits et interprétés dans le chapitre IV suivant.

CHAPITRE IV

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des données « *consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996, p. 227). Elle constitue sans doute pour tout chercheur, la phase la plus exaltante et assurément la plus angoissante. Exaltante, parce que après plusieurs mois voire des années à « bêcher », chercher, collecter et rassembler, le chercheur dispose enfin d'un précieux gisement ou « base de données » qu'il peut alors exploiter allègrement. Angoissante, parce que tout n'est pas de chercher, mais encore faut-il trouver ce que l'on recherche. Car, comme le dit la maxime, dans la recherche scientifique d'une manière générale, les « chercheurs » on en trouve, mais les « trouveurs » on en cherche. Eisenhardt (1989) note que bon nombre de recherches qualitatives exposent volontiers les contraintes d'accès au terrain, le choix des cas à étudier, ou encore la méthode de recueil des données, mais passent sous silence leur analyse proprement dite.

Ce chapitre vise donc à présenter puis à interpréter les résultats obtenus au terme du processus de collecte des données recueillies sur le terrain. Ces résultats sont exposés à l'aune de la préoccupation centrale de la présente étude qui consiste à s'interroger sur la transférabilité des approches de management de projet dans les processus qui structurent le travail gouvernemental au Cameroun. Les résultats obtenus à l'issue du processus de collecte des données se déclinent en deux sections. La première décrit la perception que les participants à l'étude ont de l'internalisation ou de la réception des approches de management de projet dans l'OTG au Cameroun (4.1). Dans la seconde section, les résultats obtenus sont interprétés, en rapport avec la problématique de recherche (4.2).

4.1. LA DESCRIPTION DES RESULTATS ISSUS DE LA COLLECTE DES DONNEES

La revue de la littérature a révélé trois principales approches de management de projet qui ont retenu l'attention du chercheur dans le cadre de cette étude. Il s'agit de la gestion intégrée de projet (GIP), du management multi-projets (MMP) et du management par projets (MPP).

4.1.1. La perception de la gestion intégrée de projet dans le travail gouvernemental au Cameroun

Au plan conceptuel, la GIP telle que définie par O'Shaughnessy (2006) dans le prolongement des travaux d'Ansoff (1975), de Declerck, Eymery et Crener (1984), est un mode de gestion de projet qui établit le lien entre la gestion stratégique et la gestion des activités courantes (cf. 1.2.2.1 supra). Sous ce rapport, la gestion stratégique met l'accent sur la planification stratégique consistant en l'élaboration d'un plan d'actions concret, lequel identifie les projets prioritaires à réaliser à court, moyen et long termes. En revanche, la gestion des activités courantes réfère à celles ayant un caractère répétitif et qui s'exécutent quotidiennement.

❖ *Le résultat des entretiens*

Au terme des entretiens réalisés, la quasi-totalité des participants informatifs (18/20) considèrent que l'articulation entre la gestion stratégique et la gestion des activités courantes ou opérationnelle est effective au Cameroun, comme l'atteste le tableau 4.1 ci-dessous.

Tableau 4.1
Tableau synoptique des principaux thèmes issus des entretiens relativement à l'internalisation de la GIP au Cameroun.

N°	Thèmes	Extraits des entretiens
1.	Imbrication	« Donc il y aura toujours un niveau stratégique et immédiatement après le niveau opérationnel. Vraiment j'ai envie de dire que pour les séparer, c'est difficile » (P _i .04).
2.	Liaison	« Le niveau opérationnel met en œuvre la stratégie élaborée à un niveau supérieur et le niveau opérationnel rend compte régulièrement de la mise en œuvre de cette stratégie ; ça fait qu'il y a un lien (...) » (P _i .03).
3.	Chaîne (continuum)	« Si vous avez une perspective qui se dessine dans le long terme que je situe dans les enjeux stratégiques et que vous devez maintenant faire un suivi opérationnel pour vous assurer que on est dans la perspective stratégique, le lien est vite fait » (P _i .05).
4.	Complémentarité	« Oui bien sûr, il existe des liens institutionnels. Le niveau stratégique donne des orientations, donne des directives, fait des arbitrages. Le niveau opérationnel s'approprie les orientations, les directives, les arbitrages et veille à ce que ces orientations là soient mises en œuvre, soient traduites dans la réalité, soient traduites dans le concret. Donc je crois que c'est comme je le disais tout à l'heure c'est une chaîne où chaque maillon a un rôle à jouer, mais les différents maillons sont complémentaires bien évidemment. Il y a en a qui définissent, qui orientent, d'autres mettent en œuvre, évaluent la mise en œuvre, rendent compte de la mise en œuvre, des difficultés éventuelles rencontrées » (P _i .09).

*Perception de la GIP dans l'OTG au Cameroun (n=18)

Une fois ces thèmes identifiés, le chercheur les a regroupés et affinés, ce qui a permis de dégager un code : **INTERSEC**. Ce dernier exprime la perception qu'une partie des acteurs gouvernementaux ont de l'internalisation de la GIP dans l'OTG au Cameroun (cf. tableau 4.2 ci-dessous). Il traduit l'existence de mécanismes d'intersection entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel dans le pilotage des projets au Cameroun.

Tableau 4.2

Tableau de code sur l'internalisation de la GIP au Cameroun.

N ^o	Thèmes	Code	Définition
1.	Imbrication	INTERSEC (Intersection)	Existence de mécanismes d'intersection ou de recoupement entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel
2.	Relation		
3.	Chaîne (continuum)		
4.	Complémentarité		

❖ *Les données issues de l'analyse documentaire et de l'observation*

L'exploitation de la documentation collectée et l'observation menée sur le terrain font état d'une « cohabitation » entre les niveaux stratégique et opérationnel dans la gestion des projets au Cameroun. La pratique administrative en la matière dévoile un goût prononcé pour la « comitologie », devenue presque pathologique. En effet, le pilotage de nombre de projets gouvernementaux s'organise de manière quasi-systématique à travers des comités. On les retrouve, en aussi grand nombre, dans les Services du Premier Ministre (SPM) et au sein des départements ministériels. En 2013 par exemple, l'on dénombre dans les SPM trente deux (32) comités qui sont permanents⁵⁸ et 43 au Ministère des finances⁵⁹, pour ne prendre que le cas de ces deux administrations.

En principe, ces comités concourent à la coordination verticale et horizontale de l'action gouvernementale dans le cadre de la réalisation des projets que le gouvernement met en

⁵⁸ Source : extrait du budget des SPM pour l'exercice 2013.

⁵⁹ Source : Ministère des Finances, 2013.

œuvre. L'existence de plusieurs départements ministériels⁶⁰ et le caractère intégré des politiques publiques créent des zones grises de compétences qui favorisent la mise sur pied de structures *ad hoc* chargées d'assurer la supervision et le pilotage des projets gouvernementaux. D'une manière générale, ces comités sont composés de deux types d'organes :

- un organe de supervision, chargé de définir les grandes orientations relativement au projet à exécuter,
- un organe d'exécution en charge de la mise en œuvre ou de la coordination des activités courantes.

Ce constat semble valable tant pour les projets durs que pour les projets mous. En guise d'illustration, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement a mis sur pied, par décret n° 2013/3704/PM du 13 mai 2013, un Conseil stratégique de négociation et de suivi des projets miniers structurants. Présidé par le Secrétaire Général de ses Services, l'organe stratégique du conseil est essentiellement constitué des membres du gouvernement. Cet organe stratégique a pour missions, entre autres, « *d'arrêter les orientations stratégiques de mise en œuvre des projets miniers* »⁶¹. La gestion courante du comité est assurée par un Secrétariat Permanent, conformément aux dispositions de l'article 7 de ce décret. Cette gestion courante consiste, entre autres, en la mise en œuvre des directives du Conseil, la préparation des documents des négociations techniques des projets miniers structurants, le suivi des activités des experts et conseils du gouvernement.

Cette articulation est la même en ce qui concerne les projets mous, comme l'atteste l'arrêté n°112 CAB/PM du 06 juin 2007 portant création d'un comité interministériel chargé du pilotage du projet de modernisation de l'administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR). Essentiellement constitué des membres du gouvernement, l'organe stratégique de ce comité a pour missions « *la conception, l'élaboration et le suivi/évaluation d'un plan de diffusion de la gestion axée sur les résultats (GAR) dans les administrations camerounaises* »⁶². La gestion courante du comité est assurée par un Secrétariat technique, conformément aux dispositions de l'article

⁶⁰ L'on dénombre au total 37 départements ministériels aux termes du décret n° 2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du gouvernement.

⁶¹ Article 2 du décret n°2013/3704/PM du 13 mai 2013.

⁶² Article 2 de l'arrêté n°112 CAB/PM du 06 juin 2007.

5 dudit arrêté. Cette gestion courante consiste, entre autres, en la préparation des dossiers de réunions, la collecte, la centralisation et la conservation des archives et de la documentation du Comité.

En outre, le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel en matière de gestion de projet a connu des développements nouveaux, à la faveur de l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2013, de l'ensemble des dispositions de la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat. Celle-ci a remplacé l'ordonnance n°62/OF/4 du 7 février 1962⁶³, héritée de l'ordonnance française de 1959. La filiation entre ces deux ordonnances était telle qu'il n'était point besoin d'intenter une action en paternité⁶⁴. Véritable révolution du système de gestion des finances publiques au Cameroun, la loi du 26 décembre 2007 sus-évoquée a introduit la budgétisation par programmes. Au titre de l'exercice 2013, 156 programmes ont été mis en œuvre. L'ambition des autorités camerounaises, à travers cette démarche, est d'arrimer le budget de l'Etat aux objectifs de développement nationaux consignés dans le DSCE.

Pour ce faire, un Comité interministériel d'examen des programmes (CIEP) a été créé par décret n° 2011/2414/PM du 17 août 2011 avec pour missions, entre autres, « *de veiller à la cohérence des programmes avec les objectifs des politiques publiques et grands instruments stratégiques de l'Etat* ». Plus concrètement, il est question « *de s'assurer que les objectifs poursuivis par les différents programmes ministériels proposés sont en conformité avec le cadre de référence que constitue le DSCE* »⁶⁵. Ainsi donc, conformément aux dispositions de l'article 36 (4) de la loi du 26 décembre 2007, chaque département ministériel élabore un document intitulé « *Projet de Performance des Administrations (PPA)* » qui est une annexe de la loi de finances. Le PPA présente l'ensemble des crédits sollicités par un département ministériel, afin de concourir à la réalisation d'une politique publique. Il est bâti sur quatre programmes dont trois sont dits « techniques » et un, à vocation transversale, est qualifié de programme « support ». La figure 4.1 ci-dessus décrit l'articulation entre ces deux catégories de programmes et la GIP.

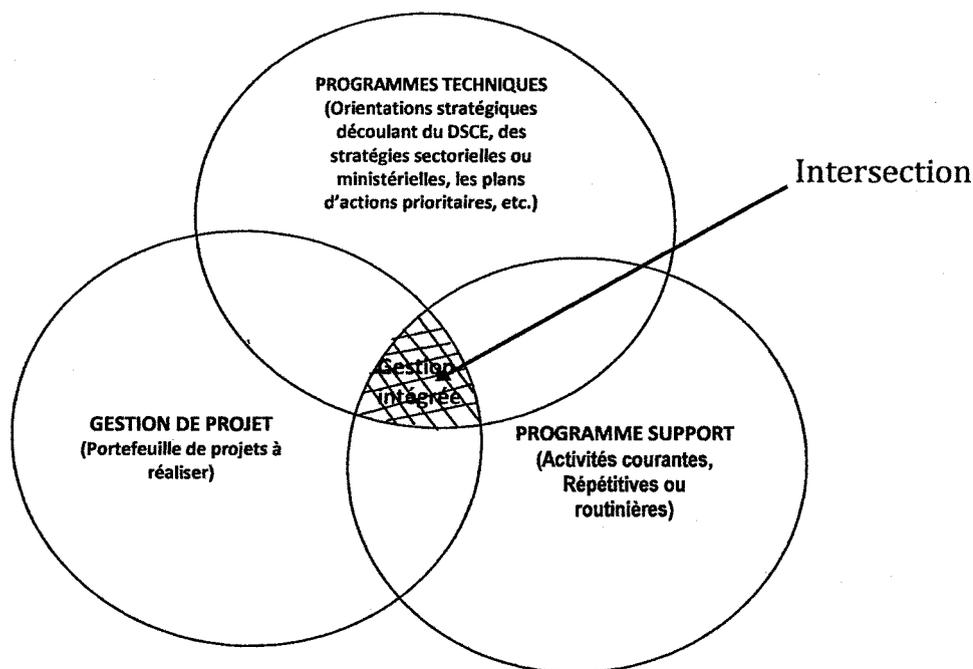
⁶³ Il s'agit de l'ordonnance n°62/OF/4 du 7 février 1962 réglant le mode de présentation, les conditions d'exécution du budget de la République Fédérale du Cameroun, de ses recettes, de ses dépenses et de toutes les opérations s'y rattachant.

⁶⁴ Lekene Donfack, C.E, cité par Mpatna, H.C.B., (2007). *Modélisation d'un système de prévision budgétaire au Cameroun*. Master de Statistique Appliquée, Université de Yaoundé I, 26 octobre 2007, P. 11.

⁶⁵ Cf. Référentiel d'examen des programmes ministériels du Comité interministériel d'examen des programmes – session 2013, p. 5.

Figure 4.1

Relation entre le budget programme et la GIP.



Adapté du modèle de gestion intégrée de projet de O'Shaughnessy (2006).

Les programmes techniques découlent des différents documents de stratégie, à savoir le DSCE, les stratégies sectorielles ou ministérielles, les plans d'actions prioritaires. Ils sont structurés autour des orientations stratégiques contenues dans ces documents. En guise d'illustration, le PPA⁶⁶ de l'exercice 2013 du Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF) est adossé sur les axes stratégiques de ce sous-secteur, à savoir :

- l'aménagement et la régénération du domaine forestier permanent
- la valorisation des ressources forestières et fauniques
- la promotion de nouvelles essences
- la stabilisation des volumes exploités de grumes autour de 2 millions de m³

⁶⁶ Cf. Document Projet de Performance des Administrations - chapitre 33 – Ministère des Forêts et de la Faune, version française, p.9.

- la promotion de l'exploitation du bois dans les forêts de plantation
- la promotion de la conversion énergétique des déchets forestiers pour la résolution des problèmes de bois-énergie
- l'optimisation de l'exploitation des forêts communales et communautaires.

Les trois programmes techniques de ce ministère sont assis sur ces orientations stratégiques. Il s'agit des programmes :

- « aménagement et renouvellement de la ressource forestière » (programme 961)
- « sécurisation et valorisation des ressources fauniques et des aires protégées » (programme 962)
- « valorisation des ressources forestières ligneuses et non ligneuses » (programme 963).

Le quatrième programme (programme 960), intitulé « pilotage, gestion institutionnelle et gouvernance du sous-secteur », est le programme support dont le rôle est de faciliter et soutenir les activités prévues dans les trois programmes techniques. Il se rapporte à la gestion des activités courantes, qui sont des activités quotidiennes et répétitives (gestion des ressources humaines et financières, suivi, gestion documentaire, etc.).

Le déploiement sur le terrain a également permis de noter un certain nombre d'informations relativement à ce point et recueillies à l'occasion de la réunion interministérielle du 29 septembre 2013 et de la rencontre informelle du 14 octobre 2013. Pour l'essentiel, deux grandes idées ressortent des notes cursives ainsi élaborées :

- s'assurer que les budgets-programmes 2014 confortent le lien entre les objectifs stratégiques contenus dans le DSCE ou ses appendices et les activités courantes tirées des programmes d'actions ministériels ;
- les feuilles de route ministérielles 2014 devront clairement établir le lien entre les actions du programme des « Grandes Réalisations » qui ont une dimension stratégique et les activités ordinaires des ministères.

Le tableau 4.3 ci-dessous présente la synthèse de la triangulation des données recueillies sur le terrain concernant la réception de l'approche de GIP au Cameroun.

Tableau 4.3

Synthèse de la collecte des données sur l'internalisation de la GIP au Cameroun.

	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
	Entrevues (n=18)	Documentation	Observation participante
<p>Caractéristiques de la GIP</p> <p>Etablit un lien entre la gestion stratégique (via la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'actions concret identifiant les projets prioritaires) et la gestion des activités courantes</p>	<p>Code :</p> <p>INTERSEC (Intersection)</p> <p>Etablit l'existence de mécanismes d'intersection entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> La pratique de la « comitologie » consacre la coexistence de deux organes dont l'un stratégique définit les grandes orientations et l'autre opérationnel est chargé de la gestion des activités courantes. <p><u>Moyen de vérification :</u> Divers textes juridiques instituant les comités de pilotage des projets au Cameroun (Ex : arrêté n°112 CAB/PM du 06 juin 2007 ; décret n° 2013/3704/PM du 13 mai 2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> L'introduction des budgets programmes le 1^{er} janvier 2013 permet d'établir un lien entre les programmes techniques arrimés aux instruments stratégiques nationaux (DSCE, stratégies sectorielles ou ministérielles, plans d'actions prioritaires) et le programme support qui collige les activités de gestion courantes à caractère transversal ou de soutien. <p><u>Moyen de vérification :</u> Projet de performance des administrations (PPA) des ministères, annexe de la loi de finances</p>	<p>Notes cursives du 29 septembre 2013 et du 14 octobre 2013</p> <p>Il en ressort pour l'essentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'idée de s'assurer que les budgets-programmes 2014 établissent le lien entre les objectifs stratégiques contenus dans le DSCE ou ses appendices et les activités courantes tirées des programmes d'actions ministériels - les feuilles de route ministérielles indiquent clairement le lien entre les actions du programme des « Grandes Réalisations » qui ont une dimension stratégique et les activités ordinaires des ministères.

4.1.2. Les éléments relatifs au management multi-projets

4.1.2.1. *Le management de portefeuilles de projet ou approche "portefeuille"*

Pour Fernez-Walch et Triomphe (2004, p. 196), « *le management de portefeuilles de projets vise à gérer le nombre croissant de projets interdépendants d'une entreprise en créant et en animant des ensembles de projets appelés "portefeuilles"* ». Le concept de portefeuille véhicule l'idée d'optimisation ou de compétition des projets pour des ressources rares, l'objectif étant de ne garder que les « meilleurs » projets et d'abandonner les projets les moins intéressants, d'où la nécessité de procéder au tri sélectif ou d'arbitrer entre différents projets (Fernez-Walch, 2004). La revue de la littérature sur le management multi-projets fondé sur le portefeuille de projets (cf. 1.2.2.3.1 supra) a mis en évidence trois caractéristiques essentielles de cette approche qui vont retenir notre attention :

- la sélection et le regroupement des projets,
- l'alignement des projets sélectionnés sur la stratégie de l'organisation,
- la prise en compte des interactions entre projets.

4.1.2.1.1. *La sélection et le regroupement des projets au Cameroun*

La préoccupation du chercheur à ce niveau était de vérifier s'il existe, dans l'orchestration du travail gouvernemental au Cameroun, un critérium de sélectivité des projets. Il convient d'emblée de préciser que par sélection des projets, il faut entendre dans le cadre de notre étude, l'existence d'une grille, d'un ou plusieurs critères, de paramètres, d'outils ou d'un mécanisme quelconque permettant d'établir une priorité entre les projets que le gouvernement met en œuvre dans différents secteurs d'activité. En d'autres termes, existe-t-il des éléments qui amènent les autorités camerounaises à accorder la priorité à tel(s) projet(s) par rapport à tel(s) autre(s) et ainsi à les regrouper?

❖ *Le résultat des entrevues*

Sur la base des données recueillies, il est apparu que la problématique de la sélection des projets au Cameroun est diversement perçue par les personnes interviewées, indépendamment de la catégorie à laquelle elles appartiennent. Sur l'ensemble des répondants, un peu plus de la moitié (14/25) estiment qu'il existe des paramètres attestant d'une certaine priorisation des projets gouvernementaux, même s'ils présentent quelques faiblesses. Du point de vue des participants informatifs, la moitié (10/20) évoquent une critériologie systématisée et

consignée dans le tableau 4.4 ci-dessous. Elle se rapporte au fait que les projets gouvernementaux doivent : (i) concourir à la croissance économique, (ii) s'inscrire dans la politique des « Grandes Réalisations » telle que définie par le Chef de l'Etat, (iii) avoir un impact social et (iv) être techniquement mûrs. Néanmoins, près de la moitié de ces répondants (06/14) apportent des nuances à cette assertion. Ils estiment que s'il est vrai qu'il existe des critères permettant d'établir une sélectivité des projets au Cameroun, ces critères sont altérés par diverses considérations : "le fait du Prince" ou l'influence du politique (P_i.01 ; P_i.03 ; P_i.20 ; P_i.13), l'urgence (P_i.09) ou tout simplement le fait que les critères ne soient pas expressément explicités (P_i.02).

Les points de vue des participants confirmatifs divergent également sur le sujet. Pour la quasi-totalité (4/5), il existe des indices ou prémices de priorisation des projets au Cameroun. Toutefois, cette priorisation reste embryonnaire.

« Au niveau des critères de sélection de ces projets là, deux choses. Premièrement, le gouvernement regarde toujours la cohérence par rapport au DSCE... ça c'est un premier filtre qui au jour d'aujourd'hui on peut dire qu'il est fait (...). L'autre problème c'est la maturation des projets et là il y a véritablement un souci dans le sens où les ministères au jour d'aujourd'hui ne sont pas à mesure de proposer à la budgétisation des projets matures (...); on a déjà fait beaucoup d'efforts au niveau de la programmation, mais la sélection des projets n'est pas encore, ce n'est pas encore un processus qui est optimal en ce moment » (P_c.01).

« Sur ce plan quand même, les autorités sont effectivement en phase parce que dans nos rapports, les éléments qui sont cités c'est les infrastructures : infrastructures routières, énergétiques et portuaires ... De ce point de vue, je crois que le gouvernement a bien compris par où il fallait aller » (P_c.03).

« Sur une échelle de 1 à 5, je dirais que c'est 2,5 en termes de priorisation. Heureusement que l'histoire des chantiers structurants est venue redéfinir complètement les priorités » (P_c.04).

« Le Cameroun a essayé d'introduire justement la programmation, notamment la programmation pluriannuelle avec les autorisations d'engagement, etc. Et je pense que ça c'est un véritable progrès au Cameroun et ça devrait justement lui servir de grille pour prioriser et programmer de la manière la plus efficace possible les grands projets de développement, les grands projets d'investissement » (P_c.05).

La perception que les participants informatifs et confirmatifs ont de la sélectivité des projets au Cameroun a fait l'objet d'une codification, à partir des principaux thèmes issus des entrevues. Ces thèmes sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.4

Présentation synoptique des principaux thèmes issus des entrevues relativement à la sélectivité des projets gouvernementaux au Cameroun.

N°	Thèmes	Extraits	Commentaires
1.	Croissance économique ⁶⁷	<p>« Bien sûr. Le DSCE a même déterminé les priorités. Il y a les priorités dans le DSCE (...) Nous avons définis des critères parce qu'on est dans une stratégie de croissance ; donc quels sont les projets qui portent la croissance ? Quels sont les projets qui créent des emplois ? Quels sont les projets qui permettent d'avoir une croissance soutenue ? Tout ça dans le DSCE » (P_i,14).</p> <p>« À une époque, début des années 2000 et pendant 5, 6, 7 peut être 10 ans...le critère de la lutte contre la pauvreté était prégnant. Il y a eu un changement de paradigme en passant de DSRP à DSCE. On a l'impression qu'il y a une nouvelle grille où le secteur productif, la croissance économique sont un peu plus... mais cela n'est pas très explicite » (P_i,02).</p>	Le DSCE semble constituer le référentiel de sélectivité des projets. De ce point de vue, seront considérés comme prioritaires, les projets porteurs de croissance, c'est-à-dire créateurs de richesse.
2.	Projets structurants ⁶⁸	« En termes de sélectivité des projets, par secteur là également je dirai oui. Par secteur je dirai oui. Bon aujourd'hui par exemple, nous sommes engagés dans le projet de société du Chef de l'Etat connu sous le label « Grandes Réalisations ». Les grandes réalisations ont essentiellement pour socle ou pilier l'énergie, les infrastructures et l'agriculture » (P _i ,13).	Les projets qui découlent du programme présidentiel dit des « Grandes Réalisations », qui met l'emphase sur trois secteurs prioritaires (agriculture, énergie et infrastructures) semblent bénéficier d'une attention particulière.
3.	Impact social ⁶⁹	« Oui ... j'ai déjà vu qu'il y a des projets prioritaires... L'expérience me conduit à penser que à un certain moment, il y a d'abord les problèmes que la réalisation d'un projet peut conduire à régler, c'est-à-dire l'impact social du projet est l'un des éléments et nous comprenons au Cameroun depuis quelque temps que l'énergie est un enjeu vital ... mais je dois dire qu'au-delà de tout, c'est le mot du Président de la République est très important dans le caractère prioritaire d'une opération » (P _i ,1).	Les conséquences sociales inhérentes à la réalisation d'un projet, perçues en termes d'amélioration des conditions de vie des populations, participent de la sélectivité des projets.
4.	Maturation	« Théoriquement elle existe... on dit que pour budgétiser un projet, il faut qu'il soit à un stade de maturation X » (P _i ,17).	Le degré de maturité des projets semble déterminer leur éligibilité.

*Existence de paramètres de sélectivité des projets au Cameroun (n=14)

Le regroupement des thèmes obtenus a débouché sur deux codes définis dans le tableau 4.5 ci-après. Ils résument les critères de sélectivité des projets au Cameroun : la productivité dont

⁶⁷ Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 18 et 03, ainsi que par le participant confirmatif 01.

⁶⁸ Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 19 et 9.

⁶⁹ Ce thème est également évoqué par le participant informatif 20.

le code est **PRODUC** et la maturité avec pour code **MATUR**. La recherche de la productivité amène le gouvernement à mettre l'accent sur les projets structurants, en tant que leviers de croissance et facteurs de création de richesse. Elle est combinée à la maturité des projets, autre tamis dans le processus de sélection des projets.

Tableau 4.5

Codification des entretiens concernant la sélectivité des projets gouvernementaux au Cameroun.

N ^o	Thèmes	Codes	Définitions
1.	Croissance économique	PRODUC (Productivité)	La priorisation des projets est sous-tendue par leur contribution à la création des richesses, en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations.
2.	Grandes Réalisations		
3.	Impact social		
4.	Maturation	MATUR (Maturité)	L'inscription d'un projet au rang des priorités du gouvernement tient à son degré de maturité.

En revanche, pour l'autre quasi-moitié de participants à cette étude (11/25), il n'existe pas de mécanismes de sélection des projets au Cameroun. Le choix des projets à exécuter :

- est fonction de la capacité d'influence ou du charisme des porteurs de projet

« L'expérience que j'ai montrée que malheureusement ça n'est pas le cas. Chacun des acteurs pose sur la table le projet qu'il entend conduire et selon la capacité d'influence qu'il a sur le système il fait avancer son projet ou il s'arrête ... Vous avez des projets qui ne sont pas bien pensés, qui sont contreproductifs que l'on fait avancer en raison de cette capacité d'influence. Il y en a d'autres qui sont de bons projets, mais faute de cette capacité d'influence ne prospèrent pas ». (P₁, 05).

« Non, je n'ai pas cette impression justement. J'ai l'impression que pour l'instant, les projets du Gouvernement obéissent un peu au charisme des dirigeants, des personnalités gouvernementales » (P₁,10).

« C'est celui qui s'est battu au mieux pour pouvoir porter son projet. Celui là qui a le projet qui apparaît être financé parce que comme je l'ai dit au niveau interne, il y a des dimensions politiques également dont il faut tenir compte. S'il y a un ministère fort dans le dialogue avec le Chef de l'Etat ou bien le Premier Ministre, il peut facilement faire monter ses projets par rapport à d'autres et obtenir un financement plus facilement qu'un autre ministère parce qu'il arrive à se faire entendre (...) Donc ce qui fait que il y a des problèmes de sélectivité qui se posent ». (P₀, 02).

« Au jour d'aujourd'hui, chacun essaie de pousser ses projets et c'est à qui aura le plus d'entregent (...) si la structure de coordination là existait, elle ferait donc cette sélection là, cette priorisation là et s'assurerait des interrelations qu'il y a avec et entre les projets » (P₁.12).

■ tient au volume des allocations budgétaires

« Je n'ai pas encore vu une grille de cette nature. J'ai l'impression que chaque département ministériel, dans son secteur où il est, pense ses projets. Dès lors que les projets sont pensés, si dans le cadre par exemple du cadrage budgétaire les moyens sont mis à la disposition de ce département ministériel, il exécute ce projet là ». (P₁.07).

■ ne repose sur aucune démarche cohérente

« Malgré le fait que nous ayons un instrument, le DSCE qui permettrait... qui devait nous permettre de prioriser, de planifier, de programmer, moi j'ai le sentiment que nous allons un peu en désordre, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un ordre de priorité qui soit assis sur une approche cohérente d'ensemble ». (P₁.06).

« J'ai l'impression que les gens, nous agissons encore au coup par coup » (P₁.11).

« Non. La preuve en est que on n'évince aucun projet. C'est à dire il n'y a pas un mécanisme autonome et expert de sélection des projets. Tout au plus, quelques éléments comme la non maturité, c'est-à-dire que le projet ne présente pas tous les documents requis pour le réaliser » (P₁.08).

■ est marqué par la prise en compte des considérations socio-politiques

« Il y a la forte implication du politique, malheureusement ... Donc, il faudra souvent faire attention à l'élément politique dans nos pays qui est aussi un facteur de stabilité ». (P₁.04).

« Si vous faites la priorisation des projets et qu'il s'avère que la plupart des projets prioritaires doivent être exécutés dans une région, vous voyez que politiquement ça ne peut pas tenir. S'il faut que la sélectivité soit un moyen, il faut que la sélectivité se fasse dans les dix régions, et que dès lors qu'il y a sélection dans les dix régions que l'on priorise les projets dans les dix régions pour qu'il y ait un équilibre dans la mise en œuvre de ces projets là pour pouvoir tenir politiquement. » (P₁.07).

❖ *Les données issues de l'analyse documentaire et de l'observation*

Sur la base des codes issus des entrevues, le chercheur a approfondi l'analyse en mobilisant la documentation disponible sur le sujet. La préoccupation essentielle étant de s'assurer que la PRODUCTIVITÉ et la MATURITÉ constituent effectivement, pour les autorités camerounaises, des paramètres de sélectivité des projets. Si tel est le cas, comment adressent-elles concrètement ces deux préoccupations ?

Sur le premier point, le chercheur a posé le « postulat » suivant lequel si la productivité constitue réellement une priorité pour le gouvernement camerounais, cela devrait se vérifier à partir du volume d'allocations budgétaires qu'il mobilise en faveur des projets concourant au

développement du secteur productif. Il est de ce point de vue apparu nécessaire d'examiner l'un des outils de financement de l'économie, à savoir le budget de l'Etat. Cet examen révèle que sur les cinq (05) derniers exercices, soit de 2010 à 2014, le gouvernement camerounais a consenti de manière constante d'importants financements dans trois secteurs principaux (Cf. tableau 4.6 ci-dessous). Il s'agit de l'agriculture, de l'énergie et des infrastructures (les routes particulièrement). Cette situation coïncide étrangement avec deux moments :

- ✓ **Pentrée en vigueur en 2010 du DSCE**, cadre de référence de l'action gouvernementale. Ce document a été adopté dans le but de palier les insuffisances du DSRP. Il marque un changement de paradigme de la part des autorités camerounaises dans les choix stratégiques de développement de l'Etat. En effet, la mise en œuvre du DSRP a conduit le gouvernement, avec la bénédiction des bailleurs de fonds, à concentrer d'importants financements dans les secteurs sociaux, notamment l'éducation et la santé, en particulier entre 2005 et 2009. Outre le budget de l'Etat, les fonds issus de l'allègement de la dette bilatérale et multilatérale du fait du franchissement du point d'achèvement de l'Initiative Pays Pauvres très endettés (PPTE) ont été affectés à ces secteurs. Seulement, le DSRP n'ayant pas permis d'atteindre les objectifs escomptés, le gouvernement a changé de cap stratégique en faisant de la croissance et de l'emploi ses principales préoccupations. Ce changement de perspective est adossé sur l'analyse selon laquelle on ne partage pas la pauvreté, mais plutôt la richesse. Dès lors, le gouvernement a pris la décision de concentrer plus d'efforts au développement des secteurs créateurs de richesse, encore appelés secteurs de production, qui sont consignés dans le DSCE comme étant les secteurs prioritaires de développement.
- ✓ **la mise en œuvre de la politique des « Grandes Réalisations »**, déclamée par le Président de la République à l'occasion de la campagne en vue de l'élection présidentielle du 09 octobre 2011 et affirmée lors de son discours d'investiture à l'issue de ladite élection le 03 novembre 2011 (voir 3.1.6.1.1 supra). Le caractère prioritaire de ces trois secteurs s'est effectivement traduit sur le plan budgétaire. En effet, au-delà du fait que sur les cinq dernières années (2010-2014), le budget d'investissement public (BIP) des ministères en charge (i) de l'agriculture et du développement rural, (ii) de l'énergie et (iii) des travaux publics sont les plus élevés sur l'ensemble des départements ministériels (y compris les administrations de

souveraineté⁷⁰ et leurs services rattachés), ces ministères concentrent à eux seuls, surtout à compter de 2011, près de la moitié du BIP de l'Etat. Ainsi, de 2010 à 2014, le BIP cumulé de ces trois ministères représente 36,76% de l'ensemble du BIP de l'Etat en 2010, 51,75% en 2011, 49,17% en 2012, 47,06% en 2013 et 45,42% en 2014, soit une moyenne de 46,03% sur la période considérée. Ce constat dénote de l'importance que le gouvernement accorde à ces secteurs, dont l'indicateur objectivement vérifiable est le volume des financements qui y sont consentis pour la réalisation des projets d'investissements.

Tableau 4.6

Budget d'investissement public des secteurs « Agriculture et développement rural », « Eau et énergie » et « Travaux publics » entre 2010 et 2014.

	Agriculture et développement rural	Eau et énergie	Travaux publics
BIP 2010 ⁷¹ (en F CFA)	23 000 000 000	39 900 000 000	91 017 000 000
BIP 2011 ⁷² (en F CFA)	39 000 000 000	88 450 000 000	143 262 000 000
BIP 2012 ⁷³ (en F CFA)	40 431 000 000	79 125 000 000	168 000 000 000
BIP 2013 ⁷⁴ (en F CFA)	55 129 000 000	102 300 000 000	184 000 000 000
BIP 2014 ⁷⁵ (en F CFA)	57 305 000 000	103 217 000 000	196 728 000 000
TOTAL	214 865 000 000	412 992 000 000	783 007 000 000

Au-delà de l'examen comparatif des allocations budgétaires, la Circulaire du Président de la République n° 001/CAB/PR du 30 juillet 2013 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014 fait de la quête de la productivité l'un des objectifs majeurs des autorités camerounaises : « *Au cours de l'année 2014, l'objectif majeur demeure la promotion d'une croissance forte et durable, génératrice d'emplois, à travers notamment l'amélioration de la productivité, la consolidation du tissu productif (...)* »⁷⁶.

Par ailleurs, l'analyse documentaire révèle l'adoption d'outils visant à garantir la maturité des projets dont le financement est assuré par le BIP. Il s'agit du Guide de maturation des

⁷⁰ Il s'agit de la Présidence de la République, du Parlement, des services du Premier Ministre, du Conseil Economique et Social.

⁷¹ Loi n° 2009/018 du 15 décembre 2009 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2010, p. 19.

⁷² Loi n° 2010/015 du 21 décembre 2010 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2011, p. 19.

⁷³ Loi n° 2011/020 du 14 décembre 2011 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2012, pp. 23-24.

⁷⁴ Loi n° 2012/014 du 21 décembre 2012 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2013, p. 20

⁷⁵ Loi n° 2013/017 du 16 décembre 2013 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2014, p. 22

⁷⁶ Circulaire n° 001/CAB/PR du 30 juillet 2013 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014, paragraphe 6.

projets d'investissement public, dont la révision est intervenue en octobre 2013. L'exploitation de ce guide décrit un processus de maturation des projets structuré autour de cinq (05) étapes⁷⁷ : (1) la conception des projets avec pour livrable le document projet ; (2) l'élaboration des termes de référence (TDR) des études complémentaires avec les TDR comme livrable ; (3) la réalisation des études complémentaires, à savoir (i) les études techniques dont le livrable est composé du plan de masse de l'emplacement, des plans de construction, d'agencement et d'aménagement, des devis descriptifs, des devis estimatifs, des fiches d'équipements décrivant les caractéristiques des équipements (poids, superficie occupée, puissance totale et consommation des formes d'énergie, durée d'utilisation journalière, etc.) ; (ii) les études socio-économiques avec pour livrable le rapport d'impact socio-économique indiquant l'apport du projet sur les finances publiques (recettes publiques, etc.), le taux de croissance de l'économie, la répartition plus équitable des revenus entre classes ou régions, la création des emplois ; (iii) les études d'impact environnemental, assorties du rapport d'étude d'impact environnemental ; (4) la validation du rapport d'étude et enfin (5) l'actualisation du document projet.

Outre la maturation des projets, ce guide présente également les critères d'éligibilité des projets au BIP⁷⁸, à savoir (1) les critères de maturité (le document de projet, l'avant-projet d'exécution, le recueil des dossiers d'appels d'offres (DAO) des marchés liés au projet ; (2) les critères de performance des projets (la pertinence, l'efficacité, l'impact socio-économique et la pérennité/viabilité). L'exigence de maturité des projets ainsi réceptionnée dans le Guide de maturation des projets d'investissement apparaît clairement dans la Circulaire du Président de la République n° 001/CAB/PR du 30 juillet 2013 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014, laquelle prévoit que « *l'inscription d'un projet dans le cadre d'un programme devra se justifier par sa maturité et sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'action de rattachement* »⁷⁹, d'une part, et que « *la conférence spéciale, dédiée à la programmation et à la budgétisation des grands projets, devra s'assurer de la maturité effective (disponibilité des dossiers d'Appel d'Offres, des Avants Projets d'Exécution assortis d'un plan de consommation des crédits de chaque opération du projet) des opérations de mise*

⁷⁷ Guide de maturation des projets d'investissements publics, octobre 2013. Chapitre 2, pp. 20-34 ; Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – Cellule de la Normalisation et de la Maturation des Projets.

⁷⁸ Guide de maturation des projets d'investissements publics, octobre 2013. Chapitre 3, pp. 35-39.

⁷⁹ Circulaire n° 001/CAB/PR du 30 juillet 2013 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014, paragraphe 43.

en œuvre des grands projets »⁸⁰, d'autre part. Cette directive présidentielle a été relayée par le Premier Ministre à l'ensemble des membres du gouvernement, par lettre du Secrétaire Général des Services du Premier Ministre en date du 09 septembre 2013 relative aux conférences budgétaires pour l'exercice 2014.

Tableau 4.7

Synthèse de la collecte des données sur les critères de sélectivité des projets au Cameroun.

	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
	Entrevues (n=14)	Documentation	Observation participante
Caractéristiques du MMP (approche portefeuille) a) Sélectivité et regroupement des projets	Code 1 : PRODUC (Productivité) La priorisation des projets est sous-tendue par leur contribution à la création des richesses, en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations. Code 2 : MATUR (Maturité) L'inscription d'un projet au rang des priorités du gouvernement tient à son degré de maturité.	Le DSCE a établi les secteurs prioritaires. Il s'agit des secteurs porteurs de croissance, encore appelés secteurs de production. C'est notamment l'agriculture, l'énergie et les infrastructures (routes). Depuis l'entrée en vigueur du DSCE en 2010, le BIP cumulé des ministères en charge de l'agriculture, de l'énergie et des travaux publics a considérablement augmenté au point de représenter de 2010 à 2014 près de la moitié du BIP de l'Etat (46,03%). L'amélioration de la productivité constitue l'un des objectifs majeurs du Gouvernement. <u>Moyen de vérification</u> : DSCE, Lois de finances des exercices 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 ; Circulaire présidentielle sur la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014. La maturité des projets constitue l'un des critères essentiels d'éligibilité des projets au BIP. <u>Moyen de vérification</u> : Guide de maturation des projets ; Circulaire présidentielle sur la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014 ; Lettre directive du Premier Ministre du 09 septembre 2013.	Non déterminé

4.1.2.1.2. De l'alignement stratégique des projets au Cameroun

L'objectif ici était de vérifier si les projets exécutés par le gouvernement camerounais procèdent d'une déclinaison des politiques publiques ou encore des orientations stratégiques des gouvernants découlant des instruments de planification stratégique, et non d'une certaine improvisation.

⁸⁰ Circulaire n° 001/CAB/PR du 30 juillet 2013 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2014, paragraphe 49.

❖ *Le résultat des entrevues*

D'une manière générale, il se dégage des entrevues conduites sur le terrain une relative unanimité concernant ce point. Sur l'ensemble des participants, la quasi-totalité (24/25) perçoivent, avec du reste quelques nuances, que les projets mis en œuvre sont en lien avec une stratégie nationale de développement, en l'occurrence la stratégie pour la croissance et l'emploi contenue dans le document intitulé « DSCE ». Seul un participant (P_i.10) estime que les projets réalisés ne se rattachent à aucune stratégie. Plus de la moitié des participants informatifs (14/20) affirment que les projets gouvernementaux sont arrimés au DSCE. Ce point de vue est également partagé par la quasi-totalité (4/5) des participants confirmatifs. Le tableau 4.8 ci-dessous met en relief les principaux thèmes issus des entretiens.

Tableau 4.8

Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement à l'alignement des projets gouvernementaux à la stratégie nationale.

N ^o	Thèmes	Extraits
1.	Ancrage ⁸¹	« Le Cameroun a une stratégie pour la croissance et l'emploi qui vise à faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. C'est le cadre global gouvernemental de l'activité économique, c'est-à-dire que la politique économique est bâtie autour du DSCE (...) Donc chaque fois qu'on a des projets, on s'assure que c'est cohérent par rapport à la stratégie et que ça s'insère là dedans » (P _i .11).
2.	Déclinaison ⁸²	« Oui, il y a un DSCE. C'est la feuille de route de l'action gouvernementale en général. C'est la Bible à partir de laquelle les différents départements ministériels doivent se déployer. C'est la Bible qui doit inspirer leur déploiement » (P _i .01). « Pour le 10 ^{ème} FED, on avait écrit un document de stratégie pays... Pour le 11 ^{ème} FED, on a carrément décidé de se baser sur le DSCE (...) donc pour dire à quel point nos futures interventions vont se décliner naturellement de la stratégie nationale... automatiquement, les projets de développement ont un lien avec la stratégie du Gouvernement » (P _c .05).
3.	Conformité ⁸³	« Oui tout à fait. On avait fait une étude ça fait 2 ans qui a montré que entre 75 à 82% de projets étaient vraiment liés au DSCE » (P _i .14). « En fait, qu'il s'agisse des projets conduits à notre niveau ou de ceux conduits au niveau du Gouvernement, ces projets là se situent dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques de façon générale (...) je ne pense pas que les projets soient pilotés de façon ex nihilo. Ils s'inscrivent dans le cadre des stratégies gouvernementales, notamment consignées dans le DSCE ou des stratégies sectorielles ou ministérielles » (P _i .09). « L'année dernière nous avons procédé à une analyse des différents programmes qui doivent être mis en œuvre par les départements ministériels (...) l'analyse a montré que plus de 80% des programmes et actions étaient déjà orientés ou reliés directement, avaient un lien direct avec le DSCE. Ce qui veut dire que la planification et la programmation, ces deux étapes là sont déjà arrimées au DSCE » (P _c .01). « Chaque fois qu'on élabore un projet, il y a un point qui s'appelle le lien avec la stratégie... du coup, qu'un projet n'ait aucun lien avec le Country partnership strategy donc avec le DSCE, c'est peu probable » (P _c .04).

⁸¹ Ce thème est également évoqué par le participant informatif 16.

⁸² Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 03, 06, 04, 19, 18 et 20 ainsi que le participant confirmatif 03.

⁸³ Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 08, 12 et 13 ainsi que les participants confirmatifs 01 et 04.

Les thèmes identifiés mettent en évidence l'idée de cohérence des projets par rapport au cadre globale de l'action gouvernementale qu'est le DSCE. À partir de ces thèmes, un code de référence est construit, à savoir **COHER-DSCE** (cf. Tableau 4.9). Il traduit l'idée selon laquelle les projets réalisés par le gouvernement sont arrimés au DSCE ou aux stratégies sectorielles/ministérielles qui en découlent.

Tableau 4.9

Codification des thèmes sur l'alignement des projets gouvernementaux au Cameroun.

N°	Thèmes	Code	Définition
1.	Ancrage	COHER-DSCE (Cohérence avec le DSCE)	Les projets gouvernementaux sont en cohérence avec le DSCE ou avec les stratégies sectorielles et autres instruments de planification stratégique qui en découlent.
2.	Déclinaison		
3.	Conformité		

Toutefois, un certain nombre de participants à l'étude (06/24) ont un avis nuancé sur le sujet. Ils considèrent en effet que l'arrimage des projets au DSCE demeure théorique, ou du moins, n'est pas rigoureux ou systématique, en ce sens que :

- tous les projets que le gouvernement exécute n'ont pas nécessairement pour fondement le DSCE ou ne s'y rattachent pas directement

« Quelques uns des projets se rattachent à une stratégie. C'est la stratégie pour la croissance et l'emploi. Quelques uns. Il y a quelques autres qu'on peut difficilement rattacher à cette stratégie là. Idéalement, ils devraient pouvoir découler tous de cette matrice unique qu'est la recherche d'une croissance forte, soutenue et la promotion de l'emploi »⁸⁴ (Pi. 02).

- l'exécution de certains projets tient à des considérations d'ordre politique ("le fait du Prince" ou à l'urgence

⁸⁴ Cet avis est également partagé par le participant informatif 04.

« Non je le dis parce que il est arrivé très souvent que pour des raisons politiques l'on te dise il y a tel projet qui est important qu'il faut faire même s'il n'a pas été inscrit (...) Donc vous êtes obligé de faire de l'éviction sur certains projets »⁸⁵ (Pi.13).

« J'avoue que par exemple dans le cadre du projet digue route, c'est en fonction d'un constat fait par le Chef de l'Etat qu'il a véritablement demandé de le faire ça. Au départ je ne pense pas que dans la stratégie du gouvernement il y avait la construction de la digue route, mais du fait de l'ampleur des inondations de 2012 et lorsqu'il a rendu visite dans cette région, il a demandé rapidement qu'il faut que le gouvernement... en effet il a prescrit de faire la digue route ; mais dès lors qu'il avait prescrit de faire la digue route c'est rentré dans la stratégie du gouvernement » (Pi. 07).

- tous les secteurs ou sous-secteurs ne sont pas couverts par des stratégies arrimées au DSCE

« a priori, on dira que oui, puisque le Cameroun a élaboré un document de stratégie qui est connu de tout le monde qui est le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi... Est-ce qu'il existe des stratégies sectorielles pour tous les secteurs? Non. Il n'existe pas de stratégie pour tous les secteurs. Donc, c'est difficile de dire que tous les projets que nous portons ou que nous finançons sont arrimés à des stratégies particulières qui ont été définies et arrêtées ; on se dit que tout ceci concourt au document de stratégie nationale qui a été adopté et validé par tout le monde, mais quant à savoir si c'est vraiment arrimé à une stratégie sectorielle ou bien une stratégie d'un sous-secteur en particulier, ce n'est pas évident » (Pc.02).

❖ *Les données tirées de la documentation*

Les données recueillies de l'analyse documentaire font état de l'existence d'outils visant à garantir l'arrimage des projets gouvernementaux au DSCE. Il s'agit :

- a) **des matrices de suivi des stratégies sectorielles.** Celles-ci constituent des annexes du DSCE, avec pour objectifs d'aligner lesdites stratégies sur les orientations globales, d'en assurer la cohérence intrasectorielle et intersectorielle, ainsi que de faciliter leur budgétisation, comme l'atteste l'encadré 4.1 ci-dessous.

⁸⁵ Cet avis est également partagé par le participant informatif 17.

Encadré 4.1

Arrimage des stratégies sectorielles au DSCE.⁸⁶

Les matrices de suivi de la mise en œuvre du DSCE ont été élaborées selon un processus participatif, dans lequel les responsables des ministères sectoriels ont été impliqués à travers des groupes thématiques constitués selon une approche inspirée de la nomenclature fonctionnelle en vigueur. Ce processus, axé sur la revue des stratégies sectorielles répondait, entre autres, à la nécessité (i) d'aligner lesdites stratégies sur les orientations globales, (ii) d'en assurer la cohérence intra sectorielle ainsi que la cohérence inter sectorielle et (iii) de faciliter leur budgétisation.

- ✓ L'exigence de l'alignement sur la stratégie nationale a permis de s'assurer que les stratégies sectorielles sont effectivement des déclinaisons de cette dernière.
- ✓ Celle relative à la cohérence intra sectorielle a quant à elle permis de vérifier que les actions identifiées dans les stratégies conduisent effectivement aux résultats attendus, les programmes et projets étant priorisés en fonction de leur impact sur la croissance et la réduction de la pauvreté.
- ✓ La cohérence intersectorielle, recherchée à travers la revue des stratégies, visait pour sa part à s'assurer de l'interdépendance entre les secteurs, certains étant très souvent [consommateurs] des biens et services produits par d'autres.
- ✓ Enfin, les stratégies sectorielles se traduisant en plans d'actions prioritaires et cadres de dépenses à moyen terme, il s'est avéré nécessaire d'identifier des éléments suffisamment détaillés pouvant faciliter les questions de chiffrage et de budgétisation des stratégies sectorielles.

b) de la **matrice d'actions prioritaires (MAP) 2013-2015**. Elle se décrit comme la « trame de fond du DSCE, mais d'une manière plus large, celle-ci se met en œuvre à travers les stratégies sectorielles et ministérielles, les Plans d'actions prioritaires qui y sont contenus et ensuite les CDMT⁸⁷ et le budget »⁸⁸. La MAP contribue à une meilleure appropriation du DSCE par les ministères et les institutions publiques, en ce qu'elle permet de donner un contenu aux orientations stratégiques, en termes de mesures et actions détaillées et précises. À travers la MAP, l'ensemble des actions des ministères doit concourir à la mise en œuvre du DSCE. Au regard de cette exigence d'alignement des actions des ministères sur le DSCE et d'appropriation de cet outil, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement a présidé en 2012 cinq Conseils de cabinet⁸⁹ au cours desquels les enjeux et défis du DSCE dans différents secteurs ont été abordés.

⁸⁶ Extrait du « Document de stratégie pour la croissance et l'emploi – Annexes – Matrices de suivi des stratégies sectorielles » - Août 2009, p. 4.

⁸⁷ Cadres de dépenses à moyen terme.

⁸⁸ Matrice d'actions prioritaires 2013-2015, p.03.

⁸⁹ Ce sont les Conseils de cabinet du 26 janvier 2012, du 29 février 2012, du 29 mars 2012, du 31 mai 2012 et du 26 juillet 2012, Recueil des Conseils de Cabinet (non publié), Secrétariat des Conseils de Cabinet, 2013

Il s'agit des secteurs de l'éducation, des infrastructures, de la gouvernance, de la santé publique, du secteur rural.

En marge de ces outils, une étude réalisée en 2013 (voir tableau 4.10 suivant) par la Coopération allemande à travers le Programme d'Appui à l'Exécution de la Déclaration de Paris (PAEDP) et consacrée à l'analyse des Projets de performance des administrations (PPA) a révélé que sur 135 programmes ministériels couvrant 7 secteurs d'activités, 70 programmes soit 51,85% ont des objectifs fortement arrimés au DSCE et aux autres orientations stratégiques, 56 programmes soit 41,48% sont moyennement en cohérence avec le DSCE, tandis que 09 programmes seulement ne sont pas du tout arrimés au DSCE, soit 6,67%.

Tableau 4.10

Vue d'ensemble des analyses des PPA 2013 de 136 programmes analysés dans 7 secteurs.

Vue d'ensemble - Résultats de l'analyse (En valeur absolue - Nombres)				
1. Analyse de la cohérence et de la qualité des objectifs et indicateurs.	Nombre de programmes analysés	😊	😐	😞
1.1 Analyse de la qualité de l'objectif du programme	136	2	17	92
1.2 Analyse de la cohérence de l'objectif du programme avec le DSCE ainsi que d'autres orientations politiques	135	70	56	9
1.3 Analyse de la qualité de l'indicateur	135	18	107	10
2. Analyse de la cohérence interne du PPA et de ses programmes	136	33	101	0
3. Analyse de la collecte des données	39 (Ministères)	0	39	0

Vue d'ensemble - Résultats de l'analyse (En valeur relative - Pourcentages)				
1. Analyse de la cohérence et de la qualité des objectifs et indicateurs.	Nombre de programmes analysés	😊	😐	😞
1.1 Analyse de la qualité de l'objectif du programme	136	19,85%	12,50%	67,65%
1.2 Analyse de la cohérence de l'objectif du programme avec le DSCE ainsi que d'autres orientations politiques	135	51,85%	41,48%	6,67%
1.3 Analyse de la qualité de l'indicateur	135	13,33%	18,52%	68,15%
2. Analyse de la cohérence interne du PPA et de ses programmes	136	24,26%	74,26%	1,48%
3. Analyse de la collecte des données	39 (Ministères)	0,00%	100,00%	0,00%

Source : Coopération allemande, 2013

La synthèse des données recueillies sur l'alignement des projets au DSCE est présentée dans le tableau 4.11 ci-dessous.

Tableau 4.11

Synthèse de la collecte des données sur l'alignement des projets gouvernementaux à la stratégie nationale de développement.

Caractéristiques du MMP (<i>approche portefeuille</i>)	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
	Entrevues (<i>n=18</i>)	Documentation	Observation participante
<p>b) Alignement des projets gouvernementaux à la stratégie nationale (DSCE)</p>	<p>Code :</p> <p>COHER-DSCE (Cohérence avec le DSCE)</p> <p>Les projets gouvernementaux sont en cohérence avec le DSCE ou avec les stratégies qui en découlent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les matrices de suivi des stratégies sectorielles découlant du DSCE garantissent l'alignement desdites stratégies sur les orientations globales, la cohérence intrasectorielle et intersectorielle ainsi que la budgétisation des projets. • La Matrice d'actions prioritaires contribue à une meilleure appropriation du DSCE par les ministères et les institutions publiques ainsi qu'à sa mise en œuvre. • La tenue de Conseils de cabinet sur les enjeux et défis du DSCE dans différents secteurs, en vue d'un arrimage des actions des ministères concernés au DSCE. • L'analyse des Projets de performance des administrations (PPA) a révélé que 70 programmes ministériels sur 135, soit 51,85%, ont des objectifs fortement arrimés au DSCE et aux autres orientations stratégiques. <p><i>Moyen de vérification : Matrices de suivi des stratégies sectorielles; Matrice d'actions prioritaires 2013-2015; Recueil des Conseils de cabinet; Rapport d'étude sur l'analyse des PPA des administrations 2013</i></p>	<p>Non déterminé</p>

4.1.2.1.3. Des interactions entre les projets et la conduite des ensembles de projets

Pour Fernez-Walch et Triomphe (2004, p. 190), « le management multi-projets repose sur deux concepts clés : interactions et ensembles ». Selon ces auteurs, l'idée de base du MMP est « qu'on ne peut pas gérer au cas par cas la simultanéité et l'enchaînement de plusieurs projets interdépendants (projets sont en concurrence pour des ressources humaines et financières, projets partageant les mêmes composants, technologies ou/et les mêmes savoir-faire) ». L'objectif à travers les notions d'« interactions » et d'« ensembles » de projets était de questionner l'existence des synergies dans la mise en œuvre des projets gouvernementaux au Cameroun.

❖ *Le résultat des entretiens*

L'exploitation des données issues des entretiens a révélé que sur l'ensemble des répondants, plus de la moitié (18/25) estiment que dans la pratique, il n'existe pas d'interactions entre les projets que le gouvernement met en œuvre dans différents domaines. C'est en effet le point de vue de plus de la moitié des participants informatifs (14/20) et de la quasi-totalité des participants confirmatifs (4/5). Parmi les autres répondants restants (7/25), près de la moitié (3/7) considèrent qu'il existe des interactions entre les projets mis en œuvre au Cameroun :

« Le DSCE est basé sur la cohérence (...) Ça été conçu pour ça. Donc si vous faites ce qui est là, vous êtes entraîné de faire... vous êtes entraîné de respecter la cohérence intersectorielle et intrasectorielle. Maintenant, il peut arriver que les priorités ne soient pas les mêmes » (P_i.14).

« Disons que les interactions peuvent s'analyser à plusieurs niveaux. Si on prend l'exemple du PINORAC, le PINORAC s'inscrit d'abord dans le cadre de la mise en œuvre du Programme National de Gouvernance et de lutte contre la corruption qui a été élaboré au début des années 2000, validé et puis mis en œuvre vers la fin des années 2000 (...) on ne peut pas dire que les projets soient mis en œuvre de manière complètement segmentée ou compartimentée »⁹⁰ (P_i.09).

En revanche, un peu plus de la moitié (4/7) considèrent que ces interactions sont très faibles ou relatives. Elles ne sont perceptibles que dans le cadre de l'exécution de certains grands projets, en l'occurrence dans le secteur de l'énergie :

« Ça peut être difficile à percevoir, ça peut être difficile à mettre en œuvre pour les petits projets. Pour un projet comme Lom-Pangar... là effectivement on a affaire à quelque chose qui est structurant et intégrateur (...) avec une dimension pôle économique de développement » (P_c.04).

« Oui pour certains projets. Il y a des projets comme Lom-Pangar, il n'est pas seulement pour faire l'énergie ; c'est pour ça qu'on parle de projets structurants » (P_i.20).

⁹⁰ Cet avis est également partagé par le participant informatif 03.

De la même manière, les répondants qui estiment qu'il n'existe pas d'interactions entre les projets (18/25) considèrent également qu'ils ne sont pas exécutés dans une logique d'ensembles, c'est-à-dire de manière simultanée, mais plutôt séparément. Le tableau 4.12 ci-dessous met en exergue les thèmes issus de ces entretiens.

Tableau 4.12

Tableau synoptique des thèmes issus des entretiens relativement aux interactions entre les projets gouvernementaux.

N°	Thèmes	Extraits
1.	Cloisonnement ⁹¹	<p>« Et là c'est l'une des plus grandes faiblesses. Vraiment, nous avons l'impression que parfois nous naviguons à vue et ceci résulte justement des cloisonnements. C'est-à-dire que un ministère est initiateur d'un projet, n'arrive pas à comprendre que pour que son projet réussisse, il faut susciter l'adhésion de tous les intervenants tout autour de lui qui peuvent apporter un plus ». (P_i.06)</p> <p>« Le Gouvernement conduit beaucoup de projets (...) mais il n'y a pas forcément de corrélation entre ces projets là. Souvent, dans le même ministère, il y a des projets qui, bien qu'ayant des interactions, sont conduits en silos » (P_i.02).</p> <p>« Donc on a malheureusement ce problème, mais qui peut aussi être justifié par le fait que dans la plupart des départements ministériels les gens n'ont pas cette vision holistique de la gestion des choses. On ne favorise pas la concertation avec les autres » (P_i.13).</p>
2.	Eparpillement ⁹²	<p>« A dire vrai il y a beaucoup de limites. Nous n'avons pas encore réussi totalement à établir une parfaite synergie et une parfaite complémentarité entre nos différentes interventions dans le secteur rural. C'est encore un peu fait de façon éparse » (P_i.11).</p> <p>« Ce qu'on va relever pour le regretter effectivement (...) c'est un manque comme vous dites d'interactions et de coordination » (P_i.12).</p> <p>« Aujourd'hui chez nous, j'ai l'impression que les projets s'exécutent comme cela, sans qu'il y ait véritablement des liens et c'est là le rôle de l'aménagement du territoire (...); ces interactions sont nécessaires mais elles ne sont pas encore bien perçues; (...) il faut être honnête et le reconnaître, les projets sont conduits séparément. Par exemple le projet de l'usine de montage des tracteurs d'Ebolowa. C'est un singleton dans la zone; Ça n'a aucun rapport avec un projet agricole quelconque, par exemple le développement d'importantes surfaces d'agriculture ». (P_i.07)</p> <p>« Je pense qu'il faudrait aller plus loin dans cette interaction...si on pense par exemple aux grands projets de développement (...) il y avait une très grande cohérence sur ces projets avec un objectif précis. Par contre dans le calendrier, dans la technique de mise en œuvre, on ressent un éparpillement » (P_c.05).</p>

⁹¹ Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 09 et 19.

⁹² Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 06, 10 et 08 ainsi que le participant confirmatif 03.

3.	Incohérence	« Dans le Document de stratégie adopté par le gouvernement, il existe je crois 07 secteurs. Je prends le secteur des infrastructures. Si une stratégie n'existe pas, comment peut-on assurer la cohérence entre ce qui se fait au niveau de l'énergie, ce qui se fait au niveau des transports, ce qui se fait au niveau des hydrocarbures ? Comment peut-on assurer la cohérence entre ça s'il n'existe pas une stratégie de secteur qui comporte toutes ces dimensions ? Ça va être difficile. Ça signifie qu'on peut faire une stratégie pour le secteur de l'énergie, on peut faire une stratégie pour le secteur des transports qui sont des sous-secteurs à l'intérieur du secteur infrastructures mais on n'a pas la garantie qu'il y aura une bonne cohérence, une bonne interrelation entre ces deux stratégies » (P _c .02).
		« Je crois que les projets sont faits séparément, même si on met à contribution plusieurs acteurs, plusieurs opérateurs, mais ils sont faits séparément (...) Quand on met en œuvre des projets, on ne voit pas toujours très bien le lien qu'il y a entre tel projet et tel autre. Mais normalement les projets devraient avoir des liens » (P _i .03).
		« Si je m'en tiens à mon expérience au niveau de la coordination gouvernementale, j'ai l'impression que c'est plusieurs travaux qui sont conduits de manière disjointe » (P _i .05).
		« Chaque année, c'est plusieurs projets qui sont conduits de manière concomitante... Maintenant, il peut avoir une approche programmatique comme ça peut ne pas être le cas. Alors ce qu'on observe le plus souvent, c'est que il n'y a pas une approche programmatique qui dit que... bon nous devons atteindre tel objectif et nous allons le faire avec plusieurs phases » (P _c .01).

*Absence d'interactions entre les projets gouvernementaux (n=18)

Le regroupement de ces thèmes laisse émerger une trame de fond commune, celle de la disjonction des projets réalisés. La codification qui en résulte fait apparaître l'idée de segmentation, d'où le code **SEGMENT** (cf. tableau 4.13 infra). Il met en évidence un déficit de coordination entre les projets, ceux-ci étant conduits de manière segmentée ou disjointe.

Tableau 4.13

Codification des thèmes issus des entretiens concernant les interactions entre les projets gouvernementaux au Cameroun.

N°	Thèmes	Code	Définition
1.	Cloisonnement	SEGMENT (Segmentation)	Les projets gouvernementaux ne sont pas pilotés de manière coordonnée, mais plutôt de façon segmentée et disjointe les uns des autres.
2.	Eparpillement		
3.	Incohérence		

❖ *L'analyse documentaire*

L'exploitation de la documentation révèle qu'il s'agit sur la nécessaire interaction entre les projets d'une préoccupation prégnante pour les plus hautes autorités camerounaises. En effet,

dans son message à la nation du 31 décembre 2013, le Président de la République a relevé pour le déplorer, le manque de cohérence dans la mise en œuvre dans projets gouvernementaux :

Nous disposons d'une stratégie pour la croissance et l'emploi qui indique la voie à suivre pour atteindre nos objectifs. Mais d'où vient-il que l'action de l'État, dans certains secteurs de notre économie, paraisse parfois manquer de cohérence et de lisibilité ? (...) Je crois que nous avons des progrès à faire sur deux points importants : la primauté de l'intérêt général et la coordination des efforts (...) La plupart de nos grands projets mettent en jeu, à un stade ou à un autre dans leur mise en œuvre, les compétences de divers services. Je ne suis pas sûr que l'indispensable coordination entre ceux-ci ait toujours lieu. Il vaudra sans doute améliorer les choses de ce point de vue. (Paul Biya, 31 décembre 2013)⁹³.

Le tableau 4.14 ci-dessous présente de manière synthétique les données recueillies relativement à la problématique des interactions entre les projets au Cameroun.

Tableau 4.14

Synthèse de la collecte des données sur les interactions et le pilotage d' « ensembles » de projets.

	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
Caractéristiques du MMP (approche portefeuille) c) Interactions et pilotage d' « ensembles » de projets	Entrevues (n=18)	Documentation	Observation participante
	Code : SEGMENT (Segmentation) Les projets gouvernementaux ne sont pas pilotés de manière coordonnée, mais plutôt de façon segmentée et disjointe les uns des autres.	Déficit de coordination des services impliqués dans la mise en œuvre des projets <i>Moyen de vérification : Message du Président de la République du Cameroun à la nation le 31 décembre 2013</i>	Non déterminée

4.1.2.2. La perception de l'approche « plateforme de projet »

L'idée de base de l'approche plateforme est de créer et exploiter des synergies entre projets. Ainsi, les projets d'un même ensemble partagent des technologies et des savoir-faire communs (Fernex-Walch & Triomphe, 2004). La préoccupation de fond à ce niveau était de vérifier si, du point de vue des participants à cette étude, les projets gouvernementaux au

⁹³ Extrait du quotidien national *Cameroon Tribune*, n°10499/6700 du 02 janvier 2014, p.2.

Cameroun émanent ou peuvent émaner d'une structure unique et permanente, chargée de leur conception et fédératrice de savoir-faire, de méthodes et outils communs en matière de gestion de projet.

❖ *Les données issues des entrevues*

Les données recueillies du terrain font état de ce qu'il n'existe pas au Cameroun, au moment de la conduite de cette étude, une plateforme visant à favoriser des synergies entre projets. Relativement à la mise sur pied au sein du gouvernement d'une structure permanente et unique chargée de la conception ou du montage des projets, les points de vue des participants divergent. Pour un nombre restreint de répondants (5/25), l'opportunité d'une telle structure ne se justifie pas. Elle contribuerait à déresponsabiliser les ministères sectoriels qui sont initiateurs des projets réalisés et serait pratiquement inopérante en raison de la spécificité de chaque projet :

« Une structure permanente, je ne pense pas. Parce que tous les projets ne sont pas les mêmes, les projets sont différents en fonction des secteurs dans lesquels ils sont développés ; donc il est difficile de mettre en place une seule structure compétente pour piloter tous les projets » (P_i.03).

« Je ne pense pas qu'on doive regrouper tous les projets gouvernementaux au sein d'une même structure pour leur conception, pilotage, évaluation...non ! » (P_i.02).

« Je ne pense pas qu'une telle structure puisse être efficace. Pourquoi ? Parce que les projets comme on l'a relevé tout à l'heure dépendent des secteurs d'activités. Bon je ne vois pas comment une structure pourrait regorger en son sein toutes les compétences qui lui permettent de se prononcer sur les projets d'infrastructures, sur les projets informatiques, sur les projets je ne sais pas moi de modernisation de l'administration, sur les projets scientifiques, les projets peut être à caractère intellectuel et autre. Je pense que les administrations techniques sont plus outillées pour concevoir et proposer des projets » (P_i.09).

« On ne peut pas avoir une plateforme unique ça serait créer un autre ministère dans les ministères. Les ministères ont leurs attributions bien précises et le Premier Ministère est là pour contrôler l'action gouvernementale » (P_i.11).

« Non ! Non ! Si on fait cela, ça déresponsabilise les ministères » (P_i.16).

Cependant, sur l'ensemble des répondants, une grande majorité (20/25) estiment que la mise sur pied d'une telle plateforme serait indiquée. Seulement, l'on constate quelques différences sur les missions qui pourraient être dévolues à une telle structure. Les préoccupations exprimées par ces répondants sont regroupées en thèmes dans le tableau 4.15 ci-dessous.

Tableau 4.15

Tableau synoptique des thèmes issus des entretiens relativement à la mise en place d'une plateforme de projets gouvernementaux.

N°	Thèmes	Extraits des entretiens
1.	Structure de coordination et de supervision des projets	<p>« On peut imaginer l'existence d'une telle structure de cette nature, il faut simplement éviter que ce soit une structure bureaucratique ; ça doit être une structure purement technique qui a la capacité d'opérer un visionnage rapide des projets pour déceler leur pertinence ou leur impertinence, leur capacité de coexistence avec d'autres, ce serait intéressant d'avoir des gens dont ce serait la spécialité (...) Je suis d'avis qu'on ait une plateforme plus large parce que si on recommençait la spécialisation, j'observe que des interférences sont possibles entre des projets venant de spécialités différentes et qui seraient examinés dans leurs sphères spécifiques ; donc si on avait des gens qui fédéraient l'ensemble des projets, ils seraient plus amènes de comprendre les liens qui peuvent exister entre ces projets là » (P_i.05).</p> <p>« Et donc la plateforme dont vous parlez ne peut être que un cadre de concertation globale mais qui ne permet pas... qui arrête tous les dénominateurs communs à tous ces projets, mais ne peut pas rentrer dans ce qui est spécifique » (P_i.04).</p> <p>« Je pense qu'une telle institution ne peut être que coordinatrice. Elle n'aura jamais, j'ai envie de dire la capacité institutionnelle sinon elle devient immense, de remplacer les ministères sectoriels » (P_c.05).</p> <p>« Bien sûr, tout à fait. Je vais même plus loin. (...) Il faut une structure faitière rattachée au Premier Ministre pour superviser l'aménagement du territoire qui justement est transversale ou pluridisciplinaire » (P_i.10).</p>
2.	Bureau d'études des projets ⁹⁴	<p>« Tout à fait ! Je suis même d'ailleurs un des partisans du retour d'une espèce de Bureau d'études qui conçoit les projets, a une banque de données, et une structure qui exécute les projets » (P_i.06).</p> <p>« En Côte d'Ivoire ils l'ont fait ça a marché. En Guinée Equatoriale ils ont une structure comme ça qui marche. C'est une option qui marche et d'ailleurs nous on avait proposé quelque chose depuis 2009 à la Présidence qui n'a pas marché (...) Moralité, et là on retrouve le cycle du projet, on inscrit un projet au budget de l'Etat, au moment de vouloir contractualiser on se rend compte que le projet n'était pas mûre parce que les études n'existaient pas ou quand les études existent c'est des études sommaires » (P_i.13).</p>
	Bureau de maturation des projets ⁹⁵	<p>« Conception et maturation c'est deux choses. Pour moi je ne pense pas qu'il puisse avoir une structure permanente pour la conception des projets. (...) Si on veut faire revenir une société de maturation des projets (...), bien sûr, bien sûr. C'est-à-dire que un projet d'une certaine envergure, dès lors qu'il est conçu par un département ministériel, que ce bureau d'études là soit celui qui aide ce département ministériel à bien finaliser le projet avant de le mettre en exécution » (P_i.07).</p> <p>« Mettre en place donc une structure pour élaborer les projets, à ce moment là, c'est quand même enlever beaucoup de prérogatives au niveau des ministères, puis on va voir des ministères qui vont être en gros des agences d'exécution des projets qui ont été élaborés ou montés par une autre structure (...). On a un premier tamis, ça aide déjà. Mais ça ne suffit pas ; il y a encore beaucoup de choses qui passent au travers des mailles du filet. Avoir un second filtre, avoir une validation, une instance pour valider véritablement les projets au regard de leur maturation, de leur mise en œuvre directe. Ça ça peut être une chose » (P_c.01).</p>

⁹⁴ Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 14 et 20.

⁹⁵ Ce thème est également évoqué par les participants informatifs 03 et 19.

		« D'un point de vue conceptuel et d'un point de vue même pratique, il serait difficile d'avoir une seule entité qui conçoit les projets et qui les prépare parce que il y a plusieurs secteurs et il ne peut pas avoir une seule entité qui comporte toute l'expertise ; ce n'est pas possible. Ce qui est peut être possible c'est d'avoir une entité qui a la responsabilité de s'assurer que tout projet qui est budgétisé, franchisse certaines étapes de qualité. Une entité peut être chargée de faire le filtre, ça par contre, ce serait intéressant » (Pc.02.).
	Bureau de validation des études de projets ⁹⁶	« Le vrai problème c'est lorsqu'on va créer cette structure, elle va s'occuper de quoi ? Un pays comme le Cameroun où on a des milliers et des milliers de projets chaque année, est ce qu'une structure peut s'occuper de milliers de projets chaque année. Déjà ce n'est même pas faisable. Par contre, on peut créer au ministère une sorte de structure faitière, avec des bureaux d'études de type privé, disons même d'Etat, qui eux vont s'occuper de l'étude approfondie des projets. Mais on a une structure qui elle vérifie que les projets ont été suffisamment étudiés, ont été suffisamment mûris (...) Une sorte de bureau de validation des études parce que bureau d'études c'est trop lourd (...) Par contre, elle peut gérer disons de manière administrative les études, mais affecter les aspects techniques aux bureaux d'études extérieurs. Une sorte de structure spécialisée qui elle pourrait commander les études à des bureaux spécialisés oui. Oui. Ça c'est possible » (P1.08).
	MINEPAT ⁹⁷	« Je pense que le MINEPAT c'est son rôle... c'est lui qui est sensé faire tout ce filtre et piloter le DSCE » (Pc.04).

*Mise en place d'une plateforme chargée de l'élaboration des projets gouvernementaux (n=20)

Le regroupement des différents thèmes obtenus permet de dégager une trame de fond commune relativement à la mise en place d'une plateforme en charge des projets gouvernementaux. Il s'agit de la Structure de projet dont le code est **STRUCT-PROJET** (Cf. tableau 4.16 ci-dessous).

La structure de projet se définit comme une entité permanente, interne ou rattachée au MINEPAT ou à toute autre administration, chargée de réaliser, de coordonner la réalisation ou de valider les études relatives aux projets, ou encore de s'assurer de la maturation et/ou de la validation de ceux-ci.

⁹⁶ Ce thème est également évoqué par le participant informatif 15.

⁹⁷ Ce thème est également évoqué par le participant informatif 16.

Tableau 4.16

Codification des thèmes sur la plateforme gouvernementale des projets au Cameroun.

N ^o	Thèmes	Code	Définition
1.	Structure de coordination et de supervision des projets	STRUCT-PROJET (Structure projet)	Entité permanente, interne ou rattachée au MINEPAT ou à toute autre administration, chargée de réaliser, de coordonner la réalisation ou de valider les études relatives aux projets, ou encore de s'assurer de la maturation et/ou de la validation de ceux-ci.
2.	Bureau d'études des projets		
3.	Bureau de maturation des projets		
4.	Bureau de validation des études de projets		
5.	MINEPAT		

❖ *Les données issues de la documentation et de l'observation*

En guise d'analyse documentaire, l'examen du décret n° 2008/220 du 4 juillet 2008 portant organisation du MINEPAT laisse apparaître au sein de ce département ministériel une Cellule de la Normalisation et de la Maturation des Projets. Elle fait partie des quatre (4) autres structures qui composent la Division de la Prévision et de la Préparation des Programmes et Projets. Cette Cellule est chargée :

- de l'élaboration des normes et procédures publiques en matière d'évaluation des projets publics ;
- du suivi et/ou de l'appui à l'évaluation et à la maturation des programmes et projets d'investissement public, initiés par les autres administrations.

Au terme du colloque organisé par le MINEPAT le 20 août 2013 à Yaoundé sur l'exécution du BIP 2013, les participants ont formulé comme recommandations à moyen et long termes « *la mise sur pied d'une structure autonome et permanente de maturation des projets* »⁹⁸. Sans doute, dans le but de donner une plus grande lisibilité et visibilité au travail actuellement accompli par la Cellule sus-évoquée.

⁹⁸ Colloque sur l'exécution du BIP 2013 : Rapport Général. Yaoundé, mardi 20 août 2013, p. 12.

En outre, la récente réorganisation du Ministère des travaux publics (MINTP) par décret présidentiel n°2013/334 du 13 septembre 2013 a débouché sur la création au sein de cette administration, d'une structure permanente chargée de réaliser, au nom du gouvernement, les études techniques concernant différents projets. Il s'agit de la Direction générale des études techniques. Les missions dévolues à cette structure figurent dans l'encadré 4.2 ci-dessous.

Encadré 4.2

Extraits des missions dévolues à la Direction générale des études techniques⁹⁹

Placée sous l'autorité d'un Directeur Général, la Direction Générale des Etudes Techniques est une structure de référence en matière d'études techniques. Elle est chargée :

- *de la maîtrise d'œuvre des travaux d'infrastructures routières, autoroutières, énergétiques, ferroviaires, aéroportuaires, fluviales, des bâtiments et édifices publics;*
- *des études techniques en régie relatives aux infrastructures routières, autoroutières, énergétiques, ferroviaires, aéroportuaires, fluviales et aux bâtiments et édifices publics ;*
- *du contrôle et/ou de l'appui au suivi, pour les maîtres d'ouvrages, de la maîtrise d'œuvre des travaux infrastructures routières, autoroutières, énergétiques, ferroviaires, aéroportuaires, fluviales et aux bâtiments et édifices publics ;*
- *de la maîtrise des délais, de la qualité et des coûts des travaux d'infrastructure en ce qui concerne leur construction, leur maintenance et leur réhabilitation ;*
- *des études prospectives sur les réseaux routiers, autoroutiers et sur les autres infrastructures;*
- *de l'orientation des travaux de recherche et d'études sur les infrastructures routières, autoroutières, énergétiques, ferroviaires, aéroportuaires, fluviales et aux bâtiments et édifices publics;*
- *des études économiques et environnementales, en liaison avec les administrations concernées;*
- *de l'élaboration des termes de références des études techniques sur les infrastructures à réaliser en externe;*
- *de l'assistance des Commissions de Suivi et de Recettes Techniques dans leur rôle de maîtrise d'œuvre des prestations d'études;*
- *de la gestion des systèmes d'informations géographiques relevant des infrastructures;*
- *de la planification et de la programmation des interventions sur les réseaux routiers, autoroutiers et sur les autres infrastructures;*
- *de la préparation et du suivi de l'exécution du budget alloué aux investissements et à la maintenance des infrastructures en liaison avec les structures concernées;*
- *des agréments et de la certification nécessaires au fonctionnement harmonieux des infrastructures notamment pour les bureaux d'études, les laboratoires, les entreprises, les matériaux et les équipements;*
- *de la participation à l'élaboration des normes techniques en matière d'infrastructures;*
- *de la veille technologique dans le domaine des infrastructures en liaison avec les administrations concernées;*
- *de la préparation technique des dossiers d'appel d'offres de son ressort.*

Concernant l'observation menée sur le terrain, le processus de collecte des données a permis - dans le cadre de la participation à l'Atelier de concertation et de réflexion stratégique sur "la nécessité d'un système de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi (PPBS) articulant les niveaux national et local et la mise en œuvre de la chaîne PPBS au

⁹⁹ Article 64 (1) du décret n°2013/334 du 13 septembre 2013 portant organisation du Ministère des travaux publics

niveau local”, qui s’est tenu à Yaoundé du 27 au 29 novembre 2013 - de constater que le MINEPAT s’emploie à l’élaboration d’un projet de texte portant création, organisation et fonctionnement d’une structure permanente qui devrait être chargée de la maturation des projets : il s’agit du Bureau national des études et de la maturation des projets (BUNEMP). Cette structure, encore en gestation, participe sans doute de la mise en œuvre des recommandations du colloque du 20 août 2013. Le tableau 4.17 ci-dessous présente, de manière synthétique, l’ensemble des données collectées concernant la problématique de la mise en place au Cameroun d’une plateforme de projets gouvernementaux.

Tableau 4.17

Synthèse de la collecte des données sur la plateforme de projets gouvernementaux au Cameroun.

Caractéristiques du MMP (<i>approche plateforme</i>)	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
	Entrevues (<i>n=20</i>)	Documentation	Observation participante
Créer et exploiter des synergies entre projets Les projets d’un même ensemble partagent des technologies et des savoir-faire communs	Code : STRUCT-PROJET (Structure projet) Entité permanente, interne ou rattachée au MINEPAT ou à toute autre administration, chargée de réaliser, de coordonner la réalisation ou de valider les études relatives aux projets, ou encore de s’assurer de la maturation et/ou de la validation des projets.	-Il existe dans le texte organisant le MINEPAT une Cellule de la normalisation et de la maturation des projets. -La création le 13 septembre 2013 d’une Direction générale des études techniques au sein du Ministère des travaux publics (MINTP). -La mise sur pied d’une structure autonome et permanente de maturation des projets constitue l’une des recommandations du Colloque d’août 2013 sur l’exécution du BIP. <u>Moyen de vérification :</u> <i>Décret portant organisation du MINEPAT ; Décret portant organisation du MINTP ; Actes du Colloque d’août 2013 sur l’exécution du BIP.</i>	Notes cursives du 27 au 29 septembre 2013 dans le cadre de la participation à l’« <i>Atelier de concertation et de réflexion stratégique sur la nécessité d’un système de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi (PPBS) articulant les niveaux national et local et sur la mise en œuvre de la chaîne PPBS au niveau local</i> ». Il en ressort que des travaux sont en cours au MINEPAT dans le sens de la création du Bureau national des études et de maturation des projets (BUNEMP). <u>Moyen de vérification :</u> <i>Avant-projet de décret portant création du BUNEMP disponible et consulté.</i>

4.1.2.3. L'approche trajectoire de projet

Le management multi-projets fondé sur des trajectoires d'innovations repose sur la capacité à construire une trajectoire durable d'innovations successives et non pas sur la réussite d'un projet isolé (Lenfle & Midler, 2003b), à la faveur de l'accumulation de savoirs, des apprentissages dans les métiers relatifs aux nouveaux produits (Chappel, 1997 ; Hatchuel & al., 2001b ; Fernez-Walch & Triomphe (2004).

La quasi-totalité des participants (24/25) estiment que ces éléments caractéristiques de la trajectoire de projet ne se retrouvent pas dans la conduite des projets gouvernementaux au Cameroun, en raison notamment des archaïsmes administratifs et de l'inexistence d'une base de données permettant de colliger et d'assurer la transmission d'informations d'un projet à un autre :

« Le problème c'est que notre administration n'est pas suffisamment moderne et ne permet pas le transfert des données, le transfert des savoirs, le transfert des expériences, d'une structure à une autre » (P_i.03)

« Et tu vois ça ramène d'ailleurs aussi à un élément qui est celui de l'information. Où l'information est-elle stockée ? Où est ce qu'elle est archivée et comment peut elle être accessible aux uns et aux autres. Tout cela compte. Parce que tu vas te rendre compte que... je lisais la presse très rapidement là, on parle du 2^{ème} pont sur le Wouri dont on prépare l'inauguration. Beaucoup de gens oublient que moi par exemple j'ai été Directeur des routes et que en 1994 je m'occupais déjà du 2^{ème} pont. Qu'est ce que nous avons... est ce que les éléments que nous avons laissés en 1994/1995 ont été exploités, ont servi ? » (P_i.10)

Cependant, pour un nombre réduit de répondants (1/25), cette approche a connu, dans une certaine mesure, un début d'expérimentation dans le domaine de la négociation des conventions relatives à la réalisation des projets miniers au Cameroun. Au demeurant, tous les répondants sont unanimes sur les avantages positifs qu'offre ce type de management de projets, en ce sens qu'il permet d'établir des liens séquentiels entre des projets et de construire, d'un projet à un autre, des synergies via des technologies ou des savoir-faire. Le tableau 4.17 ci-après présente le thème qui se dégage des entretiens concernant ce point.

Tableau 4.17

Tableau synoptique des thèmes issus des entretiens relativement à la perception de l'approche trajectoire dans la gestion des projets gouvernementaux.

N°	Thèmes	Extraits des entretiens
1.	Acquisition de compétences ¹⁰⁰	<p>« Les plus hautes autorités ont décidé que puisque nous sommes déjà entrés dans la phase de réalisation du premier projet le minerai de fer de Mbalam, il fallait que la même équipe soit impliquée dans la négociation de la convention minière relativement au projet de bauxite de Minim-Martap dans le Nord du Cameroun. Alors pourquoi ? D'abord parce que ça permettait de pouvoir gagner en expérience, profiter, tirer avantage de l'expérience qu'on avait eue dans la négociation du projet de fer de Mbalam, la mettre à profit par rapport au projet de bauxite de Minim-Martap ; et les autorités sont passées à une étape supérieure, c'est que elles ont décidé que désormais, il n'y aurait plus des équipes pour chacun des projets, elles ont créé un conseil stratégique qui s'occupent désormais de la négociation de tous les contrats miniers dans lesquels le Cameroun est impliqué. (...) Cela traduit ma conception selon laquelle il est toujours plus préférable de fédérer et de mutualiser les efforts et les expériences » (P₁,01).</p> <p>« Dans le même secteur, avoir la même équipe peut être intéressant parce qu'elle va capitaliser les acquis des précédents projets ; elle va certainement s'être outillée entre le 1^{er} et le 3^e ou 4^e projet ; cette équipe se sera outillée, elle sera forcément plus performante ; elle va ... ça va éviter aussi des redondances, ça permet de mutualiser quand on est dans le même secteur, il y a un certain nombre de choses qui peuvent être redondantes si on duplique les projets » (P₁,02).</p>

* Avantages de l'approche trajectoire dans la gestion des projets gouvernementaux au Cameroun (n=25)

L'acquisition des compétences apparaît comme étant le thème qui sous-tend la perception des participants concernant l'approche trajectoire dans la conduite des projets gouvernementaux au Cameroun. Le code qui s'en dégage est **ACQUI-COMP**. Il se définit comme le fait de capitaliser en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets. Le tableau 4.19 ci-dessous présente la triangulation des données relativement à l'internalisation de l'approche trajectoire dans la gestion des projets gouvernementaux.

¹⁰⁰ Ce thème est également évoqué par l'ensemble des participants à l'étude.

Tableau 4.19

Synthèse de la collecte des données relativement à l'internalisation de l'approche trajectoire dans la gestion des projets gouvernementaux.

Caractéristiques du MMP (<i>approche trajectoire</i>)	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
	Construire une trajectoire durable d'innovations successives et non pas sur la réussite d'un projet isolé, à la faveur de l'accumulation de savoirs, des apprentissages dans les métiers relatifs aux nouveaux produits.	Entrevues (n=1) Code : ACQUI-COMP (Acquisitions de compétences) Capitalisation en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets.	Documentation <i>Non déterminé</i>

4.1.3. La perception des éléments caractéristiques du management par projets

Au-delà des subtilités inhérentes aux caractéristiques du MMP consignées dans la littérature (Cf. 1.2.3.2), l'objectif à ce niveau consistait à voir comment les participants à l'étude apprécient la complémentarité entre les structures ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes en matière de gestion des projets gouvernementaux au Cameroun.

❖ *Le résultat des entrevues*

Il ressort des entrevues que la mise en place des structures de projet dédiées, différentes des structures permanentes de l'administration et ayant un caractère transversal, constitue pour la totalité des répondants l'une des approches de gestion de projet les plus répandues en matière de gestion des projets gouvernementaux au Cameroun. Les thèmes issus de ces entrevues sont recensés dans le tableau 4.20 ci-dessous.

Tableau 4.20

Tableau synoptique des thèmes issus des entrevues relativement à la complémentarité entre les structures temporaires et les directions métiers permanentes concernant le management par projets.

N°	Thèmes	Extraits des entrevues
1.	Entités ad hoc ('ad hocratie')	<p>« Je crois que si l'on devait mobiliser l'ensemble de la structure pour la conduite d'une opération, ça ne serait pas de mon point de vue très productif. Il serait plus pertinent que des équipes réduites qui peuvent être constituées en grand nombre vu les effectifs qu'il y a dans les SPM soient en charge de la conduite des opérations particulières ». (P_i,05)</p> <p>« La deuxième approche me semble la plus appropriée. Inutile de mobiliser une masse de personnes, le travail est quelque fois difficile à coordonner ; mais quand on dédie un projet à une équipe précise, restreinte, cette équipe se sent plus responsable et porte mieux le projet » (P_i,07).</p> <p>« Non ! Non ! Non ! Une équipe dédiée. C'est plus efficace » (P_i,14).</p> <p>« Non une équipe dédiée. Non, c'est pas la peine de mobiliser tous les services. Parce que d'abord gérer un projet ça pas besoin d'une foultitude de personnes » (P_i,10).</p> <p>« Il est difficile de concevoir une activité ou toutes les structures seraient mobilisées. Donc en fonction de la nature du projet, on mobilise conséquemment les différentes structures qui sont concernées, qui peuvent apporter une contribution significative à la mise en œuvre du projet. Je crois qu'il faut mobiliser les structures en fonction de leur spécialisation » (P_i,03).</p> <p>« Ce ne serait pas nécessaire de mobiliser autant de ressources sur un projet de telle envergure. Donc, l'option d'avoir une équipe réduite est plus intéressante ; ce serait une débauche d'énergie trop importante que d'associer tout le monde (...) les spécialisations des unités, les spécialisations des personnels font que il ne serait pas bienvenu d'embarquer tout le monde sur un projet (...) Non, je ne pense pas qu'il serait indiqué pour un projet déterminé, de mobiliser tout le monde. Tout le monde n'a pas le même intérêt, ne peut pas avoir le même degré de proximité avec un projet donné. Parce que somme toute, la spécialisation demeure quand même l'un des critères des organisations » (P_i,02).</p>
2.	Transversalité	<p>« La plupart des projets font état à des compétences pluridisciplinaires donc vous aurez nécessairement besoin de plusieurs regards, de plusieurs expertises, de plusieurs compétences pour mettre en œuvre le projet. Si vous cloisonner le projet, vous courrez le risque de ne pas avoir toutes les compétences ; c'est pour ça que nous pensons que cette approche transversale n'est pas parfaite mais pour l'instant elle nous permet quand même d'atteindre les objectifs qui nous sont assignés » (P_i,09).</p> <p>« On va faire les deux. Mais l'expérience a bien montré qu'il faut des gens qui répondent de ça à titre principal et qui maintenant vont impliquer les autres directions du ministère » (P_i,12).</p>

* Existence des caractéristiques du management par projets dans la gestion des projets gouvernementaux au Cameroun (n=25)

Deux thèmes spécifiques se dégagent des entrevues pour traduire l'internalisation des éléments caractéristiques du MPP au Cameroun : la mise en place d'entités *ad hoc* et la transversalité. Les entités *ad hoc* se définissent comme des structures spéciales, distinctes des structures classiques et permanentes de l'administration, et chargées de la conduite ou du pilotage des projets. Le code retenu à cet effet est **ENT-AD HOC**. Ces structures sont marquées par leur transversalité, d'où le code **TRANSVERS**. Il traduit l'idée selon laquelle les équipes projet sont constituées de ressources humaines issues de différentes administrations ou directions permanentes.

Tableau 4.21

Codification des thèmes sur la complémentarité entre les structures temporaires et les directions métiers permanentes relativement au management par projets.

N°	Thèmes	Code	Définition
1.	Entités <i>ad hoc</i>	ENT-AD HOC (entités <i>ad hoc</i>)	Ce sont des structures spéciales, distinctes des structures classiques et permanentes de l'administration, et chargées de la conduite ou du pilotage des projets.
2.	Transversalité	TRANSVERS (Transversalité)	Les équipes projet sont constituées de ressources humaines issues de différentes administrations ou directions permanentes de l'administration, en vue de la gestion d'un projet.

❖ *Les données issues de la documentation et de l'observation*

D'une manière générale, les entités *ad hoc* mises en place pour le pilotage ou la supervision des projets au Cameroun prennent le plus souvent la forme de « comité ». En fonction de l'envergure du projet, ils peuvent être créés par le Président de la République, le Premier Ministre ou un chef de département ministériel. De la même manière, l'analyse des textes portant création, organisation et fonctionnement de ces entités amène à constater que plusieurs d'entre elles sont de véritables administrations parallèles. À l'échelle du gouvernement, ces entités bénéficient de l'appui ou du concours des administrations métiers permanentes que sont les départements ministériels. Par ailleurs, elles disposent généralement d'un personnel administratif et technique dédié, ainsi que de ressources financières propres. C'est le cas par exemple du projet de construction du Complexe Industriel-Portuaire de Kribi (CIPK), dont le cadre juridique et institutionnel de pilotage est défini par arrêté n°199/PM du

28 novembre 2011, modifié et complété par l'arrêté n°014/PM du 16 janvier 2012. Pour le management de ce projet, une structure projet temporaire¹⁰¹ appelée « Unité opérationnelle » (UO) a été mise sur pied. Elle est composée de responsables nommés (à l'instar du Coordonnateur et du Coordonnateur adjoint de l'UO) et de responsables recrutés pour une durée déterminée. Il s'agit du responsable administratif et financier, des experts de l'UO, des cadres et du personnel d'appui¹⁰².

L'UO-CIPK est une structure *ad hoc* placée sous l'autorité du Ministère chargé de l'aménagement du territoire, qui bénéficie de l'appui technique de toutes les administrations permanentes représentées au sein du Comité de pilotage du projet. Il s'agit entre autres des ministères en charge des transports, de l'environnement, de l'industrie, etc. L'UO dispose également de ressources financières nécessaires à l'accomplissement de ses missions¹⁰³.

C'est également le cas des projets miniers structurants dont le suivi est organisé et encadré par décret n°2013/3704/PM du 13 mai 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil stratégique de négociation et de suivi desdits projets. La structure *ad hoc* chargée de ce projet est appelée « Secrétariat permanent », véritable « *instance technique et administrative à vocation opérationnelle* »¹⁰⁴. Ledit secrétariat technique dispose de ressources financières propres¹⁰⁵, d'un personnel recruté¹⁰⁶ et des représentants des départements ministériels membres du Conseil stratégique dont il bénéficie de l'appui technique. Ce mode de fonctionnement est valable pour nombre de projets gouvernementaux exécutés au Cameroun. Le tableau 4.22 ci-dessous présente la synthèse de la triangulation des données relativement à l'internalisation des éléments caractéristiques du management par projet.

Par ailleurs, dans le cadre de la collecte des données, le chercheur a participé le 23 novembre 2013 à une concertation interministérielle. Celle-ci a abouti à la mise sur pied d'une structure temporaire à caractère transversale chargée de la mise en œuvre d'un projet bien déterminé.

¹⁰¹ Aux termes de l'article 13 de l'arrêté n°014/PM du 16 janvier 2012, le Comité de pilotage (et par conséquent l'UO) du CIPK est dissout de plein droit dès la mise en service de la structure d'exploitation et de gestion du port en eau profonde de Kribi.

¹⁰² Article 7 de l'arrêté n°014/PM du 16 janvier 2012 modifiant et complétant certaines dispositions de l'arrêté n°199/PM du 28 novembre 2011 portant création et organisation du Comité de pilotage et de suivi de la réalisation du Complexe industrialo-portuaire de Kribi.

¹⁰³ Article 14 de l'arrêté n°014/PM du 16 janvier 2012.

¹⁰⁴ Article 7 du décret n°2013/3704/PM du 13 mai 2013.

¹⁰⁵ Article 12 du décret n°2013/3704/PM du 13 mai 2013

¹⁰⁶ Article 11 du décret n°2013/3704/PM du 13 mai 2013

Tableau 4.22

Synthèse de la collecte des données relativement au management par projet dans la gestion des projets gouvernementaux.

Caractéristiques du MPP	Instrument privilégié de collecte des données	Instruments de triangulation des données	
	Entrevues (<i>n=1</i>)	Documentation	Observation participante
Complémentarité entre les structures ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes	Code 1 : ENT-AD HOC (entités <i>ad hoc</i>)	Existence d'une panoplie de structures projet à l'instar de l'UO-CIPK ou du Secrétariat permanent du Conseil stratégique de négociation et de suivi des projets miniers structurants <i>Moyen de vérification</i> Arrêté n°014/PM du 16 janvier 2012 ; décret n°2013/3704/PM du 13 mai 2013	Notes cursives du 23 novembre 2013.
	Code 2 : TRANSVERS (Transversalité)		Il s'agit de la participation à une réunion interministérielle ayant débouché sur la création d'une équipe projet temporaire.
	Les équipes projet sont constituées de ressources humaines issues de différentes administrations ou directions permanentes de l'administration, en vue de la gestion d'un projet.		

En définitive, les données brutes recueillies du terrain ont révélé la perception que les différents participants à l'étude ont de la transposition des différentes approches de management de projet dans le champ du travail gouvernemental au Cameroun. À partir des catégories initiales élaborées sur la base de la revue de la littérature, des thèmes ont été définis, puis regroupés avant d'être codifiés. Chaque code obtenu a fait l'objet d'une triangulation avec la documentation recensée et les notes observation, dans le but de s'assurer de leur robustesse. La liste des codes figure dans le tableau 4.23 ci-dessous. Une fois le processus de traitement des données achevé, il a fallu procéder à leur interprétation.

Tableau 4.23

Liste des codes issus des entrevues.

N°	Approches de gestion de projet	Codes	Définitions
1.	Gestion intégrée de projet (GIP)	INTERSEC (Intersection)	Existence de mécanismes d'intersection ou de recoupement entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel
2.	Management multi-projets (MMP)	PRODUC (Productivité)	La priorisation des projets est sous-tendue par leur contribution à la création des richesses, en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations.
		MATUR (Maturité)	L'inscription d'un projet au rang des priorités du gouvernement tient à son degré de maturité.
		COHER-DSCE (Cohérence avec le DSCE)	Les projets gouvernementaux sont en cohérence avec le DSCE ou avec les stratégies sectorielles et autres instruments de planification stratégique qui en découlent.
		SEGMENT (Segmentation)	Les projets gouvernementaux ne sont pas pilotés de manière coordonnée, mais plutôt de façon segmentée et disjointe les uns des autres.
		STRUCT-PROJET (Structure projet)	Entité permanente, interne ou rattachée au MINEPAT ou à toute autre administration, chargée de réaliser, de coordonner la réalisation ou de valider les études relatives aux projets, ou encore de s'assurer de la maturation et/ou de la validation de ceux-ci.
		ACQUI-COMP (Acquisitions de compétences)	le fait de capitaliser en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets.
3.	Management par projets (MPP)	ENT-AD HOC (entités <i>ad hoc</i>)	Ce sont des structures spéciales, distinctes des structures classiques et permanentes de l'administration, et chargées de la conduite ou du pilotage des projets.
		TRANSVERS (Transversalité)	Les équipes projet sont constituées de ressources humaines issues de différentes administrations ou directions permanentes de l'administration, en vue de la gestion d'un projet.

4.2. L'INTERPRETATION DES DONNEES

L'interprétation des données et l'élaboration des résultats constituent la dernière phase de notre analyse. Les techniques mobilisées à cet effet s'inspirent des travaux de Miles et Huberman (2003). Ces derniers proposent treize (13) techniques visant à dégager du sens et à interpréter, de façon rigoureuse et juste, mais surtout de manière reproductible, les discours des acteurs de terrain. De la palette de techniques proposées, nous en avons retenu six dans le cadre de notre travail :

- repérer les « *patterns* », c'est-à-dire les thèmes. Cette technique permet de rassembler des fragments de données éparses et de les codifier. Ce travail a été réalisé dans la section précédente ;
- regrouper, ce qui consiste à rassembler tous les éléments qui présentent des caractéristiques communes ;
- subsumer le particulier sous le général, ce qui a permis d'obtenir les codes répertoriés dans le tableau 4.23 ci-dessus. Il a fallu ainsi, pour chaque élément, voir dans quelle mesure il peut être traité de manière isolée ou alors il peut s'intégrer dans une famille plus large ;
- établir des comparaisons, en ce sens que les données collectées à partir des entrevues sont confrontées, en guise de triangulation, à la documentation et à l'observation ;
- fournir des preuves aux conclusions élaborées. Les interprétations qui sous-tendent les résultats présentés sont appuyées des citations les plus pertinentes des participants (phrases témoins), ce que Miles et Huberman (2003, p.468) appellent « *l'induction par énumération* ». Cette méthode consiste à recueillir des exemples corroborant les conclusions présentées, de manière à permettre au lecteur de se former une opinion par rapport aux résultats exposés ;
- atteindre la cohérence conceptuelle, dans la mesure où l'interprétation des données et les commentaires formulés se font en tenant compte des éléments théoriques tirés de la revue de la littérature.

Pour faciliter la compréhension du lecteur et garantir la cohérence des résultats par rapport au questionnement de départ, l'interprétation des données a délibérément été structurée autour des déclinaisons ci-après de notre question centrale de recherche :

- les approches de management de projet répertoriées au terme de la revue de la littérature peuvent être transposées dans le travail gouvernemental au Cameroun?
- quelle(s) approche(s) de management de projet est compatible avec telle ou telle autre famille de processus du travail gouvernemental au Cameroun ?
- quelle(s) approche(s) de management de projet le Cameroun a-t-il privilégié dans le cadre de l'organisation du travail gouvernemental ?

4.2.1. La transposition des approches de management de projet dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun

4.2.1.1. L'effectivité de la gestion intégrée de projet

La littérature indique que la GIP se caractérise par le lien qu'elle établit entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel dans le cadre de la mise en œuvre des projets. O'Shaughnessy (2006) souligne à ce sujet que le niveau stratégique met l'accent sur la planification stratégique qui se traduit par l'élaboration des projets prioritaires à exécuter sur un terme précis (court, moyen ou long). Quant au niveau opérationnel, il renvoie à la gestion des activités courantes, ordinaires ou répétitives.

Dans un premier temps, il convient de souligner que la planification stratégique vise à élaborer et à coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles (Johnson et al., 2005). Vu sous le prisme de la gestion axée sur les résultats (GAR), elle consiste à définir les grandes orientations d'une politique, d'un programme ou d'un projet, les objectifs visés et les principaux intervenants, au moyen d'un plan d'action pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Cette définition de la stratégie est également partagée par les différentes personnes rencontrées sur le terrain :

« Le niveau stratégique c'est la définition des objectifs stratégiques majeurs du pays » (P₁.01).

« La stratégie c'est cet ensemble de décisions qui fixent le cap que l'organisation suivra sur le moyen et le long terme » (P₁.03).

Ensuite, il apparaît que la GIP revêt deux versants : un versant stratégique et un versant opérationnel. Cette double structuration correspond à celle du travail gouvernemental telle que consacrée dans la littérature. En effet, au même titre que la GIP, le travail gouvernemental concilie ou fait le lien entre le volet stratégique qui a une vocation politique par essence et le volet opérationnel ou administratif (Cf. point 1.1.2 supra). Les entrevues réalisées confortent l'articulation entre ces deux facettes du travail gouvernemental :

« Le niveau stratégique c'est penser l'activité de l'Etat. Il faut une vision qui se situe nécessairement dans les instances de coordination ; mais une fois que la vision est faite, en termes d'activités stratégiques, quand il faut l'exécuter au quotidien, elle devient opérationnelle. Le suivi de l'activité des départements ministériels, en termes d'activités quotidiennes pour moi ce n'est pas stratégique c'est opérationnel » (P_i.05).

« La dimension stratégique c'est la dimension de la définition des objectifs stratégiques majeurs du pays ; la dimension opérationnelle c'est la dimension de la mise en œuvre de ces objectifs, des efforts fournis pour matérialiser concrètement ces objectifs stratégiques là » (P_i.01).

L'analyse documentaire amène à constater que le DSCE constitue, du moins depuis 2010, le cadre stratégique de référence de l'action gouvernementale. En effet, avec la suspension des plans quinquennaux de développement du fait de la crise économique des années 1980 et l'avènement des plans d'ajustement structurel, la gestion de l'Etat se faisait au jour le jour. Sous la houlette des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, un cadre national d'objectifs (CNO) à partir duquel tous les projets devaient trouver leur fondement en termes d'orientations stratégiques majeures a été défini, notamment dans le cadre de la Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR) mise en place en 1996. Le CNO a servi de base à l'élaboration du DSRP qui deviendra plus tard le DSCE. Ce dernier collige désormais l'essentiel des politiques publiques, programmes et projets que les autorités gouvernementales entendent réaliser à terme. Il définit les orientations stratégiques de l'Etat qui se déclinent en activités opérationnelles réalisées par les départements ministériels et autres administrations.

Enfin, il apparaît également que la philosophie qui sous-tend la GIP est réceptionnée au sein des dispositifs de pilotage des projets au Cameroun. Les liens entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel sont effectifs. Ils se traduisent par l'existence quasi-systématique d'une instance chargée de définir les orientations stratégiques du projet (Comité ou Conseil) et une autre à vocation opérationnelle (Secrétariat technique ou Secrétariat permanent) dont le rôle est de réaliser les activités courantes. De la même manière, l'avènement des budgets-programmes au Cameroun en 2013 est venu renforcer et conforter l'implémentation de la GIP. L'approche budget-programme dans sa structuration décrite dans la figure 4.1 ci-dessus établit une réelle INTERSECTION entre la gestion stratégique, fondée sur divers instruments de planification, et la gestion courante qui repose sur les activités routinières. L'observation participante conforte également cet état de chose. Elle corrobore l'idée d'une réelle détermination des autorités camerounaises à consolider, à travers différents dispositifs (budgets-programmes, feuilles de route ministérielles, comités, etc.), le lien entre la gestion

d'un projet au plan stratégique, en définissant clairement les grandes orientations à suivre, et la gestion des activités opérationnelles.

Au total, les données recueillies du terrain sont en adéquation avec la littérature sur le sujet. Non seulement la GIP se situe à une échelle intermédiaire entre le stratégique et l'opérationnel, elle contribue à réconcilier la pensée, c'est-à-dire la réflexion ou la projection qui est à la base de tout projet, avec l'action. Cette dernière permet de donner corps à la pensée, de l'opérationnaliser, car « *un projet n'est parfaitement connu que quand il a été mené à son terme* » (Tréhorel, 2007, p.3). Les résultats issus des trois sources de collecte des données (entrevues, documentation et observation) permettent d'affirmer que le niveau de triangulation des données concernant la prise en compte des caractéristiques de la GIP au Cameroun est fort, tel qu'illustré dans le tableau 4.24 ci-dessus.

Tableau 4.24

Triangulation des données concernant la GIP.

Niveau de triangulation des données	Faible	Moyen	Fort
Caractéristiques de la GIP	<i>(corroboré par un seul instrument de collecte des données)</i>	<i>(corroboré par deux instruments de collecte des données)</i>	<i>(corroboré par trois instruments de collecte des données)</i>
Etablit un lien entre la gestion stratégique (via la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'actions concret identifiant les projets prioritaires) et la gestion des activités courantes			X

Légende :

X = *point de correspondance*

4.2.1.2. L'internalisation des caractéristiques du Management multi-projets

4.2.1.2.1. Une certaine affirmation de l'approche portefeuille

Trois éléments particuliers sont au cœur de l'approche portefeuille : la sélectivité et le regroupement des projets, l'alignement stratégique des projets, les interactions et la conduite d'ensemble de projets.

Pour ce qui est de la sélectivité des projets, il s'agit d'un point qui est loin de faire l'unanimité, à la lumière des entrevues réalisées. Même si plus de la moitié des répondants (14/25) considèrent qu'il existe des paramètres de priorisation des projets au sein du gouvernement, l'autre quasi-moitié a un avis contraire. Cet avis est par ailleurs conforté par les réserves émises par certains des participants (06/14) qui reconnaissent l'existence de mécanismes de sélectivité des projets. Seulement, la documentation consultée apporte un éclairage complémentaire qui conforte, en théorie, l'existence de critères de priorisation des projets au Cameroun, à travers deux filtres :

- a) le premier filtre est sans doute la *productivité* des projets, c'est-à-dire leur capacité à contribuer à la création de la croissance et de la richesse, conformément aux objectifs du DSCE.

Pour l'essentiel, il s'agit des projets structurants, catalyseurs de développement (construction des infrastructures énergétiques et de transport, développement de l'agriculture de deuxième génération, etc.). Ils s'inscrivent dans le programme présidentiel dit des « Grandes Réalisations ». D'après les autorités camerounaises, « *le démarrage des grands travaux a contribué positivement à la croissance économique dont les taux se sont établis à 4,6% en 2012 contre 4,1% en 2011 et 3,3% en 2010* »¹⁰⁷. Elles précisent à cet égard qu'en 2013, le cadrage macroéconomique prévoyait une croissance de 6.1%, finalement revue à la baisse, soit à 5.3%, en raison d'une conjoncture économique moins favorable doublée d'un retard dans la mise en œuvre des capacités énergétiques additionnelles¹⁰⁸. Les pouvoirs publics affichent ainsi un engagement à relever le défi de la croissance par la mise œuvre des projets structurants. Dans la même veine, l'analyse du processus d'élaboration des feuilles de route ministérielles de l'exercice 2013 amène à constater que le gouvernement accorde une attention à l'exécution des grandes réalisations. C'est ainsi que dans la catégorisation des actions inscrites dans ces feuilles de route, celles relevant du programme des « Grandes Réalisations » ont un coefficient de «2», à côté des annonces faites par le Président de la République lors de son traditionnel message de fin d'année à la nation et des actions ordinaires, dont les coefficients sont de «3» et de «1» respectivement. Ainsi, la priorité d'un projet tient à ce qu'il relève des secteurs prioritaires tels que définis par les autorités

¹⁰⁷ Extrait de l'exposé du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire présenté en Conseil de Cabinet le 31 octobre 2013 sur le thème « *le projet de budget d'investissement public pour l'exercice 2014 : enjeux et perspectives* », p.4 (Document non publié).

¹⁰⁸ Extrait de l'exposé du Ministre des Finances au Conseil de Cabinet du 31 octobre 2013 sur le thème « *le projet de loi de finances pour l'exercice 2014 : enjeux et perspectives* », p.1 (Document non publié).

camerounaises, à savoir l'énergie, les infrastructures, en particulier les routes, ainsi que l'agriculture. Le tableau 4.5 ci-dessus atteste du fait que sur les cinq dernières années (2010-2014), le BIP cumulé de ces trois secteurs représente près de la moitié du BIP de l'Etat (46,03%) et il n'a pas cessé de croître sur la période considérée.

- b) le deuxième filtre est la *maturité* de tout projet, c'est-à-dire le fait qu'il ait franchi toutes les étapes de maturation.

La maturation des projets s'affirme de plus en plus comme une exigence qualitative au Cameroun. Elle constitue, en principe, une condition de budgétisation des projets, mais aussi un facteur de bonne exécution de ceux-ci. La révision en octobre 2013 du Guide de maturation des projets d'investissement public et sa diffusion dans les administrations traduit la volonté des autorités camerounaises de conforter cette exigence et de la rendre obligatoire. Cette maturation se définit comme étant :

Le processus au cours duquel une idée de départ est développée pour arriver à un projet construit et planifié. Elle consiste à préparer tous les éléments qui permettent de cerner les aspects administratifs, techniques, financiers, socio-économiques et environnementaux liés au projet. En d'autres termes, la maturation d'un projet constitue l'ensemble des étapes de préparation/conception qui précèdent l'inscription du projet dans le budget. (Guide de maturation des projets d'investissement public, octobre 2013, p. 16).

La maturation renvoie donc à des considérations processuelles et à des éléments externes au projet. Pour compléter et affiner ce processus, des critères d'éligibilité des projets au budget d'investissement public ont été définis. Ces critères, rappelés dans le tableau 4.25 ci-dessous, se rapportent à des éléments intrinsèques, à savoir la maturité et la performance des projets.

Tableau 4.25

Critères d'éligibilité des projets d'investissement public au Cameroun¹⁰⁹.

N°	Critères	Eléments d'appréciation
1.	Maturité du projet	<ul style="list-style-type: none"> - document de projet - avant-projet d'exécution du projet - recueil des dossiers d'appels d'offres des marchés
2.	Performance du projet	<ul style="list-style-type: none"> - pertinence - efficience - impact socio-économique - pérennité/viabilité

¹⁰⁹ Extrait du Guide de maturation des projets d'investissement public, 2013, pp.35-39

Il convient de souligner que la maturité des projets a un impact direct (positif ou négatif) sur l'exécution des projets d'investissement. L'insuffisante maturation des projets apparaît comme l'une des causes majeures de la sous-consommation chronique des crédits d'investissement¹¹⁰. Au 30 juin 2013, le taux d'exécution du BIP, toutes sources de financement confondues, était de « 34% en termes d'engagement et de 22% en termes de liquidations, performance très en deçà de la moyenne antérieure »¹¹¹. Aussi, abordant ce sujet lors de son message à la nation le 31 décembre 2013, le Président de la République s'interrogeait en ces termes : « Comment expliquer qu'aucune région de notre territoire ne puisse afficher un taux d'exécution du budget d'investissement public supérieur à 50% ? ». C'est dire, s'il en était encore besoin, que loin d'être une simple annonce à caractère politique, la maturité des projets constitue une réelle préoccupation pour le gouvernement.

À la problématique de la « maturité », validée par les autorités camerounaises comme critère de sélectivité des projets, se greffe celle de la performance. A cet égard, Fernez-Walch (2004, p.211) soutient que « la performance potentielle d'un projet au regard du portefeuille peut être analysée comme la plus value apportée par le projet candidat à la performance globale du portefeuille ou en comparaison avec les performances respectives des projets en cours ». C'est donc un paramètre qui, selon ce même auteur, permet « de trier, hiérarchiser les projets candidats à un portefeuille pour n'y faire entrer que les meilleurs, l'enjeu étant d'éviter la dispersion de ressources ou leur concentration sur un projet inintéressant ». Il apparaît évident qu'à travers les critères de maturité et de performance, le gouvernement camerounais a, non seulement défini les paramètres de priorisation des projets, mais surtout, réceptionné *de facto* une composante essentielle du management de portefeuilles de projets, en tant « qu'outil de sélection et d'arbitrage entre des projets mis en concurrence » (Fernez-Walch (2004, p.210). L'itinéraire emprunté par les autorités camerounaises recoupe également la compréhension que O'Shaugnessy (2006) a du portefeuille, en ce sens que la sélection des projets est faite en fonction des objectifs que le gouvernement s'est clairement fixé dans le DSCE : relancer la croissance, lutter contre le chômage et améliorer la gouvernance. C'est dans ce même sillage que s'inscrit le regroupement des projets, autre caractéristique essentielle de l'approche portefeuille. Au Cameroun, ce regroupement s'opère principalement à l'aide de quatre outils :

¹¹⁰ Exposé du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, *op cit*, p.2.

¹¹¹ Exposé du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, *op cit*, p.2.

- la matrice d'actions prioritaires. Elle définit, à partir des stratégies sectorielles ou ministérielles, l'ensemble des projets prioritaires à mettre en œuvre dans chacun des sept (07) secteurs d'activités découlant du DSCE : Infrastructures, Industries et Services, Education, Santé, Social, Rural et Gouvernance ;
- les programmes spécifiques ou thématiques, à l'instar du Programme de développement du secteur énergétique (PDSE), du Programme de sécurité alimentaire (PSA), du Programme des Grandes Réalisations, etc.;
- les projets de performance des administrations qui colligent les projets que le gouvernement entend réaliser sur une période donnée dans le cadre des budgets-programmes ;
- les feuilles de route ministérielles. Elles constituent la tranche annuelle des priorités d'un département ministériel.

Les deux filtres sus-évoqués sont néanmoins transpercés par un certain nombre d'éléments qui obèrent leur efficacité : la capacité d'influence ou le charisme des certains acteurs institutionnels, le fait que le nombre de projets soit fonction du volume des allocations (enveloppes) budgétaires en pas nécessairement des priorités définies, la prééminence des considérations sociopolitiques qui peut traduire un déficit de cohérence dans la démarche.

Concernant l'alignement stratégique des projets, les données recueillies révèlent clairement que leur filiation à l'égard du DSCE est établie. Cette situation est sans doute favorisée par le fait que le DSCE constitue, depuis 2010, le cadre de référence de l'action gouvernementale. Des outils contribuent à garantir cet arrimage. C'est le cas principalement de la matrice de suivi des stratégies sectorielles et de la matrice d'actions prioritaires. Le rattachement des projets à la stratégie de l'organisation correspond à la doctrine de Fernez-Walch (2004) selon laquelle le management de portefeuilles de projets de nos jours vise, entre autres, à « *relier les projets et la stratégie de l'entreprise* » (p.210). Ce faisant, les projets ne sont pas élaborés *ex nihilo*. Ils s'inscrivent dans une dynamique visant à les mettre en cohérence avec un plan stratégique bien défini qui fixe les objectifs que l'entreprise ou l'organisation veut atteindre sur une période donnée. De ce point de vue, le projet est au service d'un objectif précis (AFITEP, 2000), d'une vision ou d'un rêve. Celui, concernant le Cameroun, de devenir un « *pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité* », à l'horizon 2035.

Cependant, force est de constater que l'ancrage au DSCE n'est pas "direct" ou clairement établi pour tous les projets. Le fait que seuls 51,85% de programmes budgétaires aient des

objectifs fortement arrimés au DSCE, conformément aux conclusions d'une étude menée en 2013, traduit le niveau de décalage qui existe entre certains projets et la stratégie nationale de développement. De l'avis de certains acteurs de terrain, cette situation résulte du fait que tous les domaines d'activités définis par le DSCE ne sont pas encore couverts par des stratégies sectorielles ou thématiques ; ces dernières constituent pourtant un premier palier d'opérationnalisation de la stratégie nationale. Il y a aussi, comme pour la sélection des projets, ce qu'il convient d'appeler le "fait du Prince". Il peut donc arriver, que pour des raisons d'ordre politique, certains projets exécutés à un moment donné ne soient pas directement rattachés au DSCE.

Quant aux interactions et à la mise en œuvre d'ensembles de projets, les résultats obtenus démontrent que les projets gouvernementaux ne sont pas pilotés de manière coordonnée, mais plutôt de façon segmentée et disjointe les uns des autres. Les liens entre les projets sont distendus du fait d'un déficit de coordination. Fernez-Walch (2004) souligne que le management de portefeuilles de projets doit permettre « *de contrôler et de piloter un ensemble de projets en tenant compte, en principe, de leurs interactions* » (p.210), la logique étant « *qu'on ne peut pas gérer au cas par cas la simultanéité et l'enchaînement de plusieurs projets interdépendants* » (Fernez-Walch & Triomphe, 2004, p.190). Si la grande majorité des participants à l'étude, toutes catégories confondues, s'accordent sur l'absence d'interactions entre les projets réalisés par le gouvernement, ils affirment néanmoins que ces interactions sont nécessaires, voire indispensables, pour plus de synergie et de cohérence entre les projets.

« Vous comprenez bien que si on prend le secteur de l'énergie, puisque c'est de ça qu'on parle, et qu'on décide de faire un projet, puis un autre, puis un autre, ce n'est donc pas la peine de se fixer des horizons 2035 et consorts. Tout ça c'est en bloc » (P_i.12).

« Si la conduite de projets simultanée vise un objectif précis, on peut conduire des projets simultanés. Je prends un exemple (...) nous savons très bien que Lom Pangar sera achevé en 2014 ; donc pour avoir de l'électricité à partir de 2014, il faut qu'en même temps qu'on commence à construire Lom Pangar, qu'on commence à envisager de construire un barrage dans le segment aval de Lom Pangar. À ce moment, on peut comprendre qu'on puisse imaginer, qu'on puisse avoir des projets qui vont ensemble. Je prends un autre exemple. Vous avez le secteur aval de l'industrie minière avec notamment la production aluminium à Alucam. Alucam est aujourd'hui en difficulté parce que le gouvernement, l'Etat du Cameroun n'a pas produit assez d'énergie pour permettre à l'usine de fonctionner. Alors pour remédier à cette situation, on dit ok, nous allons donc développer un projet qu'on appelle Nachtigal amont qui va produire à peu près 300 méga watts, mais ce Nachtigal amont n'est viable que si on construit Lom Pangar. Vous voyez, dans ce contexte là vous avez trois projets, Lom Pangar, Nachtigal amont et puis modernisation de Alucam qui vont aller nécessairement ensemble » (P_i.06).

« Il faut conduire plusieurs projets de façon synergique. Parce qu'on ne peut non plus rattraper son retard en conduisant des projets disloqués, autonomes. Non ! Il faut conduire plusieurs projets dans une trame qui est donc la trame de développement infrastructurel ou industriel et avec donc une synergie ; c'est pour ça qu'il faut une instance faïtière auprès du Premier Ministre » (P_i.10).

« Absolument ! Il faut les piloter plusieurs ensembles au même moment ; ça permet de mieux comprendre et établir les synergies entre ces projets » (P_i.11).

Au total, l'on note que les éléments du management de portefeuilles de projet trouvent leur existence dans le travail gouvernemental au Cameroun. Les entrevues révèlent que la sélectivité et le regroupement des projets, ainsi que leur alignement à la stratégie nationale de développement, sont effectifs au Cameroun. De la même manière, il n'existe pas d'interactions entre les projets. Ceux-ci sont conduits de manière éparse. La cohérence intrasectorielle et intersectorielle qui sous-tend le DSCE demeure embryonnaire, plusieurs projets étant conduits de manière isolée, sans interdépendances. Le résultat des entrevues sur ces aspects est corroboré par la documentation et l'observation. Le tableau 4.26 ci-dessus présente le niveau de triangulation de ces données.

Tableau 4.26

Triangulation des données concernant l'approche portefeuille de projets.

Niveau de triangulation des données	Faible <i>(corroboré par un seul instrument de collecte des données)</i>	Moyen <i>(corroboré par deux instruments de collecte des données)</i>	Fort <i>(corroboré par trois instruments de collecte des données)</i>
Caractéristiques de l'approche portefeuille			
Sélectivité et regroupement des projets		X	
Alignement des projets à la stratégie de l'organisation			X
Interactions entre projets et pilotage d'ensembles de projets		X	

4.2.1.2.2. Vers la mise en place d'une plateforme de projets

La grande majorité des participants à l'étude (20/25) estiment que la mise sur pied d'une structure de projet permanente serait indiquée. Cette structure servirait de plateforme

commune à partir de laquelle un flux de projets seraient élaborés et mis sur le marché. Certaines nuances existent cependant quant au contenu des missions qui pourraient être dévolues à une telle structure. Pour certains répondants, cette structure serait exclusivement chargée de la coordination et de la supervision des projets. D'autres, en revanche, évoquent l'idée d'un bureau de projets avec trois variantes au niveau des fonctions qui peuvent être les siennes : l'étude des projets, la maturation des projets ou alors la validation des études de projets. Enfin, certains participants pensent plutôt qu'il appartient au MINEPAT de faire office de structure de projet. La revue documentaire semble conforter cette analyse, puisqu'il existe au sein du MINEPAT, depuis 2008, une Cellule de la normalisation et de la maturation des projets. Cela semble également de bonne guerre, car la responsabilité institutionnelle de la préparation, de l'exécution et du suivi du BIP incombe actuellement au MINEPAT. Seulement, le fait que les répondants suggèrent la mise en place d'une structure de projet démontre en quelque sorte que cette cellule peine à exister et le taux d'exécution du BIP demeure très en deçà des attentes depuis plusieurs années. L'on peut donc comprendre le point de vue des répondants qui, du reste, recoupe les recommandations des participants au colloque du 20 août 2013 préconisant la mise sur pied d'une structure autonome et permanente de maturation des projets. C'est donc en réponse à cette demande que le MINEPAT s'emploie à la création du Bureau national des études et de maturation des projets (BUNEMP) dont le projet de texte est en chantier.

Seulement, avec la création le 13 septembre 2013 au sein du MINTP d'une Direction générale des études techniques dont la mission est la réalisation en régie de toutes les études concernant différentes infrastructures (routières, autoroutières, énergétiques, ferroviaires, aéroportuaires, fluviales, bâtiments et édifices publics), le gouvernement camerounais s'est engagé vers la mise en place d'un type de bureau de projets. Il est par conséquent logique de conclure qu'il existe désormais une plateforme unique et permanente chargée de la conception des études techniques des projets relevant du secteur des infrastructures. Cette plateforme sert désormais d'interface avec différentes administrations. Elle est composée de sous-systèmes constitués de la Direction des études techniques routières et d'ouvrages d'art, la Direction des études techniques des bâtiments et des infrastructures, la Division d'appui aux études techniques, la Division de la planification, de la programmation et des normes. Ces sous-systèmes sont appelés à interagir à l'intérieur du système, mais aussi avec l'environnement extérieur à la plateforme. Celle-ci revêt de ce fait, des attributs dévolus à un bureau de projets, ce qui est tout à fait compréhensible en ce sens que l'approche plateforme est l'une des

variantes du management multi-projets. Aubry (2007, p.23) souligne à ce sujet que « *le bureau de projet se situe souvent dans un environnement multiprojet* ».

La plateforme mise sur pied au sein du MINTP a donc une mission de coordination et de fédération des efforts du gouvernement dans ce secteur d'activités, de la même manière que cela se fait au sein des entreprises. Fernex-Walch et Triomphe (2004) précisent que de nos jours, les entreprises sont confrontées à une multiplication de projets variés et interdépendants, ce qui pose le problème de la coordination des coopérations interentreprises sur les projets et une gestion globale des interdépendances entre projets. Cette situation que vivent nombre d'entreprises est désormais une réalité au sein des Etats. Face à l'exponentialisation des projets, notamment dans les pays en voie de développement où tout ou presque reste à construire, et la contraction des ressources financières du fait des crises, la rationalisation des mécanismes de gestion des projets à travers la mise sur pied de plateforme intégrée constitue une exigence fondamentale. Les données collectées sur le terrain sont en adéquation avec la littérature sur l'approche plateforme du management multi-projets. Elles sont fortement corrélées comme le montre le tableau 4.27 ci-dessus.

Tableau 4.27

Triangulation des données concernant le management multi-projets fondé sur une approche plateforme.

Niveau de triangulation des données	Faible <i>(corroboré par un seul instrument de collecte des données)</i>	Moyen <i>(corroboré par deux instruments de collecte des données)</i>	Fort <i>(corroboré par trois instruments de collecte des données)</i>
Caractéristiques de l'approche plateforme			
Ensemble de sous-systèmes et d'interfaces (interfaces entre les sous-systèmes mais aussi avec l'environnement extérieur à la plateforme), qui forme une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit			X

4.2.1.2.3. Une approche trajectoire qui reste à définir

Le résultat des entrevues démontre que les caractéristiques de l'approche trajectoire du management multi-projets sont quasi-inexistantes dans la conduite des projets gouvernementaux au Cameroun. Les archaïsmes administratifs et l'inexistence d'une base de données susceptible de garantir une trajectoire de savoirs et d'expériences, d'un projet à un autre, amenuisent les possibilités de voir exceller une telle approche au Cameroun. Néanmoins, certains répondants considèrent que les prémices d'une telle approche sont perceptibles dans des domaines tels que la négociation des projets miniers. Le déploiement sur le terrain dans le cadre de cette étude n'a pas permis de corroborer cette perception, comme le présente le tableau 4.28 ci-dessous. Au demeurant, la démarche des autorités camerounaises tendant à la mise en place d'une structure de projets devrait sans doute favoriser le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets. Car, comme le soulignent Fernex-Walch & Triomphe (2004, p.200), les approches "plateforme" et "trajectoire" se recoupent dans la mesure où elles « visent à créer et à exploiter des synergies entre projets. Les projets d'un même ensemble partagent des technologies et des savoir-faire communs ».

Tableau 4.28

Triangulation des données concernant le management multi-projets fondé sur l'approche trajectoire.

Niveau de triangulation des données	Faible	Moyen	Fort
Caractéristiques de l'approche trajectoire	(corroboré par un seul instrument de collecte des données)	(corroboré par deux instruments de collecte des données)	(corroboré par trois instruments de collecte des données)
Capitalisation en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets.	X		

4.2.1.3. Une certaine réalité du management par projets au Cameroun

La réalité du management par projets au Cameroun se révèle à travers deux caractéristiques majeures : d'une part, la mise en place de structures spéciales ou *ad hoc*. Elles sont distinctes des structures classiques ou permanentes de l'administration, et sont chargées de la conduite ou du pilotage des projets. D'autre part, ces structures *ad hoc* sont constituées

de ressources humaines issues de différentes administrations ou directions permanentes de l'administration, en vue de la gestion d'un projet. Elles ont par conséquent une vocation transversale.

D'une manière générale, l'OTG au Cameroun est marquée par une certaine "addiction" à la comitologie et à l'*ad hoc*ratie. La gestion de projets s'organise à travers une foultitude de comités de pilotage et de groupes de travail dont l'efficacité reste à démontrer. Ces entités font office d'équipes de projet, avec une structuration qui peut varier. Dans certains cas, la structure par projet est privilégiée. Elle est notamment de règle pour les projets financés par les partenaires techniques et financiers. Les membres de l'équipe projet consacrent tout leur temps de travail au projet. Il en est par exemple du projet de construction du Complexe Industriel-Portuaire de Kribi (CIPK), pour lequel l'Unité opérationnelle est analogue à une structure par projet. Le mode d'organisation à ce niveau correspond à celui des équipes autonomes décrit par Ezratty et Miny (2006) et schématisé par la figure 1.6 supra. L'unité opérationnelle est non seulement temporaire, mais surtout elle est externe à l'administration classique et dispose d'un budget propre. Elle est ainsi constituée de personnels et experts recrutés pour la durée du projet et consacrés exclusivement au projet. Cependant, cette autonomie est relative puisque l'Unité opérationnelle est coiffée par un comité de pilotage composé des représentants des différentes administrations concernées par le projet.

Dans d'autres cas, la structure privilégiée est dite "matricielle", « *car les membres de l'équipe projet restent rattachés hiérarchiquement au manager de leur entité d'origine. Ils travaillent sur leurs activités quotidiennes et sur les activités liées au projet* » (Cousin-Bernard & Gauthier, 2011, p.114). C'est le cas de nombre de projets dont celui consacré à la modernisation de l'administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR) ou encore le projet d'introduction des normes de rendement dans l'administration camerounaise (PINORAC). Ces entités *ad hoc* se singularisent par leur transversalité, en ce sens qu'elles sont composées de personnes provenant, soit de différentes administrations lorsqu'il s'agit d'un comité interministériel, soit de différentes directions lorsqu'il s'agit d'un groupe de travail interne à une administration. Le tableau 4.29 ci-dessous révèle une forte triangulation des données relativement à l'internalisation des caractéristiques du management par projets au Cameroun.

Tableau 4.29

Triangulation des données relativement à l'internalisation des caractéristiques du management par projet au Cameroun.

Niveau de triangulation des données	Faible	Moyen	Fort
Caractéristiques du Management par projets	<i>(corroboré par un seul instrument de collecte des données)</i>	<i>(corroboré par deux instruments de collecte des données)</i>	<i>(corroboré par trois instruments de collecte des données)</i>
Complémentarité entre les structures ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes			X

4.2.2 La compatibilité entre les approches de management de projet et les processus du travail gouvernemental

Les développements précédents démontrent que les approches de management de projet étudiées trouvent leur place dans les mécanismes d'orchestration du travail gouvernemental au Cameroun ou sont susceptibles d'y être implémentées. La revue de la littérature a permis de structurer le travail gouvernemental en trois familles de processus dont les liens ont été établis avec les cycles de vie du projet et du travail gouvernemental (Cf. tableau 2.2 supra). Il s'agit des processus décisionnels ou stratégiques, des processus intermédiaires ou mixtes et des processus opérationnels ou administratifs. Cela étant, quelle(s) famille(s) de processus du travail gouvernemental correspond à telle ou telle autre approche de management de projet ? Afin de répondre de manière pertinente à cette préoccupation, il a fallu pour cela comparer les éléments intrinsèques des différentes familles de processus du travail gouvernemental avec ceux de chaque approche de management de projet, de manière à déceler les recoupements et regroupements possibles. Le résultat de cette comparaison est consigné dans le tableau 4.30 ci-dessous. D'une manière générale, trois observations peuvent être faites :

Premièrement, **les caractéristiques de l'approche portefeuille du management multi-projets et celles du management par projets font parties des processus décisionnels ou stratégiques du travail gouvernemental.** En effet, ces processus mettent l'accent sur la détermination des orientations stratégiques. Du point de vue du cycle de vie du travail gouvernemental, ils correspondent à la formulation des solutions et à la prise de décision, à partir d'un problème clairement identifié. Ces orientations sont prises au sein d'instances de

travail comme les conseils ministériels, les conseils de cabinet, les comités et conseils restreints, les réunions interministérielles de haut niveau. C'est au sein de ces instances, à dimension interministérielle que sont traitées les problématiques d'alignement stratégique et de priorisation des projets, ainsi que la nécessité d'établir des interactions entre ceux-ci. C'est le cas par exemple du Comité interministériel d'examen des programmes (CIEP) dont l'une des missions essentielles est de veiller à la cohérence intrasectorielle et intersectorielle des budgets-programmes avec les objectifs des politiques publiques et grands instruments stratégiques de l'État. Par delà les conférences budgétaires, cette instance a vocation à s'assurer que les objectifs poursuivis par les différents programmes ministériels proposés sont en conformité avec le cadre de référence que constituent le DSCE et les autres instruments sectoriels de planification. Les outils tels que la matrice de suivi du DSCE et la matrice d'actions prioritaires sont mobilisés à cet effet. Par ailleurs, il faut souligner que les problématiques d'alignement stratégique et de cohérence entre projets sont examinées dans la phase de leur conception. Cette dernière met l'accent sur la planification stratégique, pendant laquelle l'entreprise ou toute autre organisation définit ses choix stratégiques. C'est également dans cette phase que s'opèrent les arbitrages ou le tri sélectif des projets mis en concurrence.

Deuxièmement, **la gestion intégrée de projet au même titre que la composante « interactions et pilotage d'ensembles de projets » du management multi-projets se retrouvent dans les processus intermédiaires ou mixtes du travail gouvernemental.** Ceux-ci font le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel en ce sens qu'ils ont un versant stratégique, qui est décisionnel dont politique, et un versant opérationnel à dimension administrative. Ils se situent par conséquent au milieu ou à l'intersection de ces deux niveaux. L'objectif des processus mixtes est d'éviter l'éparpillement ou la segmentation des actions ou projets exécutés. Ils permettent d'assurer une meilleure coordination des initiatives, de déterminer les modalités appropriées de leur mise en œuvre ainsi que la cohérence entre les différents projets. La gestion intégrée de projet, parce qu'elle établit un lien entre, d'une part, la gestion stratégique centrée sur la définition des grandes orientations et la gestion opérationnelle, axée sur la gestion des activités courantes, s'inscrit dans cette famille de processus. Elle concilie le stratégique et l'opérationnel. C'est dans cette même veine que s'inscrit le management par projets. Il a un volet stratégique dans la mesure où les dirigeants cherchent, à tout instant, à connaître et à maîtriser l'ensemble des projets en cours (le portefeuille) et à optimiser les processus de décision. Il est opérationnel en ce sens qu'il définit le référentiel de pilotage des projets et les règles d'animation des équipes, à travers une

complémentarité entre les structures *ad hoc* temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes.

Enfin, les caractéristiques des approches « plateforme » et « trajectoire », ainsi que les « interactions entre projets et ensembles de projets » qui sont des composantes du management multi-projets, s'inscrivent dans les processus administratifs ou opérationnels du travail gouvernemental. Ces derniers exigent des compétences pointues, d'une très grande expertise ou technicité. Les approches "plateforme" et "trajectoire" correspondent à ce groupe de processus. Les actions à ce niveau sont centrées sur le développement d'outils communs dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets, la capitalisation et l'accumulation des savoirs à partir des connaissances acquises à la faveur de la mise sur pied d'une structure commune à partir de laquelle des projets peuvent être efficacement développés et produits. Les caractéristiques de ces approches se rapportent à la phase de réalisation et de terminaison du projet ou de mise en œuvre et de clôture de l'action gouvernementale. Le tableau 4.30 ci-dessous présente, de manière synoptique, les correspondances entre les familles de processus du travail gouvernemental et les approches de management de projet étudiées.

Tableau 4.30

Correspondance entre les processus du travail gouvernemental et les approches de management de projets.

Approches de gestion de projet	Gestion intégrée de projet	Management multi-projets					Management par projets
		Approche portefeuille			Approche plateforme	Approche trajectoire ou lignée	
Processus du travail gouvernemental		Alignement stratégique des projets	Sélectivité et regroupement des projets	Interactions et ensembles de projets			
Processus décisionnels stratégiques	ou	X	X	X			X
Processus intermédiaires mixtes	ou	X		X			
Processus opérationnels administratifs	ou			X	X	X	

4.2.3 Les approches de management de projet privilégiées dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun

Quelle(s) approche(s) de gestion de projet est privilégiée dans le travail gouvernemental au Cameroun ? Répondre à cette question revient à apprécier le niveau de prise en compte des éléments caractéristiques de chaque approche étudiée dans l'orchestration du travail gouvernemental. En l'absence d'une critériologie ou d'une grille existante dans la littérature et susceptible d'être mobilisée dans le cadre de cette étude, cette appréciation s'est faite sur la base d'une gradation qualitative définie par le chercheur lui-même, étant entendu que dans une approche qualitative, il est l'instrument de mesure (McCracken, 1988 ; Patton, 2002). Ainsi, cette appréciation s'est faite en partant d'un niveau de prise en compte jugé « faible » à un niveau jugé « fort », en passant par l'échelle « moyen ». Pour donner un contenu à ces critères, le chercheur a combiné les éléments ci-après, dans un souci de complétude et d'exhaustivité, à l'effet de tenir compte de l'ensemble des informations recueillies :

1. *le seuil d'acceptabilité* : il représente le nombre de réponses positives formulées sur les différents thèmes abordés lors des entretiens par les vingt (20) participants

informatifs, relativement à l'internalisation des caractéristiques des approches de management de projet au Cameroun. Ce seuil a été défini comme suit :

- seuil d'acceptabilité faible : moins de 10 réponses positives ;
- seuil d'acceptabilité moyen : entre 10 et 15 réponses positives ;
- seuil d'acceptabilité fort : plus de 15 réponses positives.

2. *le seuil de confirmabilité* : il représente le nombre de réponses positives formulées sur les différents thèmes abordés lors des entrevues par les cinq (5) participants confirmatifs, concernant l'internalisation des caractéristiques des approches de management de projet au Cameroun. Ce seuil a été défini comme suit :

- seuil d'acceptabilité faible : moins de 02 réponses positives ;
- seuil d'acceptabilité moyen : de 02 à 03 réponses positives ;
- seuil d'acceptabilité fort : plus 03 réponses positives.

3. *le niveau de triangulation des données* (Reidy & Mercier, 1996): il indique si les données recueillies pendant les entretiens sont corroborées par les deux autres instruments utilisés, à savoir la documentation et l'observation participante. Ce niveau est :

- faible lorsque les données sont corroborées par un seul instrument (*entrevues uniquement*) ;
- moyen lorsque les données sont corroborées par deux instruments (*entrevues + documentation ou entrevues + observation participante*) ;
- fort lorsque les données sont corroborées par trois instruments (*entrevues + documentation + observation participante*).

Les caractéristiques des approches de management de projet étudiées ont été analysées à la lumière de cette critériologie. Le tableau 4.31 ci-dessous présente le niveau de prise en compte de ces approches dans le travail gouvernemental au Cameroun. L'analyse de ce tableau révèle ce qui suit :

- i. les caractéristiques de la gestion intégrée de projet et du management par projets sont fortement prises en compte dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun.
- ii. en ce qui concerne le management multi-projets, trois cas de figures doivent être considérés :

- relativement à l'approche portefeuille, l'alignement stratégique des projets est fortement pris en compte, tandis que la sélectivité et le regroupement des projets ne sont que moyennement intégrés dans le travail gouvernemental. Par ailleurs, il n'existe pratiquement pas d'interactions entre les différents projets exécutés au Cameroun, en ce sens que ceux-ci sont conduits de manière isolée ou séparée.
- concernant la mise en place d'une plateforme de projets au Cameroun, elle est fortement souhaitée par les participants à l'étude.
- s'agissant enfin des caractéristiques de l'approche trajectoire, elles sont quasiment inexistantes dans les mécanismes d'organisation du travail gouvernemental.

La classification des caractéristiques des approches de management de projet en fonction de leur niveau de prise en compte dans le travail gouvernemental au Cameroun figure dans le tableau 4.32 infra. Les caractéristiques qui sont fortement ancrées dans le travail gouvernemental ont été regroupées, ainsi que celles moyennement et faiblement internalisées. Le but de la démarche consistait à dégager, dans la mesure du possible, des tendances lourdes entre, d'une part, les approches de management de projet et, d'autre part, les familles de processus du travail gouvernemental. Autrement dit, il était question d'identifier les approches de management de projet dont la transposition est fortement établie dans telle famille de processus du travail gouvernemental.

Tableau 4.31

Niveau de prise en compte des approches de management de projet dans le travail gouvernemental au Cameroun.

Caractéristiques des approches de management de projet étudiées		Seuil d'acceptabilité	Seuil de confirmabilité	Niveau de triangulation	Niveau de prise en compte des caractéristiques des approches de management de projet dans le travail gouvernemental au Cameroun
Gestion intégrée de projet (GIP)	Existence d'un lien entre la gestion stratégique (via la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'actions concret identifiant les projets prioritaires) et la gestion des activités courantes	(n=18/20) Fort	<i>non déterminé</i> ¹¹²	Fort	Fort
Management multi-projets (MMP)	Existence de critères de sélectivité et regroupement des projets	(n=10/20) Moyen	(n=4/5) Fort	Moyen	Moyen
	Alignement stratégique des projets	(n=14/20) Moyen	(n=4/5) Fort	Fort	Fort
	Existence des interactions entre projets et pilotage d'ensembles de projets	(n=3/20) Faible	(n=1/5) Faible	Moyen	Faible
	Utilité d'un ensemble de sous-systèmes et d'interfaces (interfaces entre les sous-systèmes mais aussi avec l'environnement extérieur à la plateforme), qui forme une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit	(n=15/20) Fort	(n=3/5) Fort	Fort	Fort
	Existence de mécanismes de capitalisation en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets.	(n=1/20) Faible	(n=0/5) Faible	Faible	Faible
Management par projets (MPP)	Existence d'une complémentarité entre les structures <i>ad hoc</i> ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes	(n=20/20) Fort	<i>non déterminé</i>	Fort	Fort

n = nombre de participants

¹¹² Cette préoccupation interne au travail gouvernemental n'a pas été abordée avec les participants confirmatifs.

Au total, plusieurs enseignements se dégagent de l'analyse des données collectées, lorsqu'on croise les tableaux 4.30 et 4.31 ci-dessus :

- a. Toutes les approches de management de projet qui ont été étudiées sont, non seulement susceptibles d'être transposées dans le champ du travail gouvernemental au Cameroun, mais surtout elles s'y appliquent déjà, certes, à des degrés divers. Les données collectées sur le terrain ont clairement dévoilé que l'orchestration du travail gouvernemental dans ce pays mobilise des éléments intrinsèques de la gestion intégrée de projet, du management multi-projets (dans ses différentes variantes) et du management par projets.
- b. Sur les trois grandes approches de management étudiées, deux s'implémentent fortement dans le travail gouvernemental. Il s'agit de la gestion intégrée de projet et du management par projets. Quant au management multi-projets, sa transposition dans le champ gouvernemental peut être qualifiée de moyenne.
- c. Parmi les approches de management étudiées, aucune ne peut être rattachée, de manière exclusive, à telle ou telle famille de processus du travail gouvernemental. En effet, les approches fortement intégrées relèvent, pour certaines, des processus intermédiaires ou mixtes (c'est le cas de la gestion intégrée de projet et du management par projets), pour d'autres, des processus opérationnels ou administratifs (il en est de la plateforme de projets) ou encore des processus stratégiques ou décisionnels (cas de l'alignement stratégique des projets). De la même manière, d'autres caractéristiques d'approches de management de projet correspondent à des processus stratégiques, mais pourtant ne sont que moyennement réceptionnées. C'est le cas de la sélectivité et du regroupement des projets. Celles des caractéristiques qui sont faiblement réceptionnées correspondent indifféremment aux processus opérationnels (pour ce qui est de l'approche trajectoire) ou aux processus à la fois stratégiques, mixtes et opérationnels. Il s'agit des interactions entre projets.
- d. Enfin, l'on peut constater qu'aucune approche de management de projet n'est véritablement privilégiée par rapport aux autres. Qu'il s'agisse du management multi-projets, du management par projets ou de la gestion intégrée de projet, les éléments intrinsèques de ces approches sont fortement transposés dans le travail gouvernemental. En outre, tous les champs du travail gouvernemental sont couverts par ces approches, aussi bien les processus décisionnels, intermédiaires qu'administratifs. Toutefois, le management multi-projets apparaît comme une

tendance lourde par rapport aux autres approches. Ses caractéristiques se retrouvent dans tous les processus du travail gouvernemental. Elles sont dans certains cas, fortement intégrées, dans d'autres moyennement et faiblement prises en compte dans le travail gouvernemental.

- e. La problématique de la COORDINATION des projets apparaît comme une exigence fondamentale que les autorités camerounaises doivent considérer et traiter avec une attention soutenue et un réel intérêt. L'on peut donc comprendre les inquiétudes du Président de la République dans son adresse à la nation le 31 décembre 2013 relativement à ce sujet. Cette exigence de coordination est matérialisée par les zones grises mises en évidence sur les tableaux 4.30 et 4.31 ci-dessus. Elle constitue une véritable identité remarquable transversale non seulement à toutes les familles de processus du travail gouvernemental (voir tableau 4.30), mais aussi à toutes les approches de management de projet étudiées (Cf. tableau 4.31). L'impérieuse coordination des projets revêt ainsi deux facettes :

- au plan fonctionnel, il est question d'établir des interactions entre les projets gouvernementaux et de privilégier le pilotage d'ensembles de projets et non de projets isolés ;
- au plan organique, cette coordination passe par la mise sur pied d'une plateforme susceptible de servir d'interface entre différents projets. La récente création de la Direction générale des études techniques du MINTP semble s'inscrire dans cette perspective. Elle devrait favoriser une meilleure coordination des études techniques, du moins dans le domaine stratégique des infrastructures. Seulement, le rôle de cette structure mériterait d'être clarifié par rapport à celui du BUNEMP en gestation, afin d'éviter des conflits négatifs et/ou positifs de compétence.

Tableau 4.32

Classification des caractéristiques des approches de management de projet en fonction de leur niveau de prise en compte dans le travail gouvernemental.

N°	Caractéristiques des approches de management de projet étudiées	Faible	Moyen	Fort
1.	Lien entre gestion stratégique et gestion des activités courantes (GIP)	→		
2.	Alignement stratégique des projets (MMP)	→		
3.	plateforme de projets (MMP)	→		
4.	Complémentarité entre structures <i>ad hoc</i> et directions métiers permanentes (MPP)	→		
5.	Sélectivité et regroupement des projets (MMP)	→		
6.	Trajectoire de projets (MMP)	→		
7.	Interactions entre projets (MMP)	→		

En définitive, le chapitre IV a mis en évidence l'existence de passerelles entre les approches de management de projet et l'OTG. Il a permis d'apprécier le niveau de prise en compte de chaque approche et d'établir des correspondances entre les différentes familles du travail gouvernemental. Ce chapitre a également révélé que certaines approches sont fortement internalisées au Cameroun. Même si aucune d'elles n'est particulièrement privilégiée, le management multi-projets constitue une véritable tendance lourde par rapport aux autres. Le prochain chapitre reviendra sur ces résultats afin de mieux apprécier leurs contributions aux plans théorique et pratique.

CHAPITRE V

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des données collectées sur le terrain a été présentée dans le chapitre IV, suivant une approche descriptive mettant l'accent sur les connexions existantes entre les approches de management de projet et les processus du travail gouvernemental au Cameroun. Dans cet ultime chapitre, il est question de prendre du recul par rapport aux résultats obtenus, de les aborder sous un prisme différent en soulevant de nouveaux questionnements. Les développements qui vont suivre sont structurés autour de quatre sections. Dans un premier temps, les conclusions inhérentes à l'analyse des données seront présentées et discutées, en fonction des objectifs de recherche préalablement formulés (5.1). Ensuite, les limites de l'étude seront exposées (5.2), ainsi que ses contributions ou retombées aux plans théorique et pratique (5.3). Enfin, le chapitre s'achève en explorant d'autres avenues de recherche futures (5.4).

5.1. PRESENTATION GLOBALE DES RESULTATS ET DISCUSSION

5.1.1. Les liens entre les résultats de la recherche et le questionnement de départ

Le questionnement de départ de notre étude était de savoir « *quelles sont les approches de management de projet qui s'appliquent aux processus d'organisation du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun ?* ». Cette question générale a été déclinée en trois questions spécifiques :

- i. *Toutes les approches de management de projet étudiées peuvent-elles être transposées dans le travail gouvernemental ?*

Au terme du processus d'analyse des données, une réponse affirmative peut être donnée à cette question. Il faut rappeler que la revue de la littérature a permis de retenir trois approches significatives de management de projet : la gestion intégrée de projet (Eymery & Crener, 1984 ; O'Shaughnessy, 2006), le management multi-projets (Meyer & Lehnerd, 1997 ; Hatchuel & al., 2001b ; Fernez-Walch & Triomphe, 2004) et le management par projets (Joly & Muller, 1994 ; Ezratty & Miny, 2006 ; Cousin-Bernard & Gauthier, 2011). Ces approches présentent chacune des spécificités. Il est apparu, à la lumière des entrevues réalisées, de la

documentation consultée ou de l'observation menée sur le terrain, que les éléments intrinsèques de ces trois approches sont, soit déjà appliqués au Cameroun, soit susceptibles de l'être.

La gestion intégrée de projet met l'accent sur le lien qui doit exister entre la gestion stratégique (via la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'actions concret identifiant les projets prioritaires) et la gestion des activités courantes. Les entrevues ont révélé l'existence de mécanismes d'intersection entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel dans la gestion des projets au Cameroun. Cette perception a été confortée au plan documentaire et par l'observation. La pratique de la « comitologie » consacre la coexistence de deux types d'organes dont l'un, stratégique, définit les grandes orientations et l'autre, opérationnel, est chargé de la gestion des activités courantes. Bien plus, l'introduction de la budgétisation par programmes le 1^{er} janvier 2013 donne du relief à l'approfondissement et à la consolidation de cette approche. Les budgets-programmes établissent un lien entre les programmes techniques arrimés aux instruments stratégiques nationaux (DSCE, stratégies sectorielles ou ministérielles, plans d'actions prioritaires) et le programme support à caractère transversal qui collige les activités de gestion courante.

Pour ce qui est du management multi-projets, les éléments de l'approche portefeuille sont manifestes. La sélection et le regroupement des projets sont effectués sur la base de deux critères : 1) *la productivité*, dans la mesure où la priorisation des projets est sous-tendue par leur contribution à la création des richesses. L'augmentation substantielle des budgets d'investissement public des ministères du secteur productif (agriculture, infrastructures et énergie) sur les cinq dernières années valide ce critère ; 2) *la maturité des projets*, en ce sens que l'inscription d'un projet au rang des priorités du gouvernement tient à son degré de maturité. Un guide de maturation des projets a été élaboré à cet effet et des instructions constantes des plus hautes autorités camerounaises vont dans ce sens. S'agissant des interactions entre les projets, les données collectées dévoilent une absence de coordination tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre. Ceux-ci sont pilotés de façon segmentée et disjointe les uns des autres.

Relativement à l'approche plateforme de projets, une entité autonome et permanente de maturation des projets est en voie de mise sur pied : le Bureau national des études et de la maturation des projets (BUNEMP). Néanmoins, depuis le 13 septembre 2013, une structure chargée de réaliser, au nom du gouvernement, les études techniques concernant différents

projets d'infrastructures a été créée. Il s'agit de la Direction générale des études techniques du Ministère des travaux publics (MINTP). Cette structure s'est vue confier les missions d'un bureau de projets. Quant à l'approche trajectoire, autre variante du management multi-projets, son implémentation au Cameroun reste très marginale, voire inexistante.

S'agissant du management par projets, la démarche qui la sous-tend est effective au Cameroun. Elle porte sur la complémentarité entre les structures ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes. Une foultitude de structures *ad hoc* chargées de gérer des projets (comités de pilotage, groupes thématiques) côtoient les structures permanentes de l'administration.

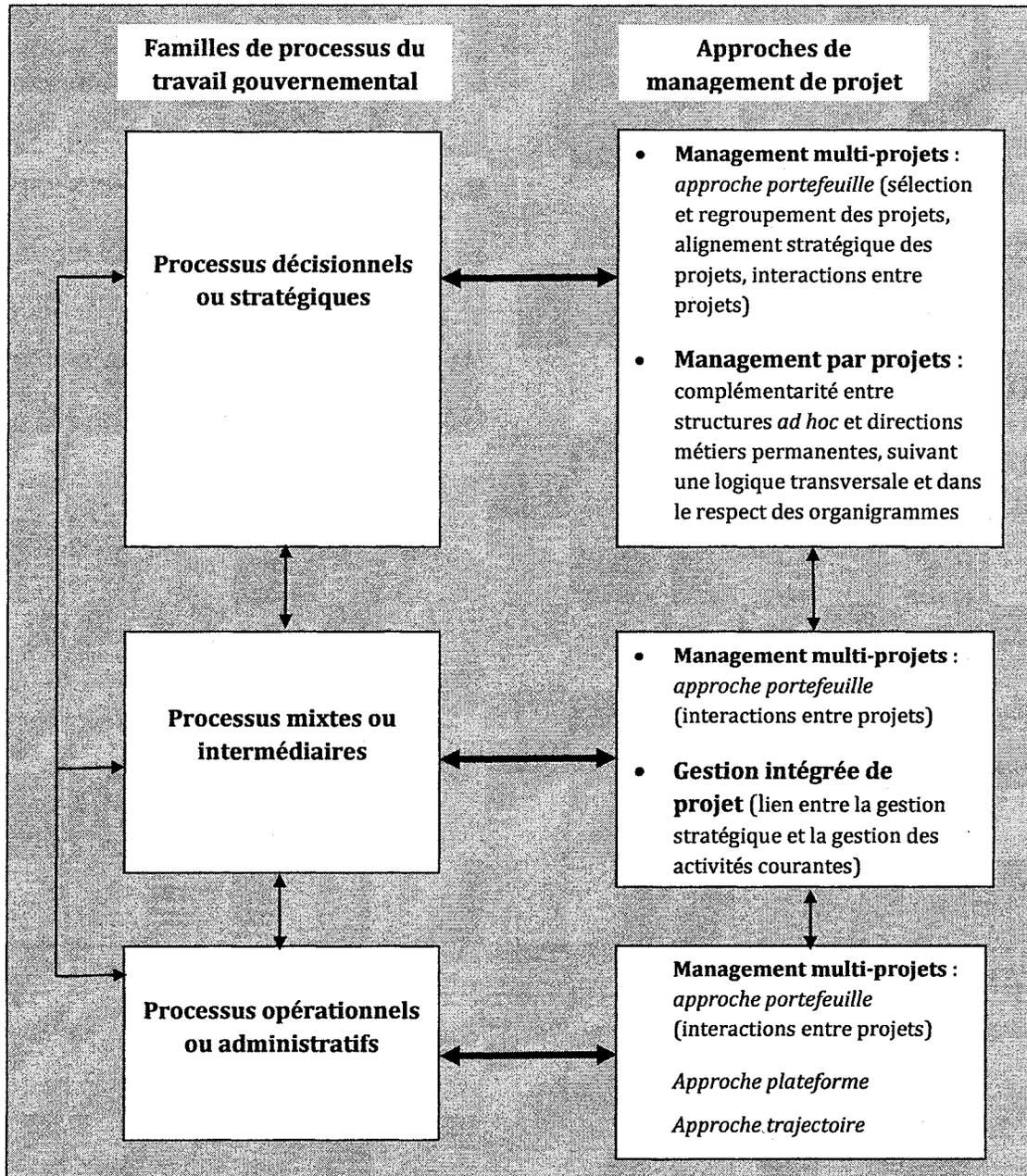
- ii. *Quelle(s) approche(s) de gestion de projet est compatible avec telle ou telle autre famille de processus du travail gouvernemental au Cameroun ? En d'autres termes, est-ce que toutes les familles de processus du travail gouvernemental se prêtent aux approches de gestion de projet répertoriées dans la littérature ?*

La figure 5.1 ci-dessous, élaborée à partir du tableau 4.30 supra, met en évidence la compatibilité entre les familles de processus du travail gouvernemental et les approches de management de projet. Il en ressort que :

- les caractéristiques de la gestion intégrée de projet et du management multi-projets (interactions entre projets et conduite d'ensembles de projets) recourent les processus mixtes ou intermédiaires du travail gouvernemental. Ces processus mettent l'accent sur la coordination des actions, tout en assurant le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel ;
- les caractéristiques du management multi-projets se retrouvent dans les trois familles de processus du travail gouvernemental :
 - en ce qui concerne l'approche portefeuille, la sélectivité des projets, leur alignement à la stratégie nationale de développement et la définition des interactions relèvent des processus stratégiques ou décisionnels du travail gouvernemental.
 - les approches "plateforme" et "trajectoire" s'inscrivent dans les processus opérationnels ou administratifs, au même titre que les interactions entre projets.

Figure 5.1

Interactions entre les processus du travail gouvernemental et les approches de management de projets au Cameroun.



iii. *Quelle(s) approche(s) de gestion de projet le Cameroun a-t-il privilégié dans le cadre de l'organisation du travail gouvernemental ?*

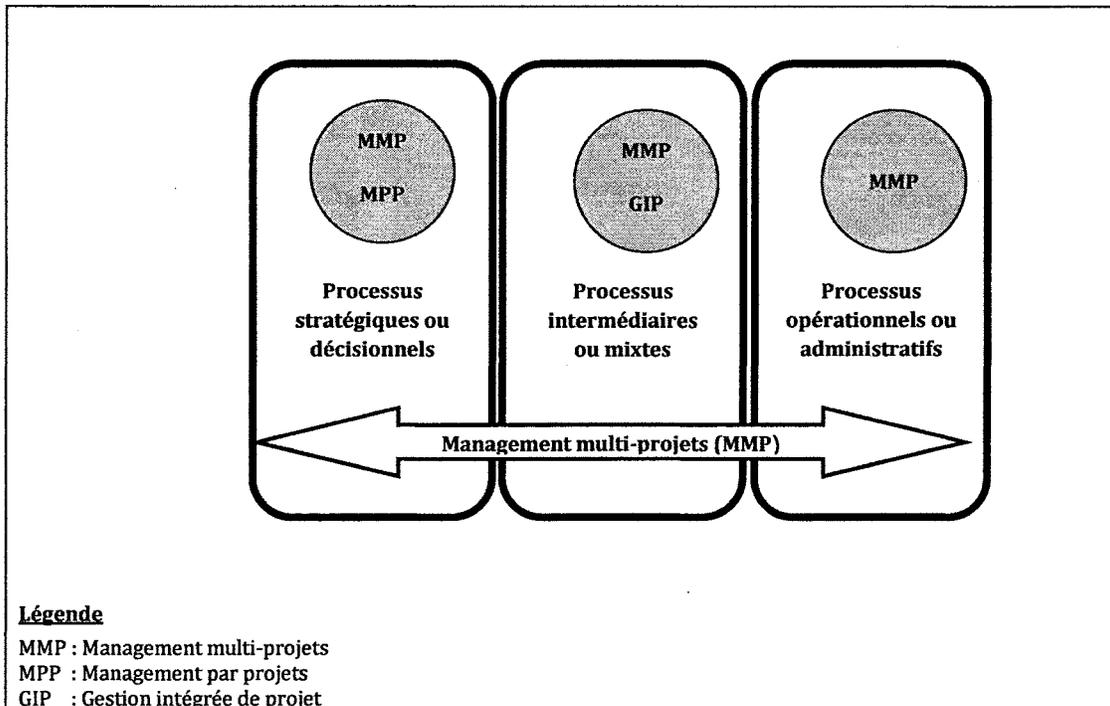
L'analyse de la figure 5.1 ci-dessus amène à constater que les approches de management de projet étudiées sont disséminées dans toutes les familles de processus du travail gouvernemental. Cependant, il apparaît clairement que le management multi-projets constitue une véritable lame de fond en matière de gestion des projets gouvernementaux au Cameroun. Contrairement aux deux autres approches (GIP et MPP) qui se retrouvent exclusivement dans les processus stratégiques et opérationnels, les composantes du management multi-projets sont transversales. Elles traversent toutes les familles du travail gouvernemental, mais à des degrés ou intensités différents. Force est de constater que le MMP est :

- fortement ancré dans les processus décisionnels ou stratégiques, pour ce qui est de l'arrimage des projets gouvernementaux à la stratégie nationale de développement, le DSCE. Ces décisions sont prises dans le cadre d'instances stratégiques comme les comités interministériels, les séminaires gouvernementaux, les conseils de cabinet et autres instances de concertation.
- fortement ancré dans les processus opérationnels ou administratifs. Il s'agit notamment de la mise en place d'une plateforme de projets. La création en septembre 2013 d'une Direction générale des études techniques au sein du MINTP traduit la volonté des pouvoirs publics d'ériger une plateforme unique et permanente chargée de la conception des études relatives aux projets d'infrastructures. Ce dispositif, aux allures de Bureau de projets, est appelé à s'étoffer avec la mise sur pied du Bureau national des études et de maturation des projets (BUNEMP), encore en gestation.
- moyennement ancré dans les processus décisionnels ou stratégiques, en ce qui concerne la détermination des critères qui sous-tendent le choix des projets prioritaires que le gouvernement entend réaliser sur une période donnée. Les autorités camerounaises ont fixé à cet effet les orientations stratégiques qui servent de référentiel de base à la sélection des projets. Cette dernière est fonction de deux critères principaux : l'impact des projets sur le secteur productif, c'est-à-dire leur capacité à créer la croissance et les emplois, ainsi que leur degré de maturité.
- faiblement ancré dans les processus opérationnels ou administratifs, en ce qui concerne l'approche trajectoire, et dans les processus à la fois stratégiques, mixtes et opérationnels, pour ce qui est des interactions entre les projets. Ces deux

caractéristiques sont quasiment inexistantes dans la mécanique de gestion des projets au Cameroun.

Figure 5.2

Intégration longitudinale des caractéristiques du management multi-projets dans les processus du travail gouvernemental au Cameroun.



5.1.2. Discussion des résultats

La discussion des résultats ne doit pas être entendue comme une négation ou une contestation des résultats obtenus et présentés dans le chapitre IV. Il est tout simplement question à ce niveau d'approfondir la réflexion engagée, en articulant un nouveau raisonnement de manière à cerner toutes les subtilités des conclusions de l'étude. Cette discussion a été structurée autour de trois points : l'existence de recoupements entre les différentes approches de gestion de projet, le caractère dynamique des processus du travail gouvernemental et la difficulté à transposer de façon homothétique les caractéristiques du management de projet dans le champ gouvernemental.

5.1.2.1. La relative césure entre les différentes approches de management de projet

S'il est certain que chacune des approches de management de projet étudiées présente des subtilités qui la distinguent des autres, il existe entre ces approches nombre de similarités qui contribuent à atténuer leurs différences. La problématique de la sélectivité des projets retenue dans le cadre de cette étude comme l'une des caractéristiques essentielles de l'approche portefeuille du MMP, constitue également un élément clé du management par projets. Cousin-Bernard & Gauthier (2011, p. 158) font remarquer que « *le management par projets trouve sa raison d'être, en premier lieu, au moment de la sélection des projets* ». L'idée de sélection des projets trouve aussi sa place dans le concept de gestion intégrée de projet. La planification stratégique qui sous-tend la définition des grandes orientations va porter sur l'élaboration d'un plan d'action concret. Celui-ci identifie les projets prioritaires devant être entrepris au cours d'un horizon temporel (O'Shaughnessy, 2006). En quoi consiste l'identification des projets prioritaires, si ce n'est le processus par lequel les projets sont sélectionnés sur la base de critères définis par les dirigeants de l'entreprise ou de l'organisation ? On le voit bien, la césure entre le MMP, le MPP et la GIP se trouve ainsi relativisée. Car, autant la sélectivité des projets a été retenue dans le cadre cette étude comme élément d'analyse spécifique à l'approche portefeuille du MMP, autant elle aurait pu être étendue au MPP et à la GIP. De la même manière, une organisation dont le mode de fonctionnement est bâti sur les principes du MPP ne saurait s'affranchir de la démarche portefeuille prônée par le MMP, à l'effet d'optimiser la gestion des projets en cours. Le fait que le MMP irradie tous les processus du travail gouvernemental tiendrait au fait qu'il recoupe différentes approches dont certaines composantes se retrouvent dans les autres approches de management de projet. Aussi, les résultats obtenus en termes de correspondance entre ces approches de management de projet et les familles de processus du travail gouvernemental pourraient-ils être affectés si les paramètres d'analyse venaient à être différents.

5.1.2.2. Le caractère dynamique des processus du travail gouvernemental

La catégorisation du travail gouvernemental a permis d'élaborer trois familles de processus : les processus stratégiques ou décisionnels, les processus intermédiaires ou mixtes et les processus opérationnels ou administratifs. En théorie, ces processus se présentent par paliers, séparés les uns des autres. Ils donnent alors le sentiment d'être statiques ou segmentés. Or, dans la pratique, ils sont dynamiques et s'enchâssent. La frontière entre eux n'est pas rigide ou figée.

« La coordination, elle a le stratégique. Elle a le stratégique parce qu'elle donne les orientations, elle donne aussi la vision opérationnelle. Et au moment où, mais regardez toutes nos réunions, elles se terminent toujours par des recommandations, par des instructions, nous sommes déjà rentrés dans l'opérationnel, nous encadrons même déjà l'action des départements qui sont en bas » (P_r.04).

L'analyse des données a révélé qu'à chacun de ces processus, correspond une ou plusieurs approches de management de projet (Cf. figure 5.1). Les processus du travail gouvernemental étant dynamiques, il devient dès lors difficile de les rattacher de manière systématique à telle ou telle autre approche de management de projet. Les approches trajectoire et plateforme qui, à la lumière des résultats, relèvent des processus opérationnels, pourraient tout aussi bien faire partie des processus stratégiques ou intermédiaires, en raison de l'imbrication de ces différents paliers. De même, il est probable que la sélection des projets se fasse dans des instances opérationnelles et que seule la validation s'effectue au niveau stratégique. La catégorisation des processus ne constitue pas en soi une barrière, un mur infranchissable, et ne devrait donc pas être perçue comme tel.

5.1.2.3. L'inévidente transposition homothétique des approches de management de projet dans le champ gouvernemental

Le management de projet, d'une manière générale, et en particulier les approches que nous avons explorées dans le cadre de cette étude (GIP, MMP et MPP), trouvent leur terrain de prédilection dans les organisations privées, en particulier les entreprises. Certes, les projets font désormais partie intégrante des activités des organismes publics ou privés (Ezratty & Miny, 2006). Seulement, le management de projet peut-il s'implémenter dans le secteur public, notamment le secteur public non marchand, avec les mêmes outils et la même rigueur que dans le secteur privé ? Les administrations publiques et leurs appendices peuvent-ils être orientés « projets » ? Peut-on y instaurer une « culture de projet » qui impacte l'ensemble de l'organisation comme le prévoit le management par projets ? Pour une entreprise dont le mode d'organisation et de fonctionnement est assis sur les principes du MMP, du MPP ou de la GIP, la sélection des projets va consister à les mettre en concurrence et à ne retenir que ceux qui sont les plus rentables économiquement et financièrement. Fernez-Walch et Triomphe (2004, p. 196) soulignent à cet effet que *« cela suppose de définir, pour chaque projet, des attributs qui sont des indicateurs de performance. Seuls sont gardés les 'meilleurs' projets, les projets les moins intéressants étant abandonnés »*. Ainsi, le critère de performance apparaît pour les dirigeants de l'entreprise, le fondement de l'éligibilité d'un projet et de son intégration dans le portefeuille de l'entreprise.

En revanche, dans l'administration publique, la situation peut être différente. Certes, la performance constitue sans doute l'un des éléments qui concourent à la priorisation des projets. Le tableau 4.25 ci-dessus en atteste la prise en compte au Cameroun, s'agissant de la sélection des projets. Cependant, les données recueillies, notamment lors des entrevues, ont permis de constater que l'élément politique influence également et de manière considérable le choix des certains projets au niveau du gouvernement.

« Il y a la forte implication du politique, malheureusement ... Donc, il faudra souvent faire attention à l'élément politique dans nos pays qui est aussi un facteur de stabilité » (P_i.04).

« Si vous faites la priorisation des projets et qu'il s'avère que la plupart des projets prioritaires doivent être exécutés dans une région, vous voyez que politiquement ça ne peut pas tenir. S'il faut que la sélectivité soit un moyen, il faut que la sélectivité se fasse dans les dix régions, et que dès lors qu'il y a sélection dans les dix régions que l'on priorise les projets dans les dix régions pour qu'il y ait un équilibre dans la mise en œuvre de ces projets là pour pouvoir tenir politiquement. » (P_i.07).

Ainsi, un projet peut être moins intéressant financièrement et économiquement en termes de retombées ou d'impact, mais être politiquement rentable. Cette rentabilité peut s'apprécier au plan de la stabilité du régime ou de la cohésion sociale. Elle peut aussi s'apprécier à travers les avantages politiques que les autorités en fonction peuvent tirer d'un projet.

« Il est arrivé très souvent que pour des raisons politiques, l'on te dise il y a tel projet qui est important, qu'il faut faire, même s'il n'a pas été inscrit. D'ailleurs on le voit même dans le cadre du budget. Vous avez élaboré le budget, en principe vous ne pouvez pas financer un projet qui n'est pas inscrit dans le budget de l'année, mais subitement on vous dit il y a le comice d'Ebolowa, qu'est ce que vous faites ? Voilà ! Donc vous êtes obligé de faire de l'éviction sur certains projets pour pouvoir réaliser le comice qui devient une priorité » (P_i.13).

Cet état de chose vient corroborer la dimension politique du travail gouvernemental qui, somme toute, demeure sous l'emprise de ce que les juristes appellent fort opportunément « *le fait du Prince* ». Le projet donne ainsi une assise concrète au programme d'un dirigeant politique, sur la base duquel il a été élu et pour lequel il rendra compte à son électorat. Dans la réalité, la nature téléologique de l'administration publique est différente de celle d'une entreprise. Alors que cette dernière recherche le profit, l'action publique en revanche est centrée sur le service public et la recherche de l'intérêt général, c'est-à-dire la satisfaction des besoins collectifs et non privés. Cette différence de perspective organisationnelle limite toute transposition homothétique dans le champ gouvernemental, des caractéristiques des approches de management de projet. En d'autres termes, il est difficile, voire illogique, de faire du

« copier-coller » entre ce qui se fait dans les entreprises et ce qui peut être fait dans les organisations publiques, s'agissant notamment de l'application des approches de gestion de projet qui ont l'objet de cette étude. Il faudrait donc, comme le recommandent Amar et Berthier (2007), « glisser du "standardisé" maladroitement adapté au secteur public au "sur mesure" » (p.11).

5.2. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Thoenig (2005) considère qu'un chercheur accroît la fécondité de ses travaux lorsqu'il s'approprie un enjeu social en même temps que les résultats de son travail enrichissent la discipline et son capital de connaissance. L'étude réalisée répond modestement à cette exigence. Plus que par le passé, la réussite des projets privés ou publics constitue de nos jours un réel enjeu à la fois social et politique. La maîtrise des approches de management des projets devient dès lors une préoccupation qui mérite d'être cernée. Qui plus est, dans le cadre de cette étude, de nouveaux champs de connaissances ont été explorés. Ils ont permis d'apporter une contribution théorique et pratique à la recherche.

5.2.1. Les contributions théoriques

5.2.1.1. Une catégorisation du travail gouvernemental en familles de processus et une détermination du cycle de vie du travail gouvernemental

L'état de la recherche sur le travail gouvernemental *stricto sensu* demeure embryonnaire. Très peu d'études ont été consacrées à ce domaine de connaissance, à cheval entre le droit et la science politique. Les études disponibles dans ce domaine ont le plus souvent abordé le travail gouvernemental sous l'angle des politiques publiques (Thoenig, 1985 ; Meny & Thoenig, 1989) ou de l'action publique (Dubois, 2009). Celles-ci, au demeurant, en sont des instruments d'expression. À la faveur des travaux de Wiener (1987), une classification du travail gouvernemental va s'opérer autour de deux activités majeures, à savoir une participation au processus de décision et une fonction d'ordre administratif. La présente étude propose une nouvelle catégorisation des activités relevant du travail gouvernemental. Elle se fonde sur les travaux antérieurs, mais surtout sur la littérature pratique, c'est-à-dire les instruments juridiques qui organisent le travail gouvernemental dans un certain nombre de pays ayant une organisation politico-administrative similaire (Côte d'Ivoire, Cameroun, France). Trois familles de processus du travail gouvernemental sont ainsi suggérées (Cf. point 2.1.1.2 supra). Il s'agit :

- des processus stratégiques ou décisionnels. Ils ont un caractère politique ;
- des processus mixtes ou intermédiaires. Ils se rapportent à la coordination du travail gouvernemental ;
- des processus opérationnels ou administratifs. Ils portent sur l'action ou le travail administratif.

Il s'agit là d'un apport conséquent qui enrichit ce domaine de connaissances. L'étude offre une vision à la fois globale du travail gouvernemental, mais aussi segmentée, permettant une analyse par composantes spécifiques.

5.2.1.2. Une exploration du lien entre le travail gouvernemental et le management de projet

Il n'existe dans la littérature aucune étude rapprochant "gestion de projet" et "travail gouvernemental". Ces deux champs de connaissances ont certes été investis par les chercheurs, mais jusque-là de manière séparée. La présente recherche établit des passerelles entre les deux. Elle revêt un intérêt scientifique dans la mesure où, partant des travaux de Thoenig (1985), elle détermine le cycle de vie du travail gouvernemental et établit ses similitudes avec, d'une part, le cycle de vie du projet (Cf. tableau 2.1) et, d'autre part, les processus du travail gouvernemental (Cf. tableau 2.2). Désormais, ces champs théoriques sont mutuellement enrichis et bonifiés par les apports scientifiques de l'un et l'autre. Les concepts tels le portefeuille de projets, la trajectoire de projets, la plateforme ou bureau de projets, jadis l'apanage des organisations privées, sont désormais intégrés dans la sphère publique. Les méthodes qui les sous-tendent, à savoir la GIP, le MMP ou le MPP, viennent alors nourrir le travail gouvernemental.

5.2.2. Les contributions pratiques et managériales

L'OTG au Cameroun pâtit, depuis plusieurs années, de déficiences structurelles. L'on observe une inflation des plateformes de coordination de l'action gouvernementale qui dilue les enjeux des décisions et les responsabilités des décideurs. L'augmentation des effectifs au niveau de la coordination gouvernementale en 2005 ne s'est pas nécessairement traduite par une amélioration qualitative dans le traitement et le suivi des dossiers. Le déficit de vision stratégique débouche le plus souvent sur un emballement pathologique du processus décisionnel. Dans son traditionnel message de fin d'année à la nation, le 31 décembre 2013, le Président de la République a fustigé le manque de cohérence et de lisibilité de l'action publique, ainsi que le déficit de coordination dans la mise en œuvre des grands projets. Il y a

de fortes raisons de penser que ces insuffisances sont à la base des contre-performances chroniques observées dans la consommation du budget d'investissement public. Pour remédier à cette situation, plusieurs solutions sont envisageables aux plans politique, technique ou managérial. Celle préconisée dans le cadre de la présente étude a consisté à voir dans quelle mesure la gestion de projet, considérée par Joly et Muller (1994) comme « la solution » permettant d'optimiser le rendement des entreprises privées, peut également contribuer à l'amélioration du travail gouvernemental au Cameroun.

Cette amélioration passe par une appropriation optimale des caractéristiques des différentes approches de management de projet étudiées, qui se traduisent comme suit en guise de recommandations :

1. l'établissement d'un lien entre la gestion stratégique (via la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'actions concret identifiant les projets prioritaires) et la gestion des activités courantes ;
2. l'adoption de critères de sélectivité et de regroupement des projets ;
3. l'alignement systématique des projets à la stratégie nationale de développement ;
4. l'établissement des interactions entre les projets et leur pilotage en ensembles ;
5. la mise en place d'une plateforme ou bureau de projets chargée des études et de la maturation des projets ;
6. la mise en place de mécanismes permettant de capitaliser en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets ;
7. la nécessaire complémentarité entre les structures *ad hoc* ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes.

5.3. LES LIMITES DE L'ETUDE

Toute œuvre humaine est perfectible. Bousquet (2010, p. 195) fait observer qu' « une étude comporte systématiquement des limites, c'est-à-dire des éléments qui auraient pu être appréhendés différemment ». Les limites d'un travail de recherche peuvent même constituer des points de départ pour de futurs travaux. Certes, des dispositions ont été prises pour garantir la qualité et la fiabilité des résultats de la recherche (Cf. point 3.3.2), mais des points

d'amélioration subsistent toujours. Ils seront présentés en regard du chercheur et des participants à l'étude.

5.3.1. Les limites liées au chercheur

5.3.1.1. *Le choix des participants*

Le choix des participants constitue une étape déterminante dans le cadre d'un travail scientifique, quel qu'il soit. Sauf dans les cas d'une méta-analyse où les données secondaires constituent la première source d'information, dans les autres méthodologies de collecte des données, les personnes rencontrées par le chercheur lui procurent les informations dont il a besoin pour sa recherche. L'échantillon constitué pour cette étude était composé de vingt-cinq (25) personnes dont 20 hauts responsables de l'administration publique camerounaise. Quant au cinq (5) autres, ils étaient au moment de l'étude en service dans différents organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement au Cameroun. La taille de cet échantillon peut paraître réduite, mais il a fallu s'intéresser aux personnes qui cadrent avec la problématique de recherche. L'enjeu portait moins sur le nombre de participants que sur la densité et la qualité des informations que les acteurs de terrain pouvaient fournir. Malgré la définition de six (06) critères d'inclusion qui ont permis de sélectionner les participants à cette recherche (Cf. point 3.1.6.1.2), ce choix n'a pas été facile vu la taille de l'échantillon.

5.3.1.2. *Les exigences inhérentes à la triangulation des sources*

L'entretien semi-directif a constitué le principal instrument de collecte des données. Celles-ci ont fait l'objet d'une triangulation à l'aide de deux autres outils: l'observation participante et l'analyse documentaire. Le recours concomitant à ces trois outils était-il absolument nécessaire ? L'on peut à raison imaginer qu'un seul outil aurait pu suffire. Mais étant entendu qu'il s'agit d'une étude exploratoire, la corroboration des informations recueillies à l'aide d'autres outils a conforté la robustesse des résultats obtenus. Seulement, au-delà des avantages inhérents à la triangulation, l'usage de trois outils n'induit pas forcément leur maîtrise à compétences et capacités égales. Dans ce contexte, le risque d'une manipulation approximative de l'un des outils mobilisés est réel, ce qui pourrait impacter sur la qualité des données et des résultats. Un effort particulier a donc dû être effectué aux fins d'une utilisation optimale de chaque instrument utilisé.

5.3.1.3. *Le chercheur comme instrument de mesure*

L'une des caractéristiques majeures de l'approche qualitative est que le chercheur est l'instrument de mesure (McCracken, 1988 ; Patton, 2002). Ce faisant, son interprétation des données peut être emprunte de subjectivité, ce qui peut altérer la crédibilité des résultats obtenus. De plus, les terrains géographique (le Cameroun) et thématique (l'approche projet dans l'organisation du travail gouvernemental) de recherche étaient bien connus du chercheur. Outre le fait que celui-ci soit étudiant en gestion de projet, il est camerounais et travaille depuis onze (11) ans dans l'administration chargée d'assurer la coordination de l'action gouvernementale : les Services du Premier Ministre. Ce profil a constitué un atout indéniable lors de la collecte des données, en ce sens que l'organisation des entrevues, le déploiement sur le terrain à titre d'observateur participant et l'accès à la documentation s'en sont trouvés facilités. Mais, sur un autre plan, cet atout a pu favoriser des biais dans le processus de sélection des participants, de description ou d'analyse des données. Les impressions personnelles du chercheur peuvent s'être mêlées à l'analyse des données et les résultats obtenus en seraient alors viciés. Cependant, des standards de qualité ont été utilisés comme stratégie de mitigation de ce risque à l'effet de garantir la fiabilité de la recherche (Cf. tableau 3.5 supra) et la crédibilité des résultats obtenus.

5.3.2. Les limites liées aux participants

5.3.2.1. *Le déséquilibre entre le nombre de participants informatifs et celui des participants confirmatifs*

Les participants à cette étude ont été regroupés en deux groupes : les participants informatifs dont le nombre est de vingt (20) et les participants confirmatifs au nombre de cinq (5) ; le tout pour un total de vingt cinq (25) personnes. Les premiers ont fourni l'information de base sur les différents thèmes abordés pendant les entrevues. Les seconds ont été interviewés ensuite, l'objectif du chercheur étant de voir si la perception des premiers peut être confirmée ou infirmée par les seconds. L'écart entre ces deux catégories de répondants est significatif, soit une différence de quinze (15) personnes. L'échantillon des participants confirmatifs est de très petite taille par rapport à celui des participants informatifs. Un tel déséquilibre peut amener à privilégier l'opinion des participants informatifs et à relativiser celle des participants confirmatifs au regard de leur nombre. Il convient d'emblée de préciser que le nombre de répondants, tant informatifs que confirmatifs, a été arrêté suite à la

saturation théorique du chercheur (Fortin, 2010). Par ailleurs, s'agissant d'une étude qualitative de type exploratoire, les données quantitatives sont de moindre importance et n'ont pas d'impact sur le résultat des travaux. Ce qui importe, c'est la qualité de l'interprétation des données et la capacité d'analyse du chercheur.

5.3.2.2. Le statut des participants informatifs

Les participants ou répondants informatifs sont ceux auprès desquels ont été recueillies les informations de base ou de première main sur la manière dont s'élaborent et s'exécutent les projets publics au Cameroun, en lien avec l'orchestration du travail gouvernemental. Ce sont des acteurs internes à l'administration, c'est-à-dire des agents publics ou des membres du gouvernement. En tant que tel, ils sont astreints à l'obligation de réserve, de confidentialité et de secret professionnel. Il est donc possible que certaines de leurs réponses aient pu manquer de sincérité et d'objectivité, puisqu'ils sont eux-mêmes acteurs du travail gouvernemental.

Face à un tel profil de répondants, le chercheur était exposé à deux types de risques :

- le risque que ces répondants se retranchent derrière ces obligations de réserve ou de discrétion professionnelle pour ne pas répondre à certaines questions ou qu'ils y répondent de manière lapidaire. Ce risque était d'autant plus accru que les participants devaient livrer leur propre perception du travail gouvernemental et du management des projets au Cameroun. La stratégie de mitigation appliquée à ce risque a consisté, pour le chercheur, à éluder toutes les questions pouvant renvoyer à des considérations d'ordre politique et à mettre l'emphase sur les aspects techniques. En revanche, lorsque d'initiative un répondant abordait des préoccupations d'ordre politique, le chercheur ne s'en offusquait pas et le laissait poursuivre dans son raisonnement.
- le risque que certains répondants fassent des entrevues une tribune visant à remettre en cause la politique du gouvernement dans différents domaines. Il a fallu sur ce point compter sur l'expérience professionnelle des participants qui, du reste, n'a pas été démentie.

5.4. LES PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Un travail scientifique ouvre la voie à un nouveau questionnement. À partir des résultats obtenus, d'autres perspectives de recherche peuvent être explorées. Certaines d'entre elles ont été répertoriées dans les développements qui suivent.

5.4.1. Recourir à un autre terrain de recherche

La présente étude a porté sur un pays précis, le Cameroun, qui constitue pour l'espèce le terrain de recherche. Les résultats obtenus se rapportent donc à ce terrain. Ils offrent une base de travail pour d'autres travaux de recherche, tout en ayant à l'esprit que chaque terrain est spécifique. Le travail gouvernemental par exemple est tributaire du système politique en vigueur dans un pays. Changer de terrain de recherche offrirait une autre compréhension de la structuration des processus du travail gouvernemental et permettrait d'apprécier, sur un autre terrain, la réceptivité ou non des approches de management de projet étudiées. Y aura-t-il convergence de vues ou va-t-on assister à des résultats diamétralement opposés à ceux issus de la présente étude ?

5.4.2. Approfondir l'étude avec une seule approche

Trois approches de management de projet ont été mobilisées dans cette recherche : la GIP, le MMP et le MPP. Ces approches ont révélé plusieurs caractéristiques dont certaines sont communes et d'autres spécifiques. Les caractéristiques de chacune de ces approches présentent de nombreuses subtilités. Toutes ces subtilités n'ont certainement pas pu être étudiées en profondeur dans le cadre de ce travail compte tenu du nombre d'approches. L'étude a donc porté sur les généralités se rapportant à chacune d'elles. Il serait indiqué d'affiner la recherche en l'approfondissant sur une seule approche de management de projet, afin d'en cerner toutes les spécificités, les détails des contours opérationnels et organisationnels.

5.4.3. Intégrer la dimension performance

Il est établi au terme de cette étude que les approches de management de projet s'implémentent dans l'OTG au Cameroun. L'étude a également révélé les familles de processus du travail gouvernemental qui correspondent à chaque approche de management de projet. Cependant, il est impossible de dire si l'implémentation de ces approches dans le travail gouvernemental est de nature à le rendre plus performant. En d'autres termes, gagne-t-on en efficacité, en efficience ou en économie dans la gestion des projets gouvernementaux en ayant recours à ces approches de management ? Quelles sont les approches de management de projet qui, transposées dans telle ou telle famille de processus du travail gouvernemental, améliorerait les performances de celle-ci ? C'est toute la problématique de la plus value ou

apport du management de projet au sein des organisations publiques qui est remise en question.

5.4.4. Tenir compte de l'apport des processus du travail gouvernemental dans le management de projet

Autant il est apparu que le management de projet contribue à l'OTG, autant il conviendrait d'apprécier, dans le cadre d'une étude, l'apport des processus du travail gouvernemental dans le management de projet. La recherche menée a permis de structurer le travail gouvernemental autour de trois grandes familles de processus. Celles-ci correspondent au cycle de vie du projet. La première famille de processus du travail gouvernemental est constituée des processus dits « décisionnels ou stratégiques ». Ils se rapportent à l'ensemble des mécanismes qui concourent à la prise de décision en vue du démarrage ou non d'un projet (*go no go*) et s'inscrivent dans la phase de conception de celui-ci. À ce niveau, une attention particulière est accordée à l'identification du problème et à la formulation des solutions. La deuxième famille de processus se compose des processus « intermédiaires ou mixtes ». Ils renvoient à l'organisation, à la préparation ou à la définition du projet. Enfin, les processus « opérationnels ou administratifs » forment la troisième famille de processus. Ils correspondent à la réalisation et à la terminaison du projet.

Dès lors, des passerelles étant désormais établies entre ces deux champs de connaissances, il serait indiqué de voir comment les processus du travail gouvernemental pourraient d'une manière ou d'une autre bonifier le management de projet. Autrement dit, l'implémentation des processus du travail gouvernemental dans le management de projet est-il de nature à favoriser l'émergence de nouvelles capacités organisationnelles, notamment au sein des entreprises privées ? L'objectif ultime demeure de parvenir à un enrichissement mutuel de ces deux domaines de connaissances.

LA CONCLUSION

La contribution des approches de management de projet à l'organisation du travail gouvernemental : le cas du Cameroun. Tel était le thème de la présente recherche dont la problématique centrale consistait à savoir « quelles sont les approches de management de projet qui peuvent s'appliquer aux processus d'organisation du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun ? » Trois questions spécifiques ont été articulées autour de cette question générale. D'abord, est ce que toutes les approches de gestion de projet peuvent être transposées dans le travail gouvernemental au Cameroun ? Ensuite, quelle(s) approche(s) de gestion de projet est compatible avec telle ou telle autre famille de processus du travail gouvernemental au Cameroun ? Enfin, quelle(s) approche(s) de management de projet le Cameroun a-t-il privilégié dans le cadre de l'organisation du travail gouvernemental ?

A l'issue du processus d'analyse des données, collectées par le biais d'entretiens semi-directifs et triangulées à l'aide de la documentation et de l'observation participante, il est apparu ce qui suit :

- toutes les approches de management de projet qui ont été étudiées sont, non seulement susceptibles d'être transposées dans le champ gouvernemental au Cameroun, mais surtout elles s'y appliquent déjà, certes, à des degrés divers. Les données collectées sur le terrain ont clairement dévoilé que l'orchestration du travail gouvernemental dans ce pays mobilise des éléments intrinsèques de la gestion intégrée de projet, du management multi-projets (dans ses différentes variantes) et du management par projets.
- sur les trois grandes approches de management étudiées, deux s'implémentent fortement dans le travail gouvernemental. Il s'agit de la gestion intégrée de projet et du management par projets. Quant au management multi-projets, sa transposition dans le champ gouvernemental peut être qualifiée de moyenne.
- parmi les approches de management étudiées, aucune ne peut être rattachée, de manière exclusive, à telle ou telle famille de processus du travail gouvernemental. En effet, les approches fortement intégrées relèvent, pour certaines, des processus intermédiaires ou mixtes (c'est le cas de la gestion intégrée de projet et du

management par projets), pour d'autres, des processus opérationnels ou administratifs (il en est de la plateforme de projets) ou encore des processus stratégiques ou décisionnels (cas de l'alignement stratégique des projets). De la même manière, d'autres caractéristiques d'approches de management de projet correspondent à des processus stratégiques, mais pourtant ne sont que moyennement réceptionnées. C'est le cas de la sélectivité et du regroupement des projets. Celles des caractéristiques qui sont faiblement internalisées correspondent indifféremment aux processus opérationnels (pour ce qui est de l'approche trajectoire) ou aux processus à la fois stratégiques, mixtes et opérationnels. Il s'agit des interactions entre projets.

- enfin, l'on peut constater qu'aucune approche de management de projet n'est véritablement privilégiée par rapport aux autres. Qu'il s'agisse du management multi-projets, du management par projets ou de la gestion intégrée de projet, les éléments intrinsèques de ces approches sont fortement transposés dans le travail gouvernemental. En outre, tous les champs du travail gouvernemental sont couverts par ces approches, aussi bien les processus décisionnels, intermédiaires qu'administratifs. Toutefois, le management multi-projets apparaît comme une tendance lourde par rapport aux autres approches. Ses caractéristiques se retrouvent dans tous les processus du travail gouvernemental. Elles sont, dans certains cas, fortement intégrées, dans d'autres moyennement ou faiblement prises en compte.

En définitive, la contribution des approches de management de projet dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun va se traduire par :

- l'établissement d'un lien entre la gestion stratégique (via la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'actions concret identifiant les projets prioritaires) et la gestion des activités courantes ;
- l'adoption de critères de sélectivité et de regroupement des projets ;
- l'alignement des projets à la stratégie nationale de développement ;
- l'établissement des interactions entre les projets et le pilotage d'ensembles de projets ;
- la mise en place d'une plateforme ou bureau de projets chargée des études et de la maturation des projets ;
- la mise en place de mécanismes permettant de capitaliser en savoir-faire dans la gestion des projets gouvernementaux, sur la base de connaissances acquises, le

développement d'outils communs et de synergies dans la mise en œuvre séquentielle de flux de projets ;

- la nécessaire complémentarité entre les structures *ad hoc* ou équipes projet temporaires et les directions métiers permanentes, suivant une logique transversale et dans le respect des organigrammes.

L'on peut affirmer sans l'ombre d'un doute que le lien entre le management de projet et le travail gouvernemental est certain. En effet, l'activité d'un gouvernement est de traduire en projets concrets la vision politique de celui ou celle qui exerce la magistrature suprême, lui permettant ainsi, au terme de sa mandature, de rendre compte à ses électeurs. Toutefois, l'application des approches de management de projet dans le travail gouvernemental au Cameroun peut-il suffire à attester d'une forme de conscience de projet dans le pilotage de l'action publique ? En d'autres termes, les caractéristiques des approches de management de projet décelées dans l'OTG au Cameroun sont-elles appliquées de manière consciente ou inconsciente par les différents acteurs du travail gouvernemental ? Afin de consolider la démarche projet au sein de l'administration publique, certains pays à l'instar du Canada se sont dotés d'une véritable "Politique sur la gestion des projets". Elaborée et diffusée depuis le 1^{er} avril 2012 par le Secrétariat du Conseil de Trésor, cette politique a pour objectif « d'assurer une gestion efficace et économique des projets entrepris au gouvernement grâce à un leadership clair et visible en matière de projets »¹¹³. La modélisation des pratiques en matière de gestion de projets gouvernementaux constitue également une perspective organisationnelle qui pourrait inspirer nombre de gouvernements dont celui du Cameroun.

¹¹³ <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18229§ion=text>

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFITEP, (2000). *Le management de projet. Principes et pratiques*. AFNOR, 2^{ème} édition.
- Alecian, S., Foucher, D. (2002). *Le management dans le service public*. Paris, France, Édition d'Organisation, 446 p.
- Amar, A., Berthier, L. (2007). *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*. Gestion et management publics. Vol.5. Décembre 2007.
- Angue, K. (2006). *Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les Sciences du Vivant*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Aron, R. (1965). *Démocratie et totalitarisme*. Paris, Gallimard, 1965, cité in coll. « Idées», 1975, p. 21-22.
- Atkinson, R. (1998). *The Life Story Interview*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Aubry, M. (2007). *La contribution organisationnelle des bureaux de projets : une analyse intersectorielle*. Thèse présentée comme exigence partielle en vue de l'obtention du Doctorat en administration publique, Université du Québec à Montréal, mai 2007.
- Balandier, G. (1967). *Anthropologie politique*. PUF, 1967, p.32.
- Baldwin, C.Y. et Clark, K.B. (1997). *Managing in an age of modularity*. Harvard Business Review, in Garud, R., Kumaraswamy, A. et Langlois, R.N., *Managing in the modular age* (2003), Blackwell Publishing, Oxford, pp149-161.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. (1999). *La collecte des données et la gestion de leurs sources*. In Thietart R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 224-256.
- Ben Mahmoud Jouini, S. (1998). *Stratégies d'offres innovantes et dynamiques des processus de conception. Le cas des grandes entreprises françaises de bâtiment*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris.
- Bertaux, D. (2005). *Le Récit de Vie*, 2ème éd. Ivry-Sur-Seine : Armand Colin.
- Bogdan, R., Taylor, S.J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. NewYork: John Wiley & Sons.
- Bolivar, J.G. (2011). *Vers une intégration du développement durable en gestion de projet*. Comment intégrer les questions d'environnement et du développement durable dans l'ensemble des méthodologies de gestion de projet ? Editions Universitaires Européennes, 2011.

- Boudon, R. (1991). *La place du désordre*, Paris, PUF, 1991, p. 106.
- Bouifrou L. (2006). *Le rôle du chercheur dans l'observation participante, à partir de l'étude de cas de deux bidonvilles de Delhi*. In EEGS « l'espace social : outils et méthodes, objets et éthique(s) », Rennes 2006 – atelier Terrains, <http://eegeosociale.free.fr/rennes2006>, 3 pages.
- Bourret C. (2008). *Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective*. Projectics / Proyética / Projectique, 2008/1 n° 0, p. 79-92.
- Boutinet J.-P. (2006). *Psychologie des conduites à projet*. Paris, PUF, rééd.
- Bousquet, J. (2010). *Étude exploratoire du processus de défanatisation dans la relation fan/équipe de sport*. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal (UQAM), mars 2010.
- Cagé, J., Emélien, I. (2012). *Repenser l'action publique*. Editions Fondations Jean-Jaurès, avril 2012.
- Chapel, V. (1997). *La croissance par l'innovation, de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas TEFAL*. Thèse de doctorat spécialité Ingénierie et Gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris.
- Charpentier, A. (2010). *Étude de la mise en œuvre de la réforme du curriculum québécois du primaire, de 1997 à 2003*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorale en vue de l'obtention du grade de Philosophica Doctor (Ph.D.) en administration de l'éducation. Université de Montréal, Département d'administration et fondements de l'éducation, Faculté des sciences de l'éducation, février 2010, p.iii.
- Chemla-Lafay, A., Chol, C. (2006). *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE-Convergence et systémique*. Dossier réalisé par l'Institut de la gestion Publique et du Développement Économique, Département Recherche, études, veille, mai 2006. P. 10.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. et Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio Management for new product development*. R&D Management, Industrial Research Institute, Inc., Volume 31, number 4, 2001.
- Cooper, R. G. (2000). *Product innovation and technology strategy*. Research Technology Management, January-February, p. 38-40.
- Corbin, J., Strauss, A. C. (2007). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3ème éd. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cousin-Bernard, M., Gauthier, E. (2011). *Manager par projets*. Sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert, Editions Jeanne Delorme. Les Echos.fr, Nathan.
- Cusanamo M. A., Nobeoka K. (1998). *Le management multi-projets*. Copyright The Free Press, 1998, New-York, Paris, Dunod, 1999.

- Cunningham, G. (1963). *Policy and practice*. Public Administration, 41, pp. 229-238.
- D'Ambroise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation*. Faculté des sciences de l'administration, 1996.
- David, A. (2004). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Actes de la XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, Vallée de Seine, 2-3-4 juin.
- De Maio A., Verganti R., Corso M. (1994). *A multi-project management framework for the new product development*. European Journal of Operational Research, 78 (1), p.178-191.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (1994). *Introduction: Entering the Field of Qualitative Research*. In DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (Eds), Handbook of Qualitative Research, London, Sage Publications, pp. 1-17.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. (2007). *Strategies of Qualitative Inquiry*, 3^{ème} éd. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Demers, C. (2003). *L'entretien*. In GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société, pp. 173-210.
- Dufumier (1995). *Les projets du développement agricole*. Editions Khartala, Paris, p.11.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999). *Validité et fiabilité de la recherche*. In Thietart R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 257-287.
- Dye, T. R. (1975). *Understanding public policy*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975.
- Easton, D. (1965). *A systems Analysis of Political Life*. New-York, John Wiley.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- Ezratty, V., Miny, M. (2006). *Manager par projets*. Principes et méthodes pour réussir. AFNOR.
- Fascicule de Document X 50-105 *Le management de projet*. Concepts. Éd. Afnor, août 1991.
- Fayol, H. (1918). *L'Administration industrielle et générale*. Edition originale, Paris H. Dunod et E. Pinat Editeurs, 1917 - Collection Stratégie et Manangement, Dunod, 1999, 2^{ème} édition.
- Fernez-Walch, S. (1991). *L'innovation de produit au quotidien en entreprise industrielle*. Thèse de Doctorat en Economie Industrielle, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, mars 1991, Paris.
- Fernez-Walch, S., Triomphe C. (2004). *Le management multi-projets, vecteur d'intégration des projets dans l'entreprise*. Congrès francophone du management de projet 2004 « Projets, Entreprise, Intégration ».

- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. 2^{ème} Edition. Avec la collaboration de Johanne Gagnon, Chenelière Education.
- Freedman, G. (1984). *Do policy issues determine politics? State pension policy in Britain and America*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Américaine de Science Politique, Washington D.C., 1984, pp. 2-3.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and Sustainability : System Thinkers in Action*. Thousand Oaks, CA : Ontario Principal's Council/Corwin Press.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. 4e édition. Columbia University, New York, NY: Teachers College.
- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Presses de l'Université du Québec.
- Garel, G. (1998). *Document de candidature à l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, IAE.
- Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Collections Repères, Editions La découverte, 2003, 2011, nouvelle édition.
- Gather-Thurler, M. (2000). *Innover au coeur de l'établissement scolaire*. Paris : ESF, Collection Pédagogies.
- Gawer, A. et Cusumano, M.A. (2008). *How companies become platform leaders*. MIT Sloan Management Review, 49 (2), 28-35.
- Glaser, B.G., Strauss A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, Adline Publishing Company.
- Genest, B-A et Tho Hau Nguyen (2010). *Principes et techniques de la gestion de projets*. Les Éditions SIGMA DELTA, 2010.
- Gidel, T., Zonghero, W. (2006). *Management de projet 1. Introduction et fondements*. Lavoisier, Publications Hermes Sciences, 2006.
- Giordano Y. (2003). *Les spécificités des recherches qualitatives*. In GIORDANO Y. (Coord.). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société, pp.11-39.
- Giroux, N. (2003). *L'étude de cas*. In GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société, pp. 41-84.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris, Minuit.
- Gruening, G. (2001). *Origin and Theoretical Basis of New Public Management*. International Public Management Journal, 4, 1-25.

Hatchuel, A., Lemasson, P., Weil, B. (2001b). *From R & D to R-I-D: Design Strategies and the Management of Innovation Fields*. 8th International Product Development Management Conference, June, Enshede.

Henry, N. (1999). *Public Administration and Public Affairs*. Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall, 500 p.

Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université.

Hood, C.C. (1983). *The Tools of Government*. Londres, Macmillan.

Hood, C.C. (1991). *A Public Management for All Seasons*. *Public Administration*, 69, 1, 3-19.

Howlett, M., M. Ramesh (1995). *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystem*, Toronto, Oxford University Press.

Huberman, A.M. et Miles, M.B (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck Université.

Joly M., Muller J.-L. (1994). *De la gestion de projet au management par projet*. Paris, AFNOR.

Jobert, B., Muller, P. (1986). *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*. Paris, PUF, 1986.

Johnson, G.; Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2005). *Stratégie*. Pearson Education, 7^e édition, 2005, p. 670.

Kaufmann, F.X. (1982). *Elemente einer soziologischen Theorie sozialpolitischer Intervention*, dans Kaufmann (F.X.), éd., *Staatliche Sozialpolitik und Familie*, Munich, p.49-86.

Kjellberg, F. (1977). *Do policies (really) determine politics? And eventually how?* *Policy Studies Journal*, vol. 5, été 1977, p. 562.

Koeing, G. (1993). *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, pp. 4-17.

Kübler, D., de Maillard, J. (2009). *Analyser les politiques publiques*. Presses universitaires de Grenoble (PUG).

Laperrière, A. (1997). *L'observation directe*. In *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sous la direction de Benoit Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 3^{ème} édition, 1997.

Lascoumes, P., Le Galès, P. (2007). *Sociologie de l'action publique*. Edition Armand Colin, Coll. 128. Août 2007. Politiques sociales.

- Lasswell, H.D., Kaplan, A. (1950). *Power and Society: A Framework for Political Inquiry*. New Haven, Yale University Press.
- Laufer, R. et A. Burlaud (1980). *Management public : gestion et légitimité*. Paris, France, Dalloz, 337p.
- Lagroye, J., Bastien, F., Sawicki, F. (2002). *Sociologie politique*. Paris, Presses de Sciences-Po – Dalloz.
- Leca, J. (1986). *Traité de science politique*, Introduction, PUF, 1986.
- Lee, J.M. (1981). *Administrative Organization of Government work in the United Kingdom*. Institut international des sciences administratives, doc. ronéot., 1981.
- Lenfle, S., Midler, C. (2003). *Management de projet et innovation*. Encyclopédie de l'innovation, dir. MUSTAR P., PENAN H., Paris, Economica.
- Lenfle, S., Midler, C (2003b). *Management de projet et innovation*. In Mustar P. et Penan H., *L'encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Leroy, D. (1994). *Fondements et impacts du management par projets*. Thèse de sciences de gestion, Lille, Université des Sciences et des Technologies de Lille.
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Ljiljana, J. (1987). *L'entretien de recherche*. Recherche en soins infirmiers n°9, 1987.
- Lowi, T.J. (1964). *Public policy and bureaucracy in the United States and France*. In Ashford (D.-A.) (éd), *Comparing public polities*, op. cit., pp. 177-197.
- Loufrani-Fedida, S. (2006). *Management des compétences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*. Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion; Université de Nice-Sophia Antipolis, Institut d'Administration des entreprises, 2006.
- Lowi, T.J. (1972). *Four systems and policy, Politics and choice*, dans *Public Administration Review*, juillet.
- Lundqvist, L.-J. (1974). *Do political structures matter in environmental politics? The case of air pollution control in Canada, Sweden, and the United States*. In *Canadian Public Administration*, printemps 1974, pp. 118-141.
- Malarewicz, J. (2011). *Réussir son coaching : une approche systémique*, 3è éd., Paris, Ed. Pearson, 2011.
- March, J.G., Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Universitetsforlaget.

- Martineau, S. (2004). *Recherches qualitatives*. Hors Série – numéro 2 Actes du colloque ‘‘L’instrumentation dans la collecte des données’’, UQTR, 26 novembre 2004 © 2005 - Association pour la recherche qualitative.
- Martinet, A.C. (1990). *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*. In Martinet A.C. (Coord.). *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 9-29.
- Massardier, G. (2003). *Politique et action publiques*. Editions Armand Colin. 2003.
- Mayntz, R. et al. (1978). *Vollzugsprobleme der Umweltpolitik*, Stuttgart.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interpretative Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Merrien, F-X., (1999). *La nouvelle gestion publique : un concept mythique*. Erudit. Lien social et Politiques, n° 41, 1999, p. 95-103.
- Mény, Y., Thoenig, J-C (1989). *Politiques publiques*. Paris, Presses Universitaires de France (PUF), 1989.
- Meyer M. H., Lehnerd A. P. (1997). *Les plates-formes produits*. Copyright 1997, Paris, Dunod, 2002.
- Meyer M. H., Mugge P. C. (2001). *Make Platform Innovation drive Enterprise Growth*. Research Technology Management, January-February, p. 25-39.
- Midler C., Silberzahn P. (2011). « Comment l'apprentissage multi-projets peut-il contribuer à un modèle de développement entrepreneurial robuste? », *Innovation et création d'entreprise : de l'idée à l'organisation*. Alain Bloch et Sophie Morin Delerm, Edition ESKA, Paris 2011, PP. 247 – 264.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2ème Edition, Paris, De Boeck Université.
- Muchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Ndjambou, P. (2005). *Une étude du succès des systèmes d'information de gestion de projet dans les entreprises québécoises*. Mémoire de maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec à Trois Rivières, 129 pages.
- Osborne, A., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- O'Shaughnessy, W. (1992). *La faisabilité de projet*. Une démarche vers l'efficacité et l'efficacité. Les éditions SMG.

O'Shaughnessy, W. (2006). *Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet*. La gestion de projet et le concept de gestion intégrée. Les éditions SMG. 2^{ème} édition 2005-2006, Tome 1. Collection Le Management de Projet.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3^{ème} éd. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, 314 p.

Popper, K.R. (1969). *Conjectures et réfutations : la croissance du savoir scientifique*. Paris, Payot.

Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fifth Edition.

Raynal, S. (2000). *Le management par projet*. Editions d'Organisation, 2^{ème} édition.

Reidy, M., Mercier, L. (1996). *La triangulation*. Dans M.-F. Fortin, le processus de la recherche : de la conception à la réalisation (p. 327-324). Montréal : Décarie Editeur.

Richardson, J. (1982). *Policy styles in western Europe*. Boston, Sydney, George Allen & Unwin, 1982, p. 13.

Roux-Morin, L. (2007). *Equivocité et dynamique de développement de l'administration électronique - le cas des CAF*. Ecole des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique. Dossier d'Etudes n°89 – 2007.

Royer, I., Zarlowski, P. (1999a). *Le design de la recherche*. In Thietart R.A. (Coord.). *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 139-168.

Royer, I., Zarlowski, P. (1999b). *Echantillons*. In Thietart R.A. (Coord.). *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 139-168.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education.

Saubesty, C. (2006). *Quels apports du codage des données qualitatives?* XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (Annecy/Genève, 13-16 juin).

Savall, H., Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris, Economica.

Scharpf, F.W. (1976). Theories der politikverflechtung, dans Scharf (F.W.) et autres, *politikverpflechtung: Theorie und Empire des kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik*, Kronberg, p.13-70.

Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thomson, V.A. (1950). *Public Administration*, New York, Knopf.

Soulé, B. (2007). *Recherches qualitatives*. Vol. 27(1), 2007, pp. 127-140. ISSN 1715-8705 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html> © 2008 - Association pour la recherche qualitative.

Stake R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London, Sage Publications.

Stake, R.E. (1998). *Case Studies*. In Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (Eds), *Strategies of Qualitative Inquiry*, London, Sage Publications, pp. 86-109.

Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harpers and Brothers, New York, 1911, traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, 309 pages, page 54.

Teresinha DA VEIGA, S. (2010). *Proposition d'une méthode de management des risques multi-projets : Application à l'Institut Curie- Hôpital*. Thèse de Doctorat en Sciences des Métiers de l'Ingénieur, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Paris Tech, spécialité Génie Industriel, 03 décembre 2010.

Thoenig, J-C. (2005). *Pour une épistémologie de recherches en action publique*. In *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*. Paru dans D. Filâtre et G. de Terssac (coord.), Toulouse, Octarès, 2005.

Touvard, F. (2013). *Le manager explorateur. Le management de projet par enjeux, un catalyseur d'innovation*. Presses internationales Polytechnique, 2013.

Tréhorel, Y. (2007). *Mettez du changement dans vos projets*. AFNOR, 2007.

Urio, P. (1998). *La gestion publique au service du marché*. in M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.

Van Zanten, A. (2004). *Les politiques d'éducation*. Paris : PUF, collection Que sais-je ?

Vlassopoulou, C.A. (2000). *Politiques publiques comparées*. CURAPP in Les Méthodes au concret, PUF, 2000.

Vogel, D. (1986). *National styles of regulation : environmental policy in Great Britain and the United States*. Ithaca and London, Cornell University Press, 1986, p. 195.

Wahnich, S. (2006). *Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique – Trois méthodes d’approche des publics*. In « Connaître les publics », BBF Paris, t.51, n°6.

Wiener, C. (1987). *De la coordination administrative à la décision politique : étude comparée de quelques systèmes*. Coordination administrative et choix politiques. Revue française d’Administration Publique, n°42, avril-juin 1987, Institut International d’Administration Publique, pp.251-260.

Wilson James, Q. (1973). *Political organizations*. N.Y., Basic Books, 1973.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE (Semi-dirigée)

Civilités – consignes liées à la rencontre

- Remercier l'informant de sa présence
- Mettre l'informant en confiance
- Rappeler et expliquer brièvement le contexte et le déroulement de l'entrevue

Introduction – considérations générales

1. Quelle est votre fonction ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
3. Quelle fonction occupiez-vous avant d'être nommé à ce poste ?
4. Depuis combien de temps êtes-vous dans l'Administration ?
5. En quoi consiste votre travail actuel ?
6. Y a-t-il une différence entre la fonction que vous occupez actuellement et celle que vous occupiez avant ?

Travail gouvernemental et caractéristiques des approches de gestion de projet

7. Quelle est votre définition de l'organisation du travail gouvernemental ?
8. Vous considérez-vous comme un acteur du travail gouvernemental ?
9. Quelle est votre perception du travail gouvernemental au Cameroun ?
10. D'après vous, l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun prend t-elle en compte ce qui est en jeu dans le cadre de la réalisation de tel ou tel projet, c'est-à-dire ce que le gouvernement a à perdre ou à gagner à travers l'exécution d'un projet donné?
11. A quel niveau vous situez-vous dans le travail gouvernemental ? Est-ce :
 - *Au niveau stratégique*
 - *Au niveau opérationnel*
 - *Au niveau intermédiaire*
 - *Autre ?*

12. D'après-vous, qu'est ce qui distingue chacun de ces niveaux ?
13. Pensez-vous qu'il est possible d'établir un lien entre ces différents niveaux ? Si oui comment ?
14. Pensez-vous que la pratique du travail gouvernemental au Cameroun établit ces liens ? Si oui de quelle manière ?
15. Avez-vous des exemples édifiants qui démontrent l'existence de liens entre ces différents niveaux ?
16. Dans vos fonctions actuelles, vous est-il déjà arrivé de conduire une action ou une politique publique en mode projet, c'est-à-dire avec un contenu, des objectifs, des livrables, des coûts, des délais et des contraintes bien définis? Si oui, en quoi consistait-elle ?
17. Ce projet (ou ces projets) a-t-il impliqué toute votre organisation/ministère/unité de travail ou une entité spécifique seulement de votre personnel? Pouvez-vous nous préciser de quelle manière ?
18. Lorsque vous pilotez un projet, est-il indispensable pour vous que tous les services et personnels de votre administration soient mobilisés à la réalisation ou à la réussite de ce projet ou seule la mobilisation de l'équipe dédiée à ce projet vous semble nécessaire ? Pourquoi ?
19. D'après vous, l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun privilégie t-elle la gestion d'un ou plusieurs ensemble(s) de projets ou alors la gestion des projets pris séparément ?
20. Laquelle de ces deux approches vous semble la plus appropriée dans le cadre du travail gouvernemental ? Pourquoi ?
21. D'après vous, est-il nécessaire dans le cadre du travail gouvernemental que les projets conduits soient interdépendants ou directement liés ? Pourquoi ?
22. Les projets exécutés ont-ils fait l'objet d'une sélection parmi tant d'autres ? Si oui, sur la base de quels critères ?
23. Ces projets se rattachent-ils à une stratégie gouvernementale ? Si oui, laquelle et comment ?
24. Pensez-vous qu'il existe des interactions entre les projets réalisés dans le cadre du travail gouvernemental au Cameroun ? Si oui, de quelle manière ?
25. Pensez-vous qu'il est nécessaire de disposer d'une structure commune permanente au niveau gouvernemental pour le pilotage des projets ? Pourquoi ?
26. Si oui, à quel niveau cette structure pourrait-elle se situer ?
27. Quelle forme pourrait-elle revêtir ?

28. Quel pourrait être son rôle ?
29. Quels avantages ou inconvénients présenterait une telle approche dans l'organisation du travail gouvernemental au Cameroun ?
30. D'après-vous, peut-on établir un lien entre le travail gouvernemental et la gestion de projet ? Si oui, de quelle manière ?

Conclusion

- Y a-t-il un point sur lequel vous aimeriez apporter des précisions ?
- Remerciements

ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
CONCERNANT LA PARTICIPATION



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
CONCERNANT LA PARTICIPATION

1. TITRE DU PROJET

LA CONTRIBUTION DES APPROCHES DE MANAGEMENT DE PROJET A L'ORGANISATION DU TRAVAIL GOUVERNEMENTAL : LE CAS DU CAMEROUN

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

Responsable : BETJOL HIOL CHARITE DE BESSOMBE
Etudiant en Maîtrise de gestion de projet

Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant) : Julien Bousquet, Professeur au département des Sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi

Codirecteur de recherche : Christophe Leyrie, Professeur au département des Sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi

3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

Description du projet de recherche

Qu'y a-t-il de commun entre l'organisation du travail gouvernemental (OTG) et la gestion de projet ? Ces deux concepts semblent si éloignés et différents l'un de l'autre qu'il peut s'avérer osé, voire périlleux, de rechercher une corrélation utile entre eux, du moins sur le plan de la recherche. C'est pourtant l'objet de la présente étude. Elle consiste à voir dans quelle mesure la gestion de projet, considérée par nombre d'auteurs et praticiens comme la solution permettant d'optimiser le rendement des entreprises privées, pourrait également contribuer à l'amélioration du travail gouvernemental, en s'inspirant du cas du Cameroun.

L'OTG peut se définir comme l'ensemble des processus institutionnels ayant un caractère politique, juridique ou administratif, auxquels un gouvernement a recours dans la prise des décisions concernant la gestion des affaires publiques, ainsi que les dispositifs opérationnels qu'il met en place aux fins de l'exécution de ces décisions. Il apparaît, à partir de cette définition, que le travail gouvernemental s'inscrit dans le domaine des pouvoirs publics, c'est-à-dire l'action des gouvernants, par opposition au secteur privé.

La gestion de projet, quant à elle, s'entend comme la mobilisation des ressources humaines, matérielles, techniques et financières, en vue de l'exécution coordonnée d'activités spéciales, complexes et temporaires, à l'effet de produire des biens ou services uniques permettant l'atteinte de résultats précis.

A priori, tout semble opposer l'OTG à la gestion de projet. Pourtant, la littérature révèle des similitudes entre la gestion de projet et le travail gouvernemental. En effet, à l'instar de tout projet, l'action gouvernementale n'est pas le fruit du hasard. Elle se conçoit, sur la base d'un problème bien identifié auquel les autorités publiques tentent d'apporter des solutions. Elle s'organise ou se définit autour d'une solution particulière décidée par les autorités compétentes. Elle s'exécute et mobilise à cet effet diverses parties prenantes, tout en restant soumise à d'innombrables contraintes (financières, temporelles, techniques, etc.). Enfin, elle est conduite à terme et de ce point de vue, elle peut faire l'objet d'une évaluation. Il semble donc exister des points de contact entre la gestion de projet et le travail gouvernemental. Force est de constater que « l'approche projet » est aujourd'hui une réalité dans le pilotage de l'action gouvernementale. Elle a été diffusée dans les pays en voie de développement dont le Cameroun par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, à la faveur de l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE).

Seulement, il existe dans la littérature différentes approches de gestion de projet. Les plus significatives sont la gestion intégrée de projet, le management par projet et le management multi-projets (qui se traduit en trois variantes à savoir l'approche « portefeuille », l'approche « plateforme » et l'approche « trajectoire ou lignées »). Partant donc du fait qu'il existe une corrélation entre la gestion de projet et le travail gouvernemental, la question générale de notre recherche est de savoir quelles sont les approches de gestion de projet qui peuvent s'appliquer aux processus d'organisation du travail gouvernemental au Cameroun ?

Plus spécifiquement :

toutes les approches de gestion de projet peuvent-elles être transposées dans le travail gouvernemental ?

quelle(s) approche(s) de gestion de projet est compatible avec telle ou telle autre famille de processus du travail gouvernemental au Cameroun ? En d'autres termes, est-ce que toutes les familles de processus du travail gouvernemental se prêtent aux approches de gestion de projet répertoriées dans la littérature ?

quelle(s) approche(s) de gestion de projet le Cameroun a-t-il privilégié dans le cadre de l'organisation du travail gouvernemental ?

Objectif(s) spécifique(s)

La présente étude a pour objectifs :

d'identifier les passerelles existantes ou possibles entre les processus du travail gouvernemental au Cameroun et les approches de gestion de projet

de proposer, par famille de processus du travail gouvernemental, le(s) type(s) d'approche(s) de gestion de projet qui serait le mieux adapté, compte tenu de la spécificité du secteur public en général et du travail gouvernemental en particulier. Car, il convient de glisser du "standardisé" maladroitement adapté au secteur public au "sur mesure".

de présenter les avantages éventuels inhérents à l'implémentation de telle ou telle autre approche de gestion de projet dans les processus du travail gouvernemental.

4.3. Déroulement

Cette étude s'inscrit dans une démarche holistico-inductive ou qualitative. Elle favorisera la triangulation des données et des sources. A cet effet, des entrevues semi-directives seront réalisées avec différents participants, au rang desquels les membres du Gouvernement, les hauts fonctionnaires de l'administration et les responsables de projet. Ces entrevues seront combinées à l'étude de cas, à la revue documentaire ainsi qu'à l'observation participante. Les entrevues se dérouleront de préférence au lieu de travail (bureau) du participant où, le cas échéant, à un lieu et à une heure susceptibles d'en garantir un déroulement serein. La durée de l'entrevue est de 40 à 50 mn. Celle-ci sera articulée en quatre phases. La 1^{ère} phase sera consacrée aux civilités d'usage et à l'indication du cadre d'étude dans lequel s'inscrit cette entrevue. La 2^{ème} phase permettra de passer en revue quelques considérations générales relatives à la fonction et au parcours professionnel du participant. Il sera question à ce niveau d'apprécier son positionnement dans l'appareil administratif camerounais, de cerner les missions qui lui sont dévolues ainsi que son expérience professionnelle. Quant à la 3^{ème} phase, elle mettra l'accent sur le travail gouvernemental et ses relations avec la gestion de projet. Il s'agira de recueillir l'analyse du participant quant à l'application ou non des différentes approches de gestion de projet dans les processus du travail gouvernemental au Cameroun. Il en va notamment de la sélectivité des projets gouvernementaux, de l'intégration entre les niveaux stratégique et opérationnel en matière de gestion de projet au Cameroun ou encore des interactions entre

les projets. La dernière phase permettra de conclure l'entrevue. Il sera attendu du participant d'apporter des précisions ou compléments éventuels sur tout point abordé pendant l'entrevue ou connexe à l'étude.

AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVENIENTS ASSOCIES AU PROJET DE RECHERCHE

En guise d'avantages associés à ce projet de recherche, il convient de relever que les conclusions issues de cette étude permettront de baliser de nouvelles avenues susceptibles d'améliorer le travail gouvernemental. Les enrichissements hérités de la gestion de projet constituent sans doute une étape supplémentaire face à la nécessité de repenser l'action publique, en regard de la triple contrainte à laquelle sont confrontés les Etats depuis la fin du XX^{ème} siècle, à savoir la récession, l'accélération et l'internationalisation. De nouveaux dispositifs de pilotage des affaires publiques sont ainsi mis à la disposition des autorités gouvernementales.

A titre d'inconvénient ou de risque lié à cette recherche, il est nécessaire de signaler que chaque participant est invité à prendre le temps nécessaire pour répondre aux questions qui lui seront posées. La durée d'une entrevue se situe entre 40 et 50 mn. Un tel exercice exige par conséquent une préparation.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNEES

Les données recueillies lors des entrevues seront traitées sous anonymat. En aucun moment, les noms ou prénoms des personnes interviewées apparaîtront dans le processus de traitement des informations collectées ni dans le mémoire. Seul l'étudiant, le Directeur et le co-directeur de recherche connaîtront l'identité réelle des répondants. En cas d'utilisation d'un logiciel pour l'enregistrement des entrevues, les bandes sonores seront sécurisées par un code de verrouillage de manière à n'être accessibles qu'à l'étudiant tout au long de phase de retranscription. Les comptes rendus des entrevues et les bandes sonores éventuelles seront conservés dans un coffre fort au bureau exclusivement réservé à l'étudiant. Au terme de l'analyse des données, lesdits comptes rendus et bandes sonores seront détruits par l'étudiant, en rapport avec l'équipe d'encadrement.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

La participation à l'étude est volontaire et le répondant a le droit en tout temps de se retirer sans encourir

aucune conséquence.

INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Il n'y n'aura pas d'indemnité compensatoire pour les répondants.

PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relier à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

BETJOL HIOL Charité de Bèssombe

1, Boulevard du 20 mai

(00237) 99001355

Yaoundé-Cameroun

chabehi@hotmail.fr

ou

418 545 1300

505, rue de Sales, G7H4C5

Charite-de-bessombe.betjol-hiol1@uqac.ca

Chicoumi-Québec

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 2493 ou cer@uqac.ca.

CONSENTEMENT

Consentement du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. Je reconnais qu'on m'a expliqué le projet, qu'on a répondu à mes questions et qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du sujet de recherche

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'on a expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement, que l'on a répondu aux questions que le sujet de recherche avait à cet égard et qu'on lui a clairement indiqué qu'il demeure libre de mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

BETJOL HIOL Charité de Bèssombe

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche 25/06/2013