

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE (CRFD) EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCE DE L'EDUCATION
ET INGENIEURIE EDUCATIVE

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION SCIENCES

POST GRADUATED SCHOOL FOR
SOCIAL, HUMAN AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL UNIT OF RESEARCH AND
TRAINING IN SCIENCES AND
EDUCATIONAL ENGINEERING

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

**PROFIL DE CARRIERE ET IMPACT SUR LA
PERFORMANCE DES AGENTS
COMMUNAUX : CA DE LA MAIRIE DE
YAOUNDE III^e**

*Mémoire présenté et soutenu le 12 Juillet 2024 en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de l'Education*

Filière : Management de l'Education

Option : Conception et Evaluation des Projets Educatifs

par :

NKE KOUMENDA Mélanie Diane

Matricule 21V3123

jury :

Qualités	Noms et grade	Universités
Président	BANGA AMVENE Jean Désiré, MC	UYI
Rapporteur	MBEH Adolf TANYI, CC	UYI
Examineur	BIOLO Joseph Thierry Dimitri, CC	UYI



SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATION, SIGLES ET ACRONYMES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1: CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE.....	5
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET ETAT DE LA QUESTION	12
PARTIE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....	51
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE	52
CHAPITRE 4 : ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ...	67
CONCLUSION FINALE	76
BIBLIOGRAPHIE	77
TABLE DES MATIERES	87

À
mes parents, pour leur soutien

REMERCIEMENTS

La réussite de ce rapport de recherche confirme l'exactitude et la validité intemporelles de mon superviseur, le Dr Tanyi Adolf Mbeh. Il m'a demandé de lire Sir Alex Newton qui aurait déclaré : « "que j'ai vu plus loin que les autres, c'est parce que je me tenais sur les épaules des géants" ». En effet, il faut tout un village pour élever un enfant en Afrique, et la réussite de ce rapport en témoigne. Tant de personnes, dont les noms ne peuvent être mentionnés en raison des contraintes d'espace, ont contribué mon développement. Je leur serai toujours grandement reconnaissante.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à Monsieur le Recteur de l'Université de Yaoundé 1 ainsi qu'à Monsieur le Doyen de la Faculté des sciences de l'éducation pour avoir mis à notre disposition un cadre d'étude adéquat pour notre formation. Nous remercions les enseignants du département de curricula et évaluation pour la qualité de la formation. Nos sincères remerciements vont également à l'endroit de tous les camarades de promotion qui ont rendu le séjour dans la Faculté agréable ; M. Teafack, merci d'avoir été là lorsque les choses sont devenues plus difficiles. Notre amitié va bien au-delà du simple partage d'un cours. Vous êtes inexorablement devenus mes gardiens ; un frère et une sœur. Je te remercie ; le fait que vous me posiez régulièrement des questions sur mes progrès dans mes études signifiait beaucoup.

À Mon directeur au travail, vos sages paroles m'ont permis de rester concentré. Je n'oublierai pas le jour où tu m'as dit : « l'éducation est comme un imperméable » ; dont j'aurai besoin un jour, les jours de pluie. À mon personnel en fonction ; merci d'avoir fait office de commis de recherche. Merci de me permettre de vous donner des instructions téléphoniques même à des heures tardives. Tout le monde dans notre bureau mérite une mention spéciale.

Enfin, mes remerciements vont à ma famille pour toute l'aide qu'elle m'a apporté.

LISTE DES ABREVIATION, SIGLES ET ACRONYMES

AMF : Association des maires de France

CGCT : Code général des collectivités territoriales

CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

SNPES : Syndicat national des personnels de l'éducation et du social

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Données du répondant 1	56
Tableau 2: Données du répondant 2	57
Tableau 3: Données du répondant 3	57
Tableau 4: Données du répondant 4	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1: éléments d'un profil de carrière	14
Figure 2: évaluation des performances	15
Figure 3: démarche de formation	15

RESUME

Le présent mémoire se propose d'expliquer et comprendre l'impact du profil de carrière sur les personnels de mairie de Yaoundé IIIe. Partant du constat selon lequel les communes semblent éprouver quelques difficultés à répondre de manière complète et satisfaisante aux sollicitations des citoyens, le présent propos analyse cette situation du point de vue du profil de carrière. La question est la suivante : quel est l'impact du profil de carrière sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? Nous faisons l'hypothèse que le profil de carrière approprié est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux. L'atteinte de l'objectif a nécessité la mise en place d'un dispositif méthodologique constitué de l'entretien et de la recherche documentaire. Effectivement, quatre personnels choisis de manière raisonnée ont été soumis à un guide d'entretien. L'analyse thématique révèle qu'effectivement, la formation et l'expérience sont favorable à l'amélioration des personnels de la commune. Il serait donc intéressant, pour les autorités de mettre l'accent sur la formation et les compétences de leurs employés pour un meilleur rendement.

***Mots-clés** : profil de carrière, performance, mairie, carrière.*

ABSTRACT

This thesis aims to explain and understand the impact of the career profile on the staff of the Yaoundé III town hall. Based on the observation that the municipalities seem to have some difficulty in responding fully and satisfactorily to citizens' requests, this paper analyzes this situation from the point of view of the career profile. The question is: what is the impact of the career profile on the performance of the municipal agents of Yaoundé III? We assume that the appropriate career profile is favorable to improving the performance of municipal agents. Achieving the objective required the implementation of a methodological system consisting of interviews and documentary research. Indeed, four personnel chosen in a reasoned manner were subjected to an interview guide. Thematic analysis reveals that indeed, training and experience are favorable to the improvement of the staff of the municipality. It would therefore be interesting for the authorities to emphasize the training and skills of their employees for better performance.

Keywords: *career profile, performance, town hall, career.*

INTRODUCTION GENERALE

Les communes de la République du Cameroun devraient jouer un rôle majeur pour faciliter le développement et améliorer les conditions de vie des citoyens de la République. En attribuant cette grande responsabilité à la sphère des conseils locaux, les rédacteurs de la Constitution semblent avoir anticipé que les municipalités pourraient ne pas satisfaire à la réalisation de ce mandat. Ils comprenaient le décret no. /100 du 3 mars 1982 modifiant la Constitution, qui habilite la sphère régionale du gouvernement à assumer les obligations exécutives qu'une municipalité peut manquer d'exécuter, maintenir les normes nationales essentielles ou respecter les normes minimales établies pour la prestation de services. Le gouvernement met ainsi un ensemble de ressources à la disposition des communes à l'effet de les accompagner dans leurs missions. Cependant, on ne peut s'empêcher de constater que le personnel des communes répondre partiellement aux besoins des citoyens en termes de services publics. Comment expliquer une telle situation ? s'agit-il d'une insuffisance des effectifs ? ou alors du manque d'expérience ? ou encore du manque de formation initiale et continue ? Alors que notre questionnement s'en va florissant, la littérature scientifique formule quelques explications allant dans le sens de l'expérience (Noe, 2020), la formation (Arthur, 2017) et même de la compétence (Dessler, 2020). Considérant ces nouveaux éléments, il y a lieu de s'interroger sur l'impact des trois facteurs précédemment cités sur la performance des personnels de la commune. Sachant que la formation, l'expérience et la compétence se rapportent au profil de carrière, nous formulons la question principale suivante : quel est l'impact du profil de carrière sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? De manière spécifique, nous disons : quelle est l'incidence de l'expérience professionnelle sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? Quelle est l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? Nous faisons l'hypothèse que le profil de carrière approprié est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux. Précisément, nous disons que l'expérience professionnelle et la formation initiale des personnels sont favorables à l'amélioration des performances des agents communaux. L'objectif est donc d'étudier l'impact du profil de carrière sur les performances des employés municipaux. Les objectifs spécifiques sont les suivants : déterminer l'impact de l'expérience professionnelle sur les performances des employés municipaux et préciser l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des employés municipaux. L'atteinte des objectifs nécessite un dispositif méthodologique qui comprend 4 participants qui seront soumis à un guide d'entretien.

Ce mémoire comprend quatre chapitres, chacun se concentrant sur différents aspects de l'établissement de profils de carrière et de son impact sur les performances des employés de mairie. Le chapitre 1 revient sur la problématique (questions, hypothèses et objectifs). Le chapitre 2 passe en revue la littérature pertinente sur le développement de carrière, la gestion des performances et l'engagement des employés. Le chapitre 3 présente la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude, y compris les procédures de collecte des données et les techniques d'analyse. Le chapitre 4 présente les résultats de la recherche, suivi d'une discussion sur les implications pratiques.

PARTIE 1: CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE

Le chapitre aborde les articulations telles que le contexte de l'étude, qui vise à comprendre le rôle du conseil local dans son contexte. La justification de l'étude fait une référence abrégée à certains défis auxquels les municipalités du Cameroun sont confrontées, à l'historique des interventions au titre de l'article 139 depuis l'avènement de la politique ainsi qu'à la position de la municipalité en tant qu'unités d'analyse dans cette étude. Le chapitre traite également des objectifs de recherche, des questions de recherche, de l'énoncé du problème, des hypothèses, des principales limites de l'étude ainsi que des considérations éthiques.

1.1 Contexte de recherche

Dans les organisations modernes, les pratiques efficaces de gestion des ressources humaines jouent un rôle crucial dans l'optimisation des performances des employés et de la réussite de l'organisation. L'une de ces pratiques est l'établissement de profils de carrière, qui consiste à évaluer les aptitudes, les intérêts et les compétences des employés afin de les aligner sur des plans de carrière appropriés au sein de l'organisation. L'établissement de profils de carrière fournit des informations précieuses sur les forces individuelles, les domaines de développement et les trajectoires de carrière potentielles, ce qui permet aux organisations de prendre des décisions éclairées concernant les affectations, la formation et les possibilités d'avancement de leurs employés.

1.1.1 Organisation de la mairie au Cameroun

Au Cameroun, les mairies jouent un rôle essentiel dans l'administration locale et la gestion des collectivités territoriales décentralisées. Elles représentent le premier échelon de l'administration publique à l'échelle locale (Nguimkeng, 2018).

Structure organisationnelle des mairies

- Le maire : Élu au suffrage universel direct, le maire est le chef de l'exécutif municipal. Il représente la commune, dirige l'administration communale et met en œuvre les décisions du conseil municipal (Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004).
- Le conseil municipal : Organe délibérant de la commune, le conseil municipal est composé de conseillers municipaux élus. Il définit les orientations et les politiques de la commune (Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004).

- Les services municipaux : Chaque mairie dispose de différents services techniques et administratifs (état civil, urbanisme, patrimoine, etc.) dirigés par des responsables nommés par le maire (Nguimkeng, 2018).

Principales compétences des mairies

- Gestion du budget et des finances communales (Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004)
- Urbanisme, aménagement du territoire et délivrance des autorisations d'urbanisme (Loi n°2004/003 du 21 avril 2004)
- Gestion des équipements et services publics locaux (voirie, éclairage public, collecte des déchets, etc.) (Nguimkeng, 2018)
- État civil (actes de naissance, de mariage, de décès, etc.) (Loi n°2011/011 du 06 mai 2011)
- Développement économique local (Nguimkeng, 2018)
- Action sociale et développement communautaire (Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004)

Ressources et financement des mairies

- Ressources propres (taxes, redevances, etc.) (Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009)
- Dotations et subventions de l'État (Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004)
- Emprunts et financements extérieurs (Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009)
- Partenariats public-privé (Nguimkeng, 2018)

Défis et enjeux des mairies au Cameroun

- Renforcement des capacités techniques et managériales des équipes municipales (Nguimkeng, 2018)
- Amélioration de la mobilisation des ressources financières propres (Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009)
- Développement des infrastructures et services de base pour les populations (Nguimkeng, 2018)
- Coordination et coopération renforcées entre les différents niveaux de collectivités territoriales (Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004)
- Implication accrue des citoyens dans la gestion locale (Nguimkeng, 2018)

En conclusion, les mairies jouent un rôle central dans la gouvernance locale au Cameroun, mais font face à des défis majeurs en termes de moyens, de compétences et de coordination pour répondre efficacement aux besoins des populations (Nguimkeng, 2018).

1.1.2 Organigramme de la mairie et fonctionnement

Au sommet de l'organigramme se trouve le Maire, élu au suffrage universel direct. Il est le chef de l'exécutif municipal et représente la commune.

Sous l'autorité du Maire, on trouve le Conseil Municipal, organe délibérant composé de conseillers municipaux élus. C'est lui qui définit les orientations et les politiques de la commune.

Les services municipaux sont placés sous la direction du Maire et gérés par des responsables nommés par ce dernier. On y trouve notamment :

- Le Secrétariat Général : Chargé de la coordination des services et du suivi des dossiers.
- Le Service des Affaires Générales : Responsable de l'état civil, de l'administration générale et du personnel.
- Le Service des Finances et du Patrimoine : Gère le budget communal, les recettes et les biens de la commune.
- Le Service Technique : Chargé de l'urbanisme, de la voirie, de l'environnement et des infrastructures.
- Le Service du Développement Local : Coordonne les actions de développement économique et social.
- Le Service Juridique et du Contentieux : Assure le conseil juridique et le suivi des dossiers contentieux.

Cet organigramme type peut varier selon l'importance et les spécificités de chaque commune, mais il reflète l'organisation générale des mairies au Cameroun.

Le Maire :

- Élu au suffrage universel direct pour un mandat de 5 ans renouvelable
- Chef de l'exécutif municipal, il représente la commune et dirige l'administration communale
- Nomme et révoque le personnel communal, à l'exception du Secrétaire Général
- Prépare et exécute le budget communal

- Met en œuvre les délibérations du Conseil Municipal

Le Conseil Municipal :

- Organe délibérant de la commune, composé de conseillers municipaux élus
- Définit les orientations stratégiques et les politiques de la commune
- Vote le budget et approuve les comptes administratifs
- Délibère sur les questions d'intérêt communal
- Le Secrétaire Général :
 - Fonctionnaire d'État, nommé par décret du Premier Ministre
 - Assure la coordination générale des services municipaux
 - Prépare les dossiers et les délibérations du Conseil Municipal
 - Veille à l'application des décisions du Maire et du Conseil

Les Services Municipaux :

- Service des Affaires Générales : État civil, administration du personnel, affaires générales
- Service des Finances et du Patrimoine : Gestion budgétaire et comptable, patrimoine communal
- Service Technique : Urbanisme, voirie, environnement, infrastructures
- Service du Développement Local : Développement économique, social et communautaire
- Service Juridique et du Contentieux : Conseil juridique, suivi des dossiers contentieux

Chaque service est dirigé par un responsable nommé par le Maire, qui s'appuie sur une équipe de fonctionnaires communaux.

Cette organisation vise à assurer une gestion efficace des compétences et des ressources de la commune au service des populations locales.

1.1.3 Formation du personnel des mairies au Cameroun

Formation initiale

- Les fonctionnaires communaux sont recrutés à différents niveaux de qualification :
- Agents d'exécution : Niveau CAP/BEP
- Agents de maîtrise : Niveau Baccalauréat
- Cadres : Niveau Licence, Master ou équivalent

- Les recrutements se font généralement par voie de concours organisés par le Centre National de Formation des Collectivités Territoriales Décentralisées (CEFOTCOD) (Décret n° 2010/0240 du 1er février 2010 portant organisation du CEFOTCOD)

Formation continue

- Le CEFOTCOD assure également la formation continue du personnel communal :
- Formations thématiques (gestion budgétaire, urbanisme, état civil, etc.)
- Formations de perfectionnement et de recyclage
- Formations à la prise de responsabilités
- Les mairies organisent également des sessions de formation interne pour leur personnel
- L'objectif est de renforcer les compétences techniques et managériales des agents (Loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes)

Développement des carrières

- Les agents communaux bénéficient d'un statut de la fonction publique territoriale (Décret n° 2010/0242 du 1er février 2010 portant statut particulier des personnels des collectivités territoriales décentralisées)
- Ils peuvent évoluer dans leur carrière par avancement, mutation ou promotion interne
- Les postes de responsabilité (chefs de service, directeurs) sont généralement pourvus par nomination du Maire

Cette formation initiale et continue vise à professionnaliser le personnel communal et à améliorer la qualité des services rendus aux populations locales.

Justification du choix du sujet

Le développement durable serait atteint grâce à la réalisation des objectifs suivants des conseils locaux, tels que prévus par l'article 152 de la Constitution (1996 : 84).

- assurer un gouvernement local démocratique et responsable pour les communautés ;
- assurer la fourniture de services aux communautés de manière durable ;
- promouvoir le développement social et économique ;
- promouvoir un environnement sûr et sain ;
- Encourager l'implication des communautés et des organismes communautaires dans les affaires de gouvernement local.

Le nombre total de communes placées sous administration depuis l'avènement de cette politique pourrait suggérer que la politique de décentralisation au sein des communes est en train de devenir monnaie courante. À ce jour, près de 30 % des 283 municipalités du Cameroun ont été placées sous décentralisation.

1.2 Problème de recherche

Les agents municipaux, employés par les autorités locales, effectuent un large éventail de tâches essentielles pour maintenir l'infrastructure publique, fournir des services et soutenir les initiatives de développement communautaire. Cependant, l'efficacité des performances des agents municipaux est influencée par divers facteurs, notamment l'adéquation de leurs compétences avec leurs fonctions, leur satisfaction professionnelle et les possibilités d'évolution professionnelle. Malgré l'importance du développement de carrière dans l'amélioration de la motivation et de la productivité des employés, il existe peu de recherches sur l'impact de l'établissement de profils de carrière sur les performances des employés municipaux. En dépit du dispositif mis en place par le gouvernement, on ne peut s'empêcher de constater que les agents communaux ont des difficultés à répondre aux préoccupations des usagers, de manière complète et satisfaisante.

1.3 Questions de recherche

Les gouvernements agissent délibérément à la recherche de solutions en formulant et en mettant en œuvre des politiques conçues pour résoudre des problèmes spécifiques. En apparence, la mise en œuvre d'une politique doit conduire à une réduction des problèmes identifiés et à une amélioration des conditions souhaitées. Cela signifierait que la mise sous administration des communes devrait avoir pour objectif de trouver des solutions durables. Les questions de recherche suivantes ont donc été posées pour savoir si cette intervention spécifique produit effectivement les résultats escomptés :

1.3.1 Question de recherche principale

Quel est l'impact du profil de carrière sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ?

1.3.2 Questions secondaires

- Quelle est l'incidence de l'expérience professionnelle sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ?
- Quelle est l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ?

1.4 Hypothèses de recherche

En fin de compte, les politiques concernent les relations entre différents facteurs et différents acteurs politiques. Les gouvernements formulent, adoptent et mettent en œuvre des politiques publiques précisément parce qu'ils croient que la mise en œuvre des interventions contenues dans les politiques conduira logiquement à un résultat de performance souhaité par rapport à celui d'avant l'action de décentralisation. Il s'ensuit donc que les observateurs politiques s'attendent à ce que les interventions dans les municipalités au sens de l'article 139 de la Constitution produisent un résultat positif.

1.4.1 Hypothèse générale

Selon Salkind (2011 : 7), le but d'une hypothèse est d'établir une relation claire entre différents facteurs. Pour cette étude, l'hypothèse suivante est retenue : le profil de carrière approprié est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux.

1.4.2 Hypothèses spécifiques

- L'expérience professionnelle est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux
- La formation initiale et continue est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux

1.5 Objectifs de l'étude

1.5.1 Objectif général

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'impact du profil de carrière sur les performances des employés municipaux. Les objectifs spécifiques sont les suivants.

1.5.2 Objectifs spécifiques

Déterminer l'impact de l'expérience professionnelle sur les performances des employés municipaux

Préciser l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des employés municipaux

1.6 Intérêt de l'étude

Comprendre l'impact de l'établissement de profils de carrière sur les performances des employés municipaux et les implications significatives pour les autorités locales, les praticiens de la gestion des ressources humaines et les décideurs politiques. En identifiant des stratégies

de développement de carrière efficaces et en attaquant aux obstacles à l'avancement des employés, les organisations peuvent améliorer la productivité de la main-d'œuvre, la satisfaction au travail et les taux de rétention. En outre, les résultats de cette étude peuvent contribuer à l'élargissement de la littérature sur les pratiques de développement de carrière dans les organisations du secteur public.

1.7 Délimitation de la recherche

Cette étude se concentre sur les conseillers municipaux employés par les autorités locales dans une zone géographique spécifique. La recherche utilisera principalement des méthodes qualitatives, notamment des observations, pour recueillir des données auprès des employés municipaux et des professionnels des ressources humaines responsables des initiatives de développement de carrière. Les limites de l'étude comprennent des biais potentiels dans les données auto-déclarées, une généralisation limitée des résultats à d'autres contextes organisationnels, et des contraintes liées au temps et à la disponibilité des ressources.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET ETAT DE LA QUESTION

Ce chapitre se concentre sur la revue de la littérature. Son principal argument est que la question spécifique de la recherche politique (la décentralisation dans les municipalités) est traitée dans le contexte du système de relations intergouvernementales et décentralisées. Il traite de l'essence du gouvernement, des défis auxquels le Cameroun d'aujourd'hui est confronté, des

relations entre le centre et les collectivités locales, de la relation entre l'État développementiste et le gouvernement local développementiste. Il énumère et discute des théories et des travaux empiriques dans le domaine.

2.1 Définition des concepts

Profil de carrière

Selon Greenhaus et al. (2018) :

"Le profil de carrière est un document personnalisé qui résume les éléments clés de l'expérience, des réalisations, des compétences et des objectifs de carrière d'un individu. Il vise à présenter une image cohérente et valorisante du parcours professionnel."

Selon Noe (2020) :

"Le profil de carrière est une présentation structurée du cheminement professionnel d'un individu, mettant en avant ses expériences passées, ses compétences actuelles et ses aspirations futures. Il permet d'établir une vision d'ensemble de la carrière d'une personne."

Selon Arthur et al. (2017) :

"Le profil de carrière est un outil de gestion de carrière qui rassemble les informations essentielles sur le parcours, les réalisations et le potentiel d'un individu. Il aide à définir une trajectoire professionnelle cohérente et à identifier les opportunités de développement."

Selon Dessler (2020) :

"Le profil de carrière est un résumé structuré du parcours, des compétences et des objectifs professionnels d'un individu. Il permet de dresser un bilan des acquis et d'établir un plan de développement pour atteindre les aspirations de carrière."

Ces différentes définitions mettent l'accent sur les éléments clés du profil de carrière, à savoir : l'expérience professionnelle, les réalisations, les compétences, les objectifs de carrière et le développement professionnel.

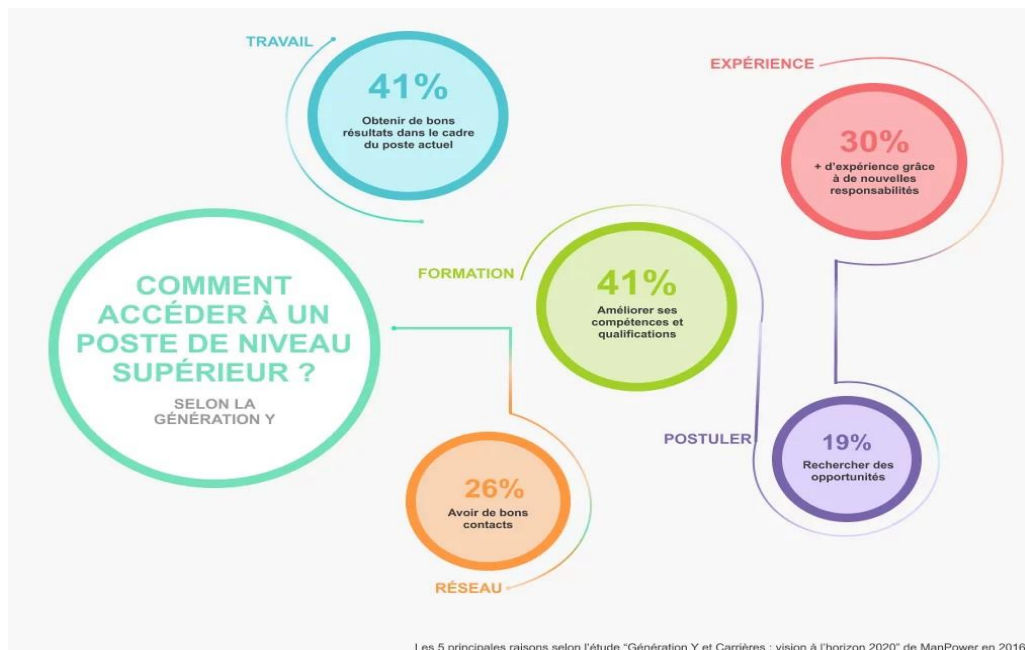


Figure 1: éléments d'un profil de carrière

Performance

Selon Campbell (1990) :

"La performance au travail fait référence aux comportements ou aux actions qui sont pertinents pour les objectifs de l'organisation et qui peuvent être mesurés en termes de niveau de compétence ou de degré de contribution."

Selon Borman et Motowidlo (1993) :

"La performance au travail se compose de deux dimensions principales : la performance de tâche, liée aux activités techniques et fonctionnelles du poste, et la performance contextuelle, liée aux comportements favorisant l'environnement organisationnel et social."

Selon Viswesvaran et Ones (2000) :

"La performance au travail est un construit multidimensionnel qui inclut des aspects tels que la productivité, la qualité du travail, l'adaptabilité, le leadership, la discipline, la coopération et l'initiative."

Selon Sonnentag et Frese (2002) :

"La performance au travail englobe non seulement les actions directement liées aux tâches, mais aussi les comportements proactifs, d'adaptation et d'apprentissage qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels."

Ces définitions offrent une vision d'ensemble des différentes dimensions et conceptualisations de la performance au travail, telles que développées dans la littérature scientifique.

Pourquoi l'évaluation du personnel est importante

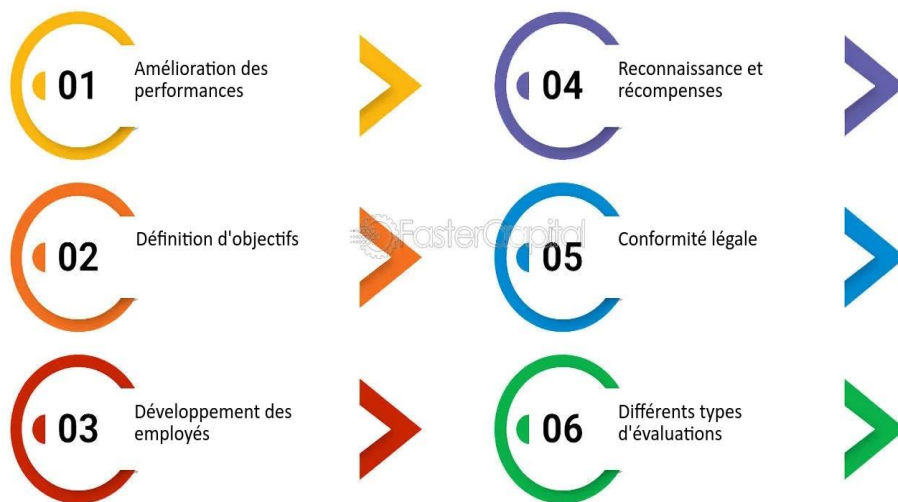


Figure 2: évaluation des performances



Figure 3: démarche de formation

Carrière

Selon Super (1980) :

"La carrière est la séquence des positions occupées et des rôles joués par une personne tout au long de sa vie de travail. Elle implique une série de choix et d'ajustements qui permettent à un individu de développer, d'utiliser et de mettre en valeur ses compétences au fil du temps."

Selon Arthur et al. (1989) :

"La carrière est l'enchaînement des expériences professionnelles d'un individu, y compris les emplois, les rôles, les activités et les réalisations, tout au long de sa vie active. Elle reflète l'identité professionnelle et l'évolution des aspirations d'une personne."

Selon Hall (1996) :

"La carrière est le parcours professionnel d'un individu, caractérisé par une succession d'emplois, de postes et de rôles, qui reflète son développement personnel et ses choix en matière d'orientation et d'objectifs de carrière."

Selon Greenhaus et al. (2010) :

"La carrière est le modèle des expériences professionnelles d'un individu au fil du temps. Elle comprend une suite d'emplois, de postes et de rôles occupés, ainsi que les relations, les réalisations et les apprentissages qui y sont associés."

Ces définitions mettent l'accent sur différents aspects de la carrière, notamment :

- La succession des positions et des rôles professionnels (Super, Arthur et al.)
- L'évolution des aspirations et de l'identité professionnelle (Arthur et al.)
- Le développement personnel et les choix en matière d'orientation (Hall, Greenhaus et al.)
- Les expériences, les relations, les réalisations et les apprentissages (Greenhaus et al.)

La carrière est donc un concept multidimensionnel qui englobe le parcours professionnel d'un individu dans sa globalité.

Agent communal

Selon le Code général des collectivités territoriales (CGCT) :

"L'agent communal est un fonctionnaire territorial qui exerce ses fonctions au sein d'une commune. Il est recruté et gré par la commune et contribue à l'exercice des missions de service public de la collectivité."

Selon le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) :

"L'agent communal est un agent public employé par une commune. Il peut être titulaire de la fonction publique territoriale ou contractuel. Ses missions consistent à participer à la mise en œuvre des politiques et des services publics locaux."

Selon l'Association des maires de France (AMF) :

"L'agent communal est un agent de la fonction publique territoriale qui contribue au fonctionnement et au développement de sa collectivité locale, en tant que représentant direct du service public au niveau communal."

Selon le Syndicat national des personnels de l'éducation et du social (SNPES) :

"L'agent communal est un fonctionnaire territorial employé par une commune pour exercer des missions de service public dans des domaines variés tels que l'éducation, la culture, l'environnement, les affaires sociales, etc."

Ces définitions apportent un éclairage sur le rôle et les caractéristiques des agents communaux, en s'appuyant sur les sources de référence dans ce domaine.

2.2 Revue de la littérature

2.2.1 Profil de carrière

Les composantes clés d'un profil de carrière sont : Objectifs de carrière, expérience professionnelle, formation et développement, compétences et connaissances, réalisations et accomplissements, objectifs de développement, et informations personnelles.

Objectifs de carrière

- Définir des objectifs de carrière à court, moyen et long terme, en lien avec ses valeurs, intérêts et compétences.
- Expliquer comment ces objectifs s'inscrivent dans une trajectoire professionnelle cohérente. (Greenhaus et al., 2018).

Expérience professionnelle

- Décrire en détail chaque poste occupé, avec les responsabilités, réalisations et compétences développées. (Noe, 2020).
- Mettre l'accent sur les réussites, projets accomplis et impacts positifs apportés.

Formation et développement (Arthur et al., 2017).

- Détailler les diplômes, formations, certifications et autres développements professionnels.
- Expliquer comment ces acquis ont permis d'étoffer ses connaissances et compétences.

Compétences et connaissances (Dessler, 2020)

- Identifier les compétences techniques, comportementales et managériales clés.
- Expliquer comment ces compétences ont été développées et mobilisées dans divers contextes.

Réalisations et accomplissements

- Mettre en avant les projets réussis, les reconnaissances reçues, les objectifs dépassés.
- Quantifier l'impact de ses réalisations lorsque possible (chiffres clés, indicateurs de performance, etc.). (Sonnenfeld, 2019).

Objectifs de développement

- Définir des objectifs de perfectionnement et de progression à court, moyen et long terme.
- Expliquer comment ces objectifs s'inscrivent dans une stratégie de développement professionnel. (Hall, 2018).

Informations personnelles

Expliquer en quoi ces éléments peuvent être un atout dans le cadre professionnel. (Greenhaus, 2018).

2.2.2 Travaux des auteurs

Étude de Dawis et Lofquist (1984) sur l'adéquation personne-environnement

Dawis et Lofquist ont développé le modèle de l'adéquation personne-environnement (Person-Environment Fit) dans le cadre de la théorie de l'ajustement au travail (Theory of Work Adjustment). Selon ce modèle, plus il y a de correspondance entre les caractéristiques de

l'individu (ses besoins, ses valeurs, ses compétences) et celles de son environnement de travail, meilleure sera sa satisfaction et sa performance au travail.

Les auteurs ont montré que les organisations qui évaluent le profil de carrière de leurs employés (personnalité, intérêts, valeurs) et qui conçoivent des postes correspondants, obtiennent de meilleures performances de la part de leur personnel. Cela passe par un processus itératif d'évaluation, d'affectation et d'ajustement mutuel entre l'individu et son environnement de travail.

Étude de Saks et Ashforth (1997) sur les tactiques d'entrée en organisation

Saks et Ashforth se sont intéressés à l'impact des tactiques d'entrée en organisation sur l'adéquation personne-emploi et les performances des nouveaux employés.

Ils ont montré que les organisations qui utilisent des tactiques de socialisation institutionnalisées (par opposition à des tactiques individualisées), comme des programmes d'intégration structurés, permettent aux nouveaux employés de mieux comprendre les attentes de leur rôle et de développer une meilleure adéquation avec leur emploi. Cela se traduit par un niveau de performance plus élevé, une plus grande satisfaction au travail et une meilleure rétention du personnel.

En conclusion, ces deux études soulignent l'importance pour les organisations d'évaluer le profil de carrière de leurs employés et de concevoir des environnements de travail correspondants afin d'optimiser leur performance et leur bien-être au travail.

2.2.3 Le développement au Cameroun

Cette rubrique passe brièvement en revue les principaux défis auxquels le Cameroun est confronté aujourd'hui, à savoir la pauvreté, le chômage et les inégalités. Le rôle du gouvernement local est donc évalué dans ce contexte puisqu'il sera démontré dans ce chapitre qu'aucune sphère de gouvernement ne réussira à réaliser seule le mandat de développement. Toutes les sphères du gouvernement doivent agir délibérément en coopération dans la poursuite des grands objectifs constitutionnels de développement.

Même si les conseils locaux se sont vu attribuer des objectifs spécifiques, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il est avancé que le succès ou l'échec des municipalités dans l'accomplissement de leurs tâches dépend fortement du rôle de soutien, de contrôle et de surveillance des autres sphères de gouvernement. Pour l'essentiel, l'accent est mis sur le fait

que partout dans le monde, les gouvernements centraux sont responsables des transferts fiscaux et de la législation qui régleme les conseils locaux. Ces deux fonctions sont importantes pour influencer les capacités requises des municipalités qui leur permettraient de fournir les services comme prévu. Toute évaluation réfléchie de la performance du gouvernement local et des interventions dans les municipalités sur la base de leurs faiblesses identifiées doit donc prendre en compte ces deux fonctions élémentaires du gouvernement central.

Ce chapitre révélera que le facteur le plus important affectant la performance politique et les résultats politiques du gouvernement local est la coordination.

2.2.3.1 Le rôle du gouvernement dans le développement

La notion de gouvernement est utilisée en référence au gouvernement central. Cependant, le Cameroun préfère le concept d'une sphère de gouvernement « décentralisée ». Il est important de faire cette distinction car la notion de conseil local sera utilisée de manière interchangeable avec celle de municipalités, désignant l'ensemble de la sphère de gouvernement la plus proche des citoyens.

Les gouvernements sont principalement responsables de l'élaboration des politiques publiques (Howlett, Ramesh & Perl, 2009 : 2). Grâce aux politiques publiques, les gouvernements ont le potentiel « d'améliorer considérablement la vie des gens et d'atteindre de multiples objectifs économiques et politiques » (Morse et Struyk, 2006 : 3). La politique publique est définie différemment par de nombreux penseurs. De Coning (2006 : 3) le définit comme une déclaration d'intention. Certains le définissent comme « ce que les gouvernements font ou négligent de faire » (Klein & Marmor, 2006 : 892). Le gouvernement utilise donc la politique publique principalement pour répondre aux besoins de ses citoyens (Coetzee, 2010 : 84).

La politique publique comprend au moins cinq phases ou étapes communément acceptées (Dunn : 1994 ; Howlett, Ramesh et Perl, 2009). Il s'agit de l'établissement d'un programme, de la formulation de politiques, de l'adoption ou de la prise de décision de politiques, de la mise en œuvre de politiques et de l'évaluation de politiques. On choisit la définition de Klein et Marmor (2006) comme définition de travail de l'étude car elle transcende le simple plan suggéré par De Coning (2006) jusqu'à la pratique réelle. Les cinq différentes étapes d'une politique publique signifient qu'une politique publique est incomplète sans un plan d'action pour poursuivre les objectifs déclarés. L'apprentissage n'aura lieu que lorsque les acteurs politiques auront mis en œuvre des actions pour réaliser leurs intentions.

Même si la définition de travail choisie semble simpliste, elle est utile dans le sens où elle reconnaît la primauté du politique dans les politiques publiques. La décision de ne rien faire, par exemple sur les questions concernant le gouvernement local, est autant une politique (Howlett et Ramesh, 1995 : 4) qu'une décision d'intervenir de manière décisive pour renforcer la sphère locale. Le gouvernement peut choisir l'indécision plutôt que la décision si ce choix répond à son souci de rester au pouvoir. Les gouvernements du monde entier ont ce que Klein et Marmor (2006) appellent « le double impératif », qui consiste à accéder à la fonction publique et à la conserver.

Les gouvernements jouent un rôle important dans l'augmentation des impôts grâce au cadre réglementaire qu'ils imposent aux particuliers et aux entreprises. Les revenus collectés seront ensuite distribués à l'échelle nationale pour poursuivre les grands objectifs de développement social, économique et politique. L'objectif principal est de faciliter la réalisation d'une prestation de services efficace et efficiente. Le gouvernement camerounais utilise la législation sur la politique de décentralisation « pour assurer une part équitable des revenus générés au niveau national entre les sphères de gouvernement nationale, régionale et locale » chaque exercice financier en vue de financer « les responsabilités de toutes les sphères communales conformément à cette division ».

Outre les transferts fiscaux, le gouvernement national est également responsable de la formulation de la législation régissant les municipalités. Ce rôle est important car il garantit que les municipalités « déterminent et mettent en œuvre les politiques qui ne portent pas atteinte à celles en dehors de leur territoire » (Chandler, 2010 : 5). Il le fait pour protéger l'intégrité nationale de la République, tout en développant également le système de planification du développement intégré (IDP) pour permettre aux conseils locaux d'élaborer des plans de développement variés mais appropriés pour leurs circonscriptions respectives.

Frodin (2011 : 185) assimile le système IDP au modèle britannique de gouvernement conjoint, « dans lequel la responsabilité de la planification est déléguée au niveau local, tandis que les pouvoirs en matière de conception politique globale et de contrôle financier sont concentrés au niveau national ».

2.2.3.2 Le gouvernement en tant qu'institution et agent de développement

Il est désormais de plus en plus admis que les institutions jouent un rôle important dans la croissance et le développement (Leftwich, 2007 :6 ; Kumssa & Mbeche : 2004). Wiesner (2011 : 23) conclut que « l'efficacité du développement » est l'objectif ultime des pays et des

institutions multilatérales. Pour Wiesner (2011 : 23), « le paradigme émergent en matière de développement social et économique est que les institutions sont les principaux déterminants de la prospérité à long terme d'un pays ». Il est donc justifié de tenter de comprendre le rôle et l'influence du gouvernement national sur ses responsabilités à l'égard des conseils locaux.

Le gouvernement est en soi une institution importante de la société (Kumssa & Mbeche, 2004 : 841). Cela signifie que le gouvernement est au « cœur de la gouvernance et du développement » (Olowu, 2002 : 54). Le développement ne peut être réalisé sans la résolution des problèmes identifiés qui existent dans la société. Pourtant, la réalisation d'un nouvel objectif de développement peut donner lieu à un nouveau problème. Par exemple, l'attribution d'un terrain pour un programme de logement par la municipalité peut conduire à ce que les jeunes ne disposent pas d'espace pour des activités récréatives. Cela signifie que l'essence de l'existence d'un gouvernement est invariablement axée sur les problèmes. Pourtant, la réalisation d'un nouvel objectif de développement peut donner lieu à un nouveau problème. Par exemple, l'attribution d'un terrain pour un programme de logement par la municipalité peut conduire à ce que les jeunes ne disposent pas d'espace pour des activités récréatives. Cela signifie que l'essence de l'existence d'un gouvernement consiste invariablement à résoudre des problèmes. Rose et Miller (2010 : 279) ont bien résumé le rôle du gouvernement lorsqu'ils déclarent :

Le gouvernement est une activité problématisante : il pose les obligations des dirigeants en fonction des problèmes qu'ils cherchent à résoudre. Les idéaux du gouvernement sont intrinsèquement liés aux problèmes autour desquels il circule, aux défaillances qu'il cherche à rectifier, aux maux qu'il cherche à guérir. En effet, l'histoire du gouvernement pourrait bien s'écrire comme une histoire de problématisations, dans laquelle hommes politiques, intellectuels, philosophes, médecins, militaires, féministes et philanthropes ont mesuré le réel à l'idéal et l'ont trouvé insuffisant.

Le rôle du gouvernement en tant qu'institution mérite donc un certain examen. Selon Leftwich (2007 : 10), les institutions ne sont jamais neutres. Ils représentent et expriment l'intérêt, les idées et le pouvoir de ceux qui les conçoivent et les supervisent. Par exemple, des espaces démocratiques peuvent être créés sans répondre au véritable intérêt d'élargir la participation du public. Ils pourraient être créés pour légitimer les décisions d'un groupe puissant qui ont été effectivement prises ailleurs, réduisant ainsi le processus à du symbolisme.

Heller (2011 : 158-166) soutient que les espaces locaux dans lesquels les citoyens peuvent pratiquer la démocratie au Cameroun ont diminué. Certains soutiennent que la participation du public en Afrique du Sud est paternaliste, organisée, symbolique et imposée d'en haut (Kondlo, 2011 ; Wenzel, 2007). Wenzel déplore que, même si, en théorie, les dirigeants camerounais prétendent être un État réactif, responsable et transparent, la participation en pratique « se limite à la consultation ou simplement à la diffusion d'informations et à la propagande » (2007 : 50).

La duplicité du gouvernement à l'égard de la participation du public n'est pas le seul reproche qui lui est reproché. L'ineptie a également été dirigée contre les sphères de gouvernement nationales et provinciales, accusant ainsi les prétentions d'un État développementiste. Comme indiqué précédemment, il est largement rapporté que les États africains, y compris le Cameroun, souffrent d'une insuffisance de capital humain. La capacité humaine et institutionnelle requise pour soutenir des efforts de développement louables s'est révélée tout à fait insuffisante (Ogiogio & Ongile, 2002 : 85).

La question du renforcement des capacités en Afrique est élémentaire comme elle l'est dans le contexte de l'administration locale camerounaise. Différents contributeurs, comme Ogiogio & Ongile et Moharir dans un livre édité par Olowu et Sako en 2002, abordent le thème de la capacité et de son renforcement tout au long du livre. En 2011, neuf ans plus tard, le manque de capacités des pays africains par rapport à leurs objectifs ambitieux déclarés continue d'être une préoccupation majeure, comme l'a soutenu Gutto (2011) plus tôt. La constance de ce défi soulève des questions cruciales : les pays africains, y compris le Cameroun, font-ils suffisamment pour renforcer leurs capacités en vue d'atteindre leurs objectifs de développement ? Quelle est l'efficacité de leurs efforts de renforcement des capacités ?

Mbeki (2011 : 13) attribue le fléau des protestations sociales violentes au Cameroun à l'incompétence et à la corruption. Mc Lennan (2007) et Wenzel (2007) conviennent que les formes mécanistes et marchandes de gestion publique se sont révélées inappropriées pour aborder de manière adéquate la reconstruction et le développement en raison du manque de capacités bureaucratiques. La capacité bureaucratique est importante dans la mesure où le Cameroun prétend posséder certains éléments d'un État développementiste. Les capacités au niveau national sont également essentielles car elles ont une incidence directe sur la performance des conseils locaux à travers les fonctions de suivi, de soutien et d'intervention.

Jusqu'à présent, la discussion s'est concentrée sur le rôle et les caractéristiques reconnues du gouvernement en matière de démocratie et d'efficacité. Il s'agit en gros de deux objectifs gouvernementaux partout dans le monde (Peters, 2011 : 7 ; Pierre, 2009 : 19). Ces deux grands objectifs se reflètent également dans l'article 152 de la Constitution camerounaise, qui énonce les objectifs du conseil local de développement. La grande question est la suivante : le gouvernement national, comme le prévoit la Constitution, a-t-il suffisamment soutenu les conseils locaux pour garantir l'apport d'un dividende démocratique à la majorité du Cameroun ?

En d'autres termes, le gouvernement, en tant qu'institution importante pour le développement, a-t-il « permis » ou « limité » l'accès aux services (Williams : 2006) ? Peut-on dire que cette institution importante a bien réussi, grâce à un cadre politique plus large, à positionner le conseil local comme une « arène importante de transformation sociale » et un « instrument clé » (Benit Gbaffou & Lama-Rewal, 2011 : 183) dans la construction d'une société plus intégrée et une lutte contre les inégalités héritées du passé ? Naturellement, aucun pays ne peut à lui seul « déployer pleinement les dividendes de la fin du Cameroun » (Godsell, 2012 : 3) en seulement dix-huit ans. Ramphéle (2008 : 44) observe que les États-Unis et l'Europe ont encore « une affaire inachevée » bien qu'ils aient réalisé et consolidé leurs démocraties il y a plus de deux cents ans.

2.2.3.3 Une brève histoire du gouvernement local au Cameroun

La reconfiguration actuelle du conseil local au Cameroun et le mandat de développement qui l'accompagne doivent être compris dans le contexte de son évolution. Cette évolution sera utile dans toute évaluation réfléchie de l'impact du conseil local pour voir s'il apporte un dividende démocratique significatif à la majorité des citoyens du pays. Le point de départ est donc de comprendre que la sphère des conseils locaux a connu un certain nombre de changements et de réformes.

Le conseil fait partie des problèmes auxquels sont confrontés les capacités de l'État (Ramphéle, 2008 : 166). Cela signifie que toutes les institutions de développement, y compris les conseils locaux, doivent s'attaquer aux faiblesses de la coordination, car apporter des solutions aux problèmes de coordination est principalement l'un des rôles cruciaux des institutions et il est observé que les problèmes de coordination ont été un défi persistant pour le secteur public (Peters, 2011 : 8 ; Williams, 2006 : 212).

En adoptant cette observation juste, le dividende démocratique manquant sera certainement distribué à la majorité de la population. Le défi de la démocratisation du développement devrait commencer par la prise de conscience du caractère indispensable des citoyens ordinaires dans la participation à leur propre développement.

2.3. La relation entre un État développementiste et un conseil local développementiste

Une référence à l'accent mis sur la gouvernance coopérative entre les trois sphères de gouvernement du Cameroun, dérivée de la Constitution, a été faite dans une grande partie du chapitre. Cet accent est inévitable car la question de recherche à laquelle l'étude cherche à répondre dépend intrinsèquement de l'interdépendance et de l'interdépendance des trois sphères. Il y a donc une implication sur la coordination en tant que fonction d'une constellation de multiples acteurs politiques impliqués dans l'application de l'article 139 de la Constitution.

Le fait que le Cameroun ait revendiqué un État développementiste est connu et accepté. Le débat a fait rage et continue de s'ensuivre concernant la position du Cameroun et sa relation avec un État développementiste (Gumede, 2011 : 179-181). Même si le débat n'est peut-être pas terminé, il est important d'examiner la relation entre un État développementiste et un conseil local développementiste au Cameroun.

Il est sans doute admis que la première tâche du ou des gouvernements est de faciliter le développement en vue d'améliorer les conditions de vie des citoyens. Sans une poursuite délibérée du développement à travers un choix rationnel de politique publique, l'existence d'un gouvernement n'existerait pas. La popularité du concept dans la littérature sur les politiques publiques doit son origine à la philosophie même fondamentale du gouvernement. Mais qu'est-ce que le développement ? Est-ce couramment compris dans la littérature sur les études politiques ?

- changer les relations sociales et de pouvoir qui existaient avant 1994 afin qu'il y ait une répartition égale du pouvoir entre tous, leur permettant ainsi d'exercer un plus grand contrôle démocratique sur les aspects sociaux, politiques et économiques de leur vie ;
- améliorer les conditions matérielles de la majorité grâce à un meilleur accès à la nourriture, aux vêtements, au logement, aux revenus, à la santé et à l'éducation pour tous ; toutes ces améliorations devraient placer les personnes au centre des processus produisant les résultats souhaités ; et

- La démocratie et l'amélioration de la qualité de vie doivent être liées à une restructuration fondamentale de l'économie selon une nouvelle voie de croissance, pour permettre un processus durable de changement et de croissance de l'économie.

La Constitution garantit les droits de citoyenneté, qui incluent le droit de participer au développement du niveau local. L'État a donc le devoir moral de créer un climat favorable au développement et de fournir les ressources nécessaires dans la limite de ses moyens disponibles (Turok, 2008 : 80). Cela signifiait que le nouveau Cameroun n'était pas censé être un État-providence comme on en trouve en Europe. Une préférence exprimée pour le développement a été exprimée. Le développement, selon Maathai (2010 : 56), devrait être un « moyen d'atteindre une qualité de vie durable et de permettre l'expression de toute la gamme de la créativité et de l'humanité ».

Ces points de vue sont soutenus par Nkuna (2011 : 628) dans son argument selon lequel le développement doit accroître la capacité des individus à influencer leur propre avenir. C'est à l'encontre de ces conceptions du développement que l'on associe le développement au concept d'inclusion sociale, car il prône une approche centrée sur l'être humain pour façonner son propre destin. Le chercheur est fermement convaincu que la place des citoyens au cœur du développement est la philosophie fondamentale du système de décentralisation au Cameroun.

Développemental est un adjectif relatif ou constituant le développement. Selon Nkuna (2011 : 628), il peut être compris à travers ses caractéristiques ou une gamme d'activités plutôt qu'à travers une explication ponctuelle. Cités dans Nkuna (2011 :628), Teune & Mliner (1978) définissent le développement dans une perspective systémique. Selon eux, un système développemental doit avoir la capacité de générer de nouvelles propriétés et de les intégrer, ce qui entraîne un changement dans la nature des composants et leurs relations.

Cette dernière définition est utile par rapport au sujet de recherche. Il a été souligné à juste titre dans ce chapitre que les municipalités poursuivent leur développement en travaillant avec de multiples acteurs verticalement (relations intergouvernementales) et horizontalement (citoyens individuels, groupes, entreprises). L'espace municipal est une agora d'interaction rassemblant des acteurs visibles, puissants, actifs et autres. La question peut alors se poser de savoir si les communes sont capables de générer de nouvelles propriétés et de les intégrer de manière à changer la nature des composantes et leurs relations.

Nkuna (2011 : 629) suggère que l'intégration telle qu'elle est adoptée dans la planification du gouvernement local devrait être la voie à suivre pour conceptualiser le Cameroun comme un État développementiste. En d'autres termes, cela signifie que l'intégration des processus de planification impliquant toutes les sphères du gouvernement et des communautés devrait sans doute être la seule mesure de la capacité du Cameroun à être développementiste. L'hypothèse ici est que l'intégration fonctionnelle entre et parmi les différents acteurs politiques conduira à une amélioration des performances de l'État et à la réalisation des objectifs de développement.

2.3.1 Un État développementiste

La plupart des définitions d'un État développementiste ont tendance à se concentrer sur la croissance économique.

(Gumede, 2011 : 180, Johnston (1982) dans Nkuna, 2011 : 636). Ceci malgré la mise en garde de Mkandawire (2001) selon laquelle le succès économique ne peut à lui seul être assimilé à la force de l'État. Mkandawire (2001) soutient que se concentrer étroitement sur la performance économique conduit à « une concentration myope de l'analyse autour du succès au détriment de la nature des « essais et erreurs » de l'élaboration des politiques » (2001 : 291). Depuis les années 1990, la tendance s'est orientée vers la preuve que la qualité du gouvernement est étroitement liée et liée à la croissance économique (van Dijk & Croucamp, 2007 : 667).

Une focalisation étroite sur la performance économique pourrait conduire à une évaluation inexacte de la performance globale des politiques publiques. De manière simpliste, à titre d'exemple, cela signifierait que le Cameroun n'est donc pas un pays développementiste compte tenu de ses récentes performances économiques à la lumière du ralentissement économique mondial persistant qui a frappé le monde entier depuis 2008. L'accent mis sur la performance économique et la croissance suppose que d'autres facteurs sont constants. La formulation et la mise en œuvre des politiques s'effectuent dans le contexte d'une interaction complexe et dynamique de nombreuses forces.

Luiz (2002 : 594) propose une définition élargie d'un État développementiste, le décrivant comme la capacité de formuler et de mettre en œuvre activement des politiques. Cette définition a des implications importantes sur l'appareil étatique du Cameroun. Même si le nouveau gouvernement a été salué pour sa capacité à élaborer des politiques de pointe, leur mise en œuvre reste largement inégale (Mbeki :

2011 ; Ramphélé : 2008). Pour Gumede (2011 : 180), « un État développementiste est un État qui poursuit activement son programme de développement, entretient des relations stratégiques avec les parties prenantes et qui a la capacité et est organisé de manière appropriée pour atteindre ses objectifs de développement prédéterminés » pour affecter le développement humain.

Cette définition implique implicitement que les faiblesses résultant des relations de l'État avec d'autres parties prenantes (société civile, entreprises) peuvent saper les prétentions du développementisme. En outre, ces données indiquent une lenteur des performances en matière de développement humain (Gumede, 2011 : 180), une mesure clé d'un État développementiste, et suggèrent que le Cameroun n'est peut-être que sur la voie du développement, puisque l'incapacité à atteindre le développement humain confirme les accusations de manque d'efficacité. Gumede (2013 : 68) suggère également que la pertinence de l'organisation de l'État camerounais (dispositions institutionnelles) « reste un sujet de débat ». La question de la pertinence de l'organisation de l'État semble conforter l'affirmation de Coetzee (2010 : 92-93) selon laquelle il existe un partage incorrect du pouvoir entre les différentes sphères de gouvernement.

Les trois sphères de gouvernement s'intéressent au phénomène d'un État développementiste dans la mesure où le conseil local assure la stabilité du conseil national (Chandler, 2010 : 6). La capacité des municipalités à atteindre les objectifs de développement énoncés dans l'article 152 de la Constitution, qui représentent l'essentiel de la prestation de services (Tshishonga & Mafema, 2010 : 564), entraînera une réduction drastique des prestations de services violentes, qui ont augmenté de façon exponentielle depuis 2009 à l'échelle nationale. (Kondlo, 2011 : 924). Cela se produirait parce que les frontières nationales sont constituées de délimitations de quartiers mur à mur qui constituent l'ensemble de la sphère du conseil local. Cette forme de conseil local, capable de répondre aux attentes et aux besoins des populations, grâce à sa capacité à générer de nouvelles propriétés et à améliorer sa dextérité d'intégration, « fournira une base vers la contextualisation d'une forme de Cameroun développementiste » (Nkuna, 2011 : 68).

2.3.2 Un conseil local évolutif

Nkuna (2011) propose que les quatre caractéristiques d'un conseil local telles qu'elles sont énoncées dans la loi sur la décentralisation définissent son caractère développemental. Ceux-ci sont brièvement discutés.

Maximiser le développement social et la croissance économique

Cette caractéristique reconnaît le rôle important des municipalités dans l'économie locale. Les municipalités agissent en tant qu'employeurs, acheteurs de biens et services et fournisseurs d'infrastructures sociales (Pycroft, 2000 : 147-149). Les municipalités possèdent également des terres qui peuvent être utilisées de manière stratégique pour promouvoir une activité économique élevée et faciliter la croissance économique. Il est obligatoire que les municipalités développent leur développement économique local (DEL).

Stratégies visant à donner effet au développement économique local, en particulier la promotion et la croissance des petites, moyennes et microentreprises (PME) et des coopératives en tant que moteurs ayant un potentiel d'expansion et de diversification de l'économie locale. En outre, les municipalités ont la tâche ardue de créer un environnement propice aux investissements. Les facteurs qui facilitent un environnement favorable comprennent, sans toutefois s'y limiter, l'investissement dans les infrastructures de base et la stabilité sociale et politique. Du Plessis et Thomas (2007 : 19) observent que cet objectif est souvent contrecarré par la nomination d'individus qui ne comprennent pas l'économie en tant que discipline.

Nkuna (2011 : 631) cite Van Donk et al (2008 : 225), qui définissent le développement social comme incluant des aspects tels que la santé, l'éducation, la démographie, les besoins fondamentaux, les activités du secteur informel, la pauvreté, la criminalité, le chômage, la culture, les activités civiles pertinentes. Organisations sociales, activités de subsistance non monétisées et autonomisation. Toutes ces activités ont une incidence sur la dextérité d'intégration, la capacité de coordination et l'efficacité des municipalités. Aux termes de la Constitution, des fonctions telles que la santé et l'éducation ne relèvent pas de la compétence du conseil local, contrairement aux États-Unis et au Royaume-Uni. Pourtant, les municipalités doivent faciliter la fourniture de ces services à leurs communautés conformément à la planification de développement intégré, tout en assumant la responsabilité de fournir des infrastructures telles que l'eau, l'électricité, l'assainissement, le réseau routier et d'évacuer les déchets des locaux afin d'atteindre un environnement sûr et sain. La maximisation du développement social et de la croissance économique est néanmoins entravée par un chômage élevé, la pauvreté et les inégalités ainsi que par la lenteur de la fourniture des infrastructures de base et les défis liés à leur entretien.

Intégrer et coordonner

Cette deuxième caractéristique renforce les deux notions et philosophies importantes de la Constitution camerounaise, à savoir la gouvernance coopérative et la participation publique. Ces deux éléments constituent l'essence d'un nouveau système de gouvernance. Les municipalités sont censées lancer elles-mêmes des projets et des programmes de développement, en collaboration avec les citoyens et les groupes de leurs communautés. Deuxièmement, ils sont également tenus de participer aux initiatives de développement du conseil national et régional.

Le thème récurrent de ce chapitre est que les municipalités ne pourront atteindre aucun objectif de développement déclaré en travaillant seules, sans le soutien des régions et du conseil central. De même, Piper (2011 : 166) prévient que « l'ouverture des espaces publics à la participation du public au processus politique » appelle les municipalités à s'attaquer en priorité à leurs déficits d'intégration et de coordination. Cette caractéristique implique que les municipalités doivent fournir la vision et le leadership à tous ceux qui ont un rôle à jouer dans la réalisation de la prospérité locale (Nkuna, 2011 : 632).

Démocratiser le développement

La participation du public est une condition préalable à la bonne gouvernance. Dans une démocratie, la bonne gouvernance est un bien public auquel les citoyens ont droit (Hyden & Court, 2002 : 26). La loi de décentralisation enjoint spécifiquement les municipalités à « développer une culture de gouvernance municipale qui complète le conseil représentatif formel par un système de gouvernance participative » (loi de décentralisation de 2008, : 35). Afin de parvenir à une démocratie participative, le conseil a légiféré sur la création de comités de quartier par toutes les municipalités comme mécanisme visant à favoriser et à promouvoir une consultation continue avec les communautés. Il s'agit de structures communautaires de participation publique qui doivent servir de tampons entre le conseil et les communautés, exécutant leur travail sans crainte ni faveur.

Il semble que les comités de quartier n'aient pas été à la hauteur de la tâche consistant à réduire la distance sociale entre le conseil et les communautés. Le conseil lui-même a reconnu l'écart entre l'intention politique et la pratique, ce qui a conduit à la déclaration visant à affiner le modèle des comités de quartier (MINAT, 2008). Cité dans Plaatjies & Porter (2011 : 13), Chelimsky souligne que la méfiance du public est un élément positif dans une société démocratique. Pour Mathekga & Buccus (sans date : 15), la survie du conseil local dépend de la façon dont les citoyens perçoivent le système concernant une éventuelle participation et

appropriation du système. De ce point de vue, on pourrait donc affirmer que la participation du public aux processus de décentralisation et de budgétisation est la marque d'un conseil local développementaliste.

Diriger et apprendre

Nous avons déjà évoqué un aspect du leadership en discutant de la deuxième caractéristique de l'intégration et de la coordination. Cogta (2009 : 10) a souligné à juste titre que le fonctionnement efficace d'une municipalité commence par son leadership politique. Cela est cohérent avec les débats sur un État développementaliste selon lesquels une élite déterminée est cruciale pour conduire le développement. Les municipalités doivent donc assurer le leadership d'un réseau d'acteurs impliqués dans l'échange d'idées sur la manière d'accroître la prospérité locale. Le leadership nécessite des dirigeants. Mbeki (2011 : 1) définit un leader comme quelqu'un qui identifie les opportunités politiques et/ou économiques qui peuvent conduire à la solution de problèmes ou défis sociaux accablants auxquels sa communauté est confrontée et qui réussit à persuader les autres de travailler avec lui pour mettre en œuvre ces solutions. Selon Mbeki (2011 : 2), le leadership requiert les trois capacités suivantes :

- La capacité d'innover ;
- La capacité de mise en œuvre en mobilisant les ressources nécessaires ; et La capacité de créer des abonnés.

L'apprentissage est une partie importante de tout processus politique. Afin d'améliorer leur capacité d'apprentissage, les municipalités doivent introduire une culture de gestion des performances, qui malheureusement continue de faire défaut malgré l'imposition par le gouvernement d'un système de gestion des performances dans le cadre des exigences de conformité. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'une des raisons pour lesquelles l'article 139 (1) (b) de la Constitution des municipalités a été invoqué était l'absence de systèmes de gestion des performances. Les municipalités doivent continuellement évaluer leurs stratégies et techniques de développement, découvrir ce qui fonctionne ou non. Seule une culture d'évaluation des performances peut aider et aidera les municipalités à savoir si elles obtiennent des résultats. Les résultats de l'évaluation constituent des informations clés pour l'apprentissage afin d'améliorer les performances.

2.3.3 Capacités requises pour un conseil local en développement

La littérature sur les politiques publiques indique que la capacité de l'État à élaborer et à mettre en œuvre des politiques est un élément essentiel d'un État développementiste. La capacité à mettre en œuvre et à fournir des services durables de haute qualité est particulièrement importante pour le conseil local dans la mesure où les municipalités sont le principal moteur du développement humain. Toutefois, la mise en place d'une administration locale compétente et à l'écoute des besoins des citoyens n'incombe pas uniquement aux municipalités. C'est la tâche des trois sphères du conseil. C'est-à-dire le pouvoir judiciaire, le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif.

Gumede (2013 : 68) cite le Rapport sur le développement dans le monde de 1997 qui décrit la capacité de l'État comme la capacité d'entreprendre des actions collectives au moindre coût pour la société. Selon Gumede (2013 : 68), cette définition transcende la capacité administrative des fonctionnaires, intégrant quatre dimensions de la capacité de l'État : conceptuelle, politique, technique et de mise en œuvre. Cités dans Gumede (2013 : 68), Cummings et Norgaard (2004) définissent la capacité idéationnelle de l'État comme le degré auquel l'État est légitimé et intégré dans ses institutions. La capacité politique de l'État fait référence à l'efficacité des institutions étatiques en termes de gouvernance, tandis que les capacités techniques et de mise en œuvre font référence aux processus administratifs tels que le recrutement et la rétention des compétences ainsi que la gestion et l'utilisation du budget.

Dans le contexte des conseils locaux, la capacité sera donc simplement définie comme la capacité des municipalités à remplir leurs fonctions (Steiner, 2010 : 646). Cette capacité dépend de facteurs structurels et systémiques (Pycroft : 2000). Dans Steiner (2010), Grindle (1996) identifie quatre types de capacités pour les conseils nationaux. Ces dernières sont techniques, administratives, institutionnelles et politiques. Celles-ci diffèrent légèrement des quatre dimensions identifiées par Cummings & Norgaard (2004) dans la mesure où, alors que Grindle fait la distinction entre les capacités techniques et administratives, Cummings & Norgaard (2004) subsume la technique et la mise en œuvre sous la capacité administrative. Steiner (2010 : 646) définit ces capacités comme suit, qui, une fois adaptées au contexte camerounais, constitueront une condition préalable à une municipalité de développement fonctionnelle :

« ...la capacité technique est la capacité des gouvernements locaux à définir et à gérer des politiques efficaces, ce qui présuppose un cadre d'analystes et de décideurs politiques bien

formés. La capacité administrative est la capacité à fournir des infrastructures physiques et sociales et à exercer les fonctions administratives habituelles telles que la collecte des recettes et la gestion de l'information. La capacité institutionnelle fait référence à la capacité d'établir et d'appliquer des règles qui régissent les interactions économiques et politiques, qui doivent bien entendu relever du pouvoir des autorités locales. La capacité politique est la capacité de répondre aux demandes sociétales, de permettre à des canaux de représenter les intérêts sociétaux et d'intégrer la participation du public à la prise de décision locale et à la résolution des conflits ».

La capacité des municipalités à renforcer ces capacités est déterminante pour leur performance et révélatrice du degré de fonctionnalité de la gouvernance coopérative. Des capacités suffisantes permettront à la municipalité d'être « réactive, responsable, efficace et efficiente », comme c'est la vision de l'accord de réalisation du Résultat 35 signé par les ministères responsables du conseil local et par le Président Son Excellence PAUL BIYA.

De toute évidence, les municipalités ne peuvent pas renforcer ces capacités en agissant seules sans le soutien proactif des conseils nationaux et provinciaux. Certaines communes ont hérité de défis spatiaux presque invincibles, ce qui rend extrêmement difficile la collecte de recettes significatives pour assurer leur propre financement. Dans le même temps, les faiblesses persistantes des municipalités dans la fourniture des services de base et le renforcement des normes nationales conduiront le conseil régional, à tort ou à raison, à les placer sous administration, comme dans le cas de la municipalité de Yaoundé 3.

La littérature soutient que la politique d'intervention dans les municipalités doit être comprise dans le contexte du système des conseils locaux. Il a notamment révélé que les régions, chargées de fonctions d'appui, de supervision, de suivi et d'intervention auprès des municipalités, se révèlent être le maillon le plus faible du système de gouvernance coopérative. Sans aucun doute, cette révélation a de profondes implications sur la nature et la valeur des interventions au titre de l'article 139 puisque la Constitution habilite l'acteur même (les conseils locaux) qui souhaite initier une intervention.

Les sciences sociales sont confrontées au défi de la malléabilité des concepts, ce qui peut conduire à des compréhensions différentes et à des distorsions involontaires. Le chapitre est intervenu à travers la définition d'un concept de développement afin qu'il améliore la compréhension de ce qu'implique les conseils locaux développementaux. Il est important de noter qu'un lien a été établi entre un État développementaliste et un conseil local

développementaliste. Le conseil local développemental doit être compris à travers les quatre caractéristiques énumérées et discutées. Enfin, aucune municipalité ne parviendra à atteindre ces objectifs sans investir consciemment dans son capital humain pour renforcer ses capacités techniques, administratives, institutionnelles et politiques. Même un soutien financier généreux ne peut pas permettre aux municipalités de fournir des services de qualité de manière durable si elles ne disposent pas de ces capacités cruciales, qui sont des conditions préalables à toute institution du secteur public.

2.4 La carrière selon François Perroux

Selon François Perroux, la carrière peut être définie de la manière suivante :

La carrière est un concept multidimensionnel qui englobe l'ensemble des expériences professionnelles d'un individu au cours de sa vie active. Elle n'est pas seulement liée à l'avancement hiérarchique ou à la progression dans les postes occupés, mais comporte également une dimension subjective liée à la perception individuelle de son parcours professionnel.

Principaux éléments de la conception de la carrière selon Perroux :

1. Dimension objective :

- Succession des emplois, postes et fonctions occupés
- Changements organisationnels et mouvements professionnels

2. Dimension subjective :

- Perception et interprétation par l'individu de son parcours professionnel
- Sens donné aux différentes étapes de la carrière
- Ambitions, aspirations et projets professionnels de l'individu

3. Caractère dynamique et évolutif :

- La carrière se construit et se transforme au fil du temps
- Elle est influencée par des facteurs individuels, organisationnels et sociétaux

4. Importance du contexte :

- La carrière est façonnée par l'environnement économique, social et culturel

- Les opportunités et contraintes du marché du travail influencent les parcours professionnels

Selon Perroux, la carrière est donc un processus complexe qui dépasse la simple progression hiérarchique et implique la prise en compte de la dimension subjective de l'expérience professionnelle de l'individu.

2.5 Théories explicatives

2.5.1 Théorie de l'adéquation personne-environnement de Holland

La théorie de l'adéquation personne-environnement (Person-Environment Fit Theory) a été développée par le psychologue américain John L. Holland dans les années 1970. Cette théorie vise à expliquer comment l'interaction entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les caractéristiques de son environnement de travail influencent ses choix de carrière, son niveau de satisfaction et sa performance au travail.

Typologie des personnalités professionnelles

Au cœur de cette théorie se trouve une typologie des six types de personnalités professionnelles, chacune ayant des intérêts, des valeurs, des compétences et des préférences particulières :

1. Réaliste (R) : Aime les activités concrètes, manuelles et techniques. Préfère travailler avec des objets plutôt que des personnes.
2. Investigateur (I) : Aime analyser, résoudre des problèmes, acquérir de nouvelles connaissances. Préfère les tâches intellectuelles aux tâches sociales.
3. Artistique (A) : Aime la créativité, l'expression de soi et l'esthétique. Préfère les activités peu structurées.
4. Social (S) : Aime aider, instruire et développer les compétences des autres. Préfère les interactions interpersonnelles aux tâches solitaires.
5. Entreprenant (E) : Aime diriger, convaincre et vendre. Préfère les activités axées sur le leadership et l'influence.
6. Conventionnel (C) : Aime organiser, planifier et travailler avec des données. Préfère les environnements structurés et stables.

Adéquation personne-environnement

Selon Holland, les individus recherchent des environnements de travail qui correspondent à leur type de personnalité. Plus l'adéquation entre la personnalité d'un individu et l'environnement de travail est forte, plus il sera satisfait et performant dans son emploi.

Par exemple, un individu de type "Réaliste" sera plus épanoui et performant dans un environnement de travail technique et pratique, comme dans un atelier de production, qu'un environnement bureaucratique et administratif.

Holland a également identifié six types d'environnements professionnels, chacun étant caractérisé par des activités, des valeurs et une culture spécifique, correspondant aux six types de personnalités :

- Environnement réaliste
- Environnement investigateur
- Environnement artistique
- Environnement social
- Environnement entreprenant
- Environnement conventionnel

L'adéquation personne-environnement est maximale lorsque le type de personnalité de l'individu correspond au type d'environnement de travail. Cela se traduit par une plus grande satisfaction au travail, une meilleure performance et une plus faible probabilité de turnover.

Implications pratiques

La théorie de Holland a eu un impact important sur les pratiques d'orientation professionnelle et de gestion des ressources humaines. Elle a notamment permis de :

- Développer des outils d'évaluation des types de personnalité professionnelle (ex : Inventaire des Préférences Professionnelles de Holland).
- Concevoir des environnements de travail et des postes mieux adaptés aux différents types de personnalité.
- Guider les individus dans leurs choix de carrière en fonction de leur profil.
- Améliorer l'adéquation personne-emploi lors du recrutement.
- Favoriser le développement professionnel et la gestion des carrières.

En conclusion, la théorie de l'adéquation personne-environnement de Holland demeure une référence majeure dans le domaine du conseil en orientation et de la psychologie du travail. Elle souligne l'importance de l'alignement entre les caractéristiques de l'individu et celles de son environnement professionnel pour optimiser sa satisfaction et sa performance au travail. D'après cette théorie, il serait intéressant pour le maire, de recruter ses employés en prenant en compte la formation, les capacités et la personnalité du travailleur en fonction de la tâche qui lui sera attribuée et de l'environnement dans lequel il va travailler.

2.5.2 Théorie des réseaux

Le « réseau de mots » est devenu un concept assez accrocheur dans le domaine des politiques publiques. Sa mode s'est également étendue à d'autres disciplines scientifiques telles que la microbiologie, l'écologie, l'économie, la gestion des affaires, etc. (Borzel : 1998). C'est devenu un mot à la mode à tous les niveaux de gouvernance – local, national et international. Compte tenu de sa monnaie, on ne saurait reprocher à ses partisans de penser qu'il s'agit d'une panacée aux défis persistants en matière de gouvernance auxquels sont confrontés les gouvernements locaux, les gouvernements nationaux et les institutions multilatérales.

Certains (Bang & Esmark : 2009) ont même décrit la société actuelle comme une société principalement en réseau en raison de l'essor et du recours à la technologie pour le partage d'informations dans les domaines économique, social et économique. Les sociétés ne peuvent plus être analysées en termes linéaires. Les sociétés sont désormais complexes et ont nécessité l'acceptation des réseaux politiques comme « une réalité de la vie » (Klijn & Koppenjan, 2006 : 142). Un système complexe, selon Patton (2010 :1), se caractérise par un grand nombre d'interactions et d'éléments interdépendants dans lesquels il n'existe pas de contrôle central.

Dans ce type de société, il est logique que la gouvernance en réseau soit une condition préalable à la bonne gouvernance et une transformation fondamentale d'un système politique. Cela signifie que la participation des laïcs, quelle que soit leur marginalisation par les autorités, sera toujours significative pour la structuration et la pérennité du système politique (Bang & Esmark, 2009 : 20). En outre, un réseau dense d'organisations autonomes efficaces opérant aux niveaux local et national facilite la tâche de gouvernance au niveau national (Olowu, 2002 : 55).

Mais qu'entend-on par réseau ? Le concept est souvent utilisé en termes abstraits, ce qui conduit à une confusion quant à savoir s'il fait référence à une méthode, un modèle ou une théorie (Borzel : 1998). Cette étude traite un réseau comme une théorie. Il est utilisé par

opposition aux hiérarchies et aux marchés. Au sens large, un réseau est un groupe d'acteurs interdépendants et les relations entre eux (Bevir, 2009 : 137).

Dans le contexte de la question de recherche en question, un réseau est défini comme l'interdépendance et l'interdépendance de tous les acteurs étatiques et non étatiques pertinents pour l'application de l'article 139 de la Constitution, conformément à la définition révisée et améliorée du DLG proposée dans cette étude. Borzel (1998 : 258) fait la distinction entre les réseaux hétérogènes et homogènes. Cette étude préfère traiter comme homogène un réseau d'acteurs impliqués dans le placement des communes sous administration.

La distinction est éclairée par la communauté et la divergence des intérêts. L'intérêt commun qui lie tous les acteurs dans l'application de l'article 139 de la Constitution pour intervenir dans une commune est de trouver une solution durable. Cela signifie qu'après l'intervention, la municipalité ne devrait raisonnablement pas avoir de difficultés à remplir ses obligations exécutives, car des mesures correctives auraient été prises. Pour que cela se produise, l'interdépendance des acteurs et de leurs relations est cruciale. L'hypothèse sous-jacente ici est que la structure d'un réseau influence de manière significative à la fois le processus politique et les résultats politiques (Borzel, 1998 : 258 ; de Leon & Varda : 2009 ; Gains, 2003 : 60 ; Sandstrom & Carlsson : 2008).

La théorie des réseaux est utilisée comme cadre théorique de l'étude principalement pour deux raisons : la Constitution camerounaise et l'adoption du modèle de gouvernance du Nouveau Management Public (NPM) par un conseil démocratique camerounais. La Constitution engage explicitement la coopération délibérée des trois sphères de gouvernement dans la poursuite des grands objectifs de développement en quête de dignité humaine. Cela suggère essentiellement que le système de décentralisation constitue une communauté politique au sein du réseau politique des conseils locaux. Le deuxième élément important qui ressort de la Constitution est le principe et la pratique de la participation du public. Le gouvernement local a spécifiquement pour mandat de renforcer un système de démocratie représentative aux autres niveaux de gouvernement avec un système délibéré de démocratie participative. Cela signifie que les gens ont le droit de participer et de façonner les plans qui affecteront leur propre développement.

La préférence et l'adoption par le gouvernement d'une gouvernance intégrée, le GEAR ayant été déclaré politique gouvernementale en 1996, ont eu des implications cruciales pour le système de gouvernance. Ce modèle postule que le gouvernement ne peut pas, à lui seul, réussir

à résoudre les grands problèmes sociaux et économiques complexes auxquels les sociétés sont confrontées. Pour Gumede (2013 : 63), même si le gouvernement camerounais a conservé certains éléments de gestion traditionnels, il a également développé ses propres approches, par exemple le système de gouvernance groupé qui met l'accent sur la gouvernance intégrée de l'État.

On peut dire qu'il existe généralement deux types de réseaux dans les communes. Ce sont des types verticaux et horizontaux. Le premier concerne les relations entre les trois sphères de gouvernement tandis que le second concerne les acteurs non étatiques qui participent à la formulation et à la mise en œuvre des politiques. Le chapitre soutient que la capacité d'un réseau politique à se coordonner efficacement est le facteur clé pour déterminer le résultat politique. Cela signifie que les réseaux politiques ne sont pas intrinsèquement capables de résoudre les problèmes. Il y a autant de faiblesses que de forces.

À titre préliminaire, il est pertinent de reconnaître les facteurs qui éclairent le choix d'une théorie retenue dans le cadre de cette étude. Les systèmes politiques ont subi des changements et des transformations majeures au fil des ans. Il y a quelques décennies, il était largement admis que l'État était le principal acteur de la politique publique, agissant presque seul pour résoudre tous les problèmes majeurs et sans fin auxquels les sociétés étaient confrontées. On supposait que l'État disposait de la capacité nécessaire ; une sorte de « gardien social impartial et omnipotent » (Chang, 2002 : 540) qui représenterait véritablement les intérêts des citoyens. C'était l'époque de la gestion publique traditionnelle, qui supposait l'autosuffisance de l'État pour fournir lui-même les services.

Cette réflexion sur le rôle de l'État a été confrontée à des défis théoriques majeurs des années plus tard, notamment de la part des économistes néolibéraux. Les économistes néolibéraux voyaient dans l'État une organisation de politiciens égoïstes, corrompus et incompetents, incapables de conduire leurs citoyens vers un développement collectif (Chang, 2002 : 540). Un appel à une intervention minimale de l'État dans l'économie a été lancé, d'autant plus qu'ils étaient eux-mêmes convaincus que les marchés se développaient naturellement, même si l'histoire montre le contraire (Chang, 2002 : 540). Ils ont défendu la notion d'un marché libre, presque entièrement indépendant de l'État, capable de s'auto-corriger.

Les deux concepts d'inclusion et de coordination ont donc éclairé le choix des réseaux comme théorie de l'étude. L'analyse documentaire a démontré de manière adéquate que le manque de coordination entre les sphères du gouvernement constitue un problème majeur au

Cameroun. On espère que le choix de la théorie pourra également s'adresser à la coordination horizontale des groupes locaux et des citoyens, car la gouvernance collaborative s'est jusqu'à présent révélée difficile à atteindre (Froding, 2011 : 193).

2.5.2.1 Niveaux de réseau

Les acteurs impliqués dans le secteur des conseils locaux nécessitent une coordination à la fois verticale entre les différentes sphères du conseil et horizontalement, ce qui implique la coordination de différents groupes communautaires, entreprises et citoyens individuels. Comme démontré dans le chapitre précédent, la coordination est une tâche importante du conseil local en tant qu'institution de développement.

Bevir (2009 : 13) soutient que l'objectif principal de la deuxième vague de réformes est d'améliorer la coordination horizontale et verticale entre les organisations impliquées dans le domaine des politiques publiques. Cet argument est cohérent avec le point avancé dans ce rapport selon lequel la définition actuelle de la DLG au Cameroun se concentre uniquement sur la coordination horizontale des groupes locaux, à l'exclusion de la gouvernance coopérative entre les trois sphères, qui doit promouvoir la coordination entre les trois sphères. Selon Borzel (1998 : 260), l'essence des réseaux politiques est donc d'apporter des solutions aux problèmes de coordination typiques des sociétés modernes et complexes.

Le niveau vertical

L'IGR est considérée comme une communauté politique à part entière au sein du réseau politique de tous les acteurs des conseils locaux. Le traitement sérieux des différentes sphères de gouvernement en tant que réseau politique est attribué à Rhodes, alors que de nombreux commentateurs avaient choisi de se concentrer sur la médiation des intérêts des relations État/marché et/ou société civile (Borzel, 1998 : 257). Cette focalisation sur les relations entre les différentes sphères du conseil est particulièrement pertinente dans le contexte camerounais. À ce jour, la mauvaise coordination entre les sphères de gouvernement est certainement l'une des principales causes profondes des pièges en matière de performance politique.

Il existe désormais suffisamment de preuves que l'engagement constitutionnel en faveur de la gouvernance coopérative n'a pas abouti à une mise en œuvre sans entrave du principe. Le chapitre précédent a traité en détail des facteurs qui expliquent l'incapacité à réaliser l'intention de la législation. L'échec d'un système de gouvernance coopérative a de vastes implications sur la performance des municipalités. Un grand nombre de municipalités sont condamnées à

une « non-viabilité perpétuelle » (Pycroft, 2000 : 157) aussi longtemps que la gouvernance coopérative conserve bon nombre de ses faiblesses déclarées. Les caractéristiques spatiales de ces municipalités, aggravées par des problèmes tenaces de pauvreté et de chômage, ne laissent aucun espoir d'amélioration de l'assiette fiscale. Cela conduit les municipalités à lutter pour maintenir les niveaux actuels de fourniture de services, tandis que l'expansion des services deviendra certainement un idéal mais lointain.

L'importance de se concentrer sur la coordination verticale est également renforcée par la nature complexe des êtres humains et des institutions qu'ils conçoivent pour influencer et gérer les comportements. Klijn & Koppenjan (2006) estiment que les réseaux sont des institutions puisqu'ils ont des règles qui régulent le comportement collectif. Les tensions entre le conseil central et le conseil local sont de notoriété publique dans le monde entier (Bevir, 2009 : 44-46). Certains pays en développement peuvent décentraliser simplement parce qu'ils souhaitent réduire « les déficits fiscaux vers le bas afin de maintenir la légitimité du conseil national » (Steiner, 2010 : 644). En Zambie, les réformes de la gouvernance locale sont devenues une « simple rhétorique » précisément parce que les politiciens nationaux ont fait des préoccupations politiques une priorité aux dépens de la gouvernance (Mukwena & Lolojih, 2002 : 228).

La discussion ci-dessus souligne l'importance des relations dans un réseau. Au-delà des relations, il existe également un aspect important de « définition et priorisation des problèmes » (Sandstrom & Carlsson, 2008 : 503). En ce qui concerne la question de recherche, cela soulève la question de savoir si une municipalité partage une perspective commune avec la province sur la base et l'intention de l'intervention en vertu de l'article 139 ou si elle considère cela comme faisant partie de la propension des services policiers. Les médias ont indiqué que certains conseils avaient rejeté et résisté à ce type d'interventions précisément parce qu'ils l'interprétaient comme une purge politique. Dans de tels contextes, il ne serait pas exagéré de conclure que des divergences d'opinions sur la définition et la priorisation des problèmes sont probables.

Les attitudes que chaque sphère développe à l'égard d'un problème ont une influence sur le résultat de l'intervention, car l'intervention sera soutenue soit avec enthousiasme, soit à contrecœur.

Frodin (2011 : 188) formule le concept de domaine de transaction pour désigner « une définition mutuellement convenue d'une situation selon laquelle une logique particulière

d'interaction, d'échange ou de prise de décision est considérée comme socialement acceptable ». Le domaine transactionnel doit logiquement constituer la base de la réciprocité, ce qui signifie que « les parties restent connectées les unes aux autres et, à leur tour, permettent aux réseaux de se former et de fonctionner » (de Leon et Varda, 2009 : 67).

On pourrait conclure que la structure et la densité du réseau gouvernemental des trois sphères de gouvernement - en particulier entre la province et une municipalité puisque la supervision directe est le mandat de la province - ou ce que Gains (2003 : 72) appelle « le niveau de la dépendance et le degré d'intégration », en référence de manière générale et spécifique à l'application de l'article 139, ont une influence directe sur la coordination horizontale des autres acteurs politiques et affectent par conséquent les résultats politiques.

Le niveau horizontal

Le niveau horizontal d'un réseau politique fait référence aux acteurs non étatiques, aux organisations communautaires ou aux entreprises locales avec lesquels une municipalité doit travailler dans le cadre du développement social et économique. Selon le WPLG, c'est la condition préalable à un DLG. C'est sans doute là l'essence de la gouvernance conjointe, qui reconnaît que « la société civile et les mouvements sociaux sont essentiels à tout processus durable de décentralisation démocratique » (Heller, 2001 : 134). À un niveau plus large, de Léon et Varda (2009 : 62) suggèrent que les relations horizontales peuvent inclure des individus, des organisations, des lobbyistes, des législateurs ou quiconque joue un rôle dans l'élaboration des politiques. Tous ces acteurs doivent agir délibérément pour parvenir à une « coopération au développement » (Moharir, 2002).

Il est important de noter que si la législation engage les structures gouvernementales à consulter les communautés sur les affaires les impliquant, les lignes directrices sur l'application de l'article 139 sur les communes sont très muettes sur l'implication ou la consultation des communautés. Il s'agit d'une grave accusation contre le gouvernement qui a expressément déclaré que la gouvernance locale doit promouvoir la démocratie et que le développement local est inextricablement lié aux processus et au développement centrés sur les personnes. Cette réalité est incompatible avec les conclusions de l'étude de Koppenjan et de ses collègues (2009) sur le processus politique néerlandais.

Dans leurs recherches, ils ont constaté que les dispositifs de gouvernance horizontale minent les réseaux politiques verticaux puisque les acteurs des premiers disposent de plus de

ressources pour influencer le contenu, l'évolution et les résultats des processus politiques. Ce n'est pas le cas dans le contexte camerounais, notamment en ce qui concerne la mise sous administration des communes. Cela pourrait être dû au cas de ce que Heller (2009 : 132) décrit comme un « monopole des canaux » d'influence du parti politique dominant.

La question de la coordination horizontale des groupes communautaires ne sera donc pas abordée davantage puisque les lignes directrices actuelles ne la traitent pas. On ne sait pas si cette omission est motivée par « les dimensions d'importance et de complexité des politiques publiques » qui influencent les opportunités en dictant quels acteurs politiques joueront un rôle de premier plan dans la mise en œuvre et lesquels ne le feront pas (Eshbaugh-Soha, 2006 : 255). Le rapport soulèvera la question lors de l'examen des conclusions et des recommandations.

2.5.2.2 Avantages d'un réseau politique

La valeur des réseaux politiques est mieux décrite par le vieil adage selon lequel deux mains allègent le travail. Plus le nombre de parties prenantes impliquées dans le processus d'élaboration des politiques est grand, meilleures sont les chances de performance et de résultats politiques. Selon Robinson (2006 : 594), l'avantage de la collaboration réside dans la diversité même des participants. Les réseaux facilitent la coopération entre diverses parties prenantes pour une question de développement spécifique ou un objectif unique.

Pour certains, la collaboration est presque « la reine dans un monde turbulent où les gouvernements n'ont pas toutes les réponses aux défis complexes » (O'Flynn, 2009 : 113). La collaboration entre les acteurs étatiques et non étatiques permet la coproduction et la co-création de solutions localement appropriées à des problèmes convenus et favorise ainsi l'appropriation (de Leon & Varda, 2009 ; Kondlo, 2011 ; Michels & de Graaf, 2008). La création d'espaces invités pour les acteurs non étatiques permet à des « voix autrement discrètes » de se faire entendre, conduisant à davantage d'inclusion (Michels & de Graaf, 2008 : 480).

La dépendance ou l'échange de ressources est sans doute le plus grand avantage des réseaux politiques (Borzal, 1998 ; Robinson, 2006). Gains (2003 : 56) ajoute que l'intégration du réseau autour de la mise en œuvre des politiques est une autre force d'un réseau politique. La notion d'intégration est cruciale puisqu'elle est incontestablement le moteur du succès ou de l'échec politique des municipalités. Dans le contexte de la question de recherche, le niveau d'intégration et l'étendue de la dépendance aux ressources, principalement entre les sphères de gouvernement, sont la clé pour déterminer le résultat de la décentralisation.

2.5.2.3 Inconvénients d'un réseau politique

Les marxistes ont tendance à expliquer tous les phénomènes dans une perspective conflictuelle. Pour eux, tout positif contient en lui le germe de sa propre destruction. En d'autres termes, un aspect positif n'existe jamais en soi ; il doit y avoir un négatif. En ce qui concerne la question en question, les réseaux politiques, présentés comme « une réponse rationnelle aux problèmes sociaux pernecieux émergents » (Robinson, 2006 : 591), ne sont pas dénués de problèmes. Borzel (1996 : 253) observe que les réseaux politiques peuvent à la fois « améliorer » et « réduire » l'efficacité et la légitimité de l'élaboration des politiques. La diversité doit être gérée afin de minimiser son potentiel destructeur (Darga, 2011 : 181).

Frodin (2011 : 189) déploie le concept de consensus de domaine pour désigner « un ensemble d'attentes à la fois pour les membres d'une organisation et pour les autres avec lesquels ils interagissent, sur ce que cette organisation fera et ne fera pas ». Le consensus de domaine dans l'étude fera principalement référence aux responsables provinciaux et municipaux sur ce qu'ils doivent faire et ne pas faire pour sortir la municipalité du gouffre qui a nécessité une intervention. Dans son étude, Frodin (2011) a constaté que les participants au forum DEL comprenaient la politique différemment et manquaient d'une compréhension commune des rôles respectifs que joue chaque acteur dans le processus. Il n'y a pas eu de consensus de domaine.

Dans une autre étude axée sur la relation entre la structure du réseau et la performance des politiques dans le secteur de l'enseignement supérieur, Sandstrom & Carlsson (2008) ont constaté que la définition des problèmes et la priorisation devenaient trop compliquées pour certains réseaux politiques, confrontés à de nombreuses difficultés et conflits associés. Ces conflits ont nui à la capacité de mobiliser des ressources. Pour revenir à la question de recherche, il est possible que des notions larges et vagues telles que l'effondrement de l'administration et la restauration de l'unité économique soient interprétées différemment par les responsables provinciaux et municipaux.

Les réseaux reposent fondamentalement sur des facteurs humains et les attitudes que les acteurs développent ainsi que les perceptions que se forgent les individus influenceront inévitablement la coopération ou son absence.

Dans un climat jonché d'attitudes négatives et de perceptions erronées, « même les questions banales du quotidien pourraient facilement déclencher un débat public acrimonieux, alors que les parties en délibération cherchent à trouver de profondes disputes morales et

philosophiques cachées derrière les désaccords mineurs » (King, 2003 : 30). C'est dans ce contexte qu'il faut toujours comprendre que les réseaux politiques n'agiront pas toujours dans l'intérêt du bien public en intégrant des ressources pour faciliter un système de gouvernement local réactif, responsable, efficace et efficient.

Scheidergger (2008) observe que les réseaux ne favorisent pas nécessairement toujours le bien commun, mais aussi les intérêts particuliers qui entravent la démocratisation et le développement, dans la mesure où les mieux équipés ont tendance à dominer. L'intervention dans les municipalités réussira ou échouera donc selon la présence d'une volonté politique pour résoudre les conflits antagonistes ou si elles auront recours à la non-prise de décision « pour réprimer les conflits et les empêcher d'entrer dans le processus politique » (Ham & Hill, 1993 : 67).

2.5.2.4 Capital social

La notion de capital social semble être étroitement liée à une théorie des réseaux (Bevir, 2009 : 186 ; de Leon et Varda, 2009 : 60 ; Frodin, 2011 : 185 ; Kampen, 2010 ; Sandstrom et Carlsson, 2008 : 500). Le capital social semble également être davantage mis en avant au niveau local. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le transfert de pouvoir aux collectivités locales vise à parvenir à « une plus grande participation populaire à la prise de décision publique » (Steiner 2010 : 644). Selon Mukwena & Lolojih (2002 : 215), le gouvernement local favorise la bonne gouvernance dans toute société. Impliquer les citoyens dans la gouvernance locale peut contribuer à surmonter le déficit de confiance bien connu en Afrique du Sud et ailleurs.

La définition du capital social n'a pas non plus été moins contestée. Elle se définit plutôt à travers des variables spécifiques ou ses éléments. Labonte (2004 : 116) identifie la confiance, la réciprocité, la participation et la densité des réseaux sociaux comme des caractéristiques essentielles du capital social. Cela signifie que le capital social est généralement compris à travers ses manifestations plutôt que le capital social lui-même (Fukuyama : 1999). Quoi qu'il en soit, une évaluation de la littérature sur le capital social indique que la confiance, la réciprocité et l'engagement envers les ressources partagées sont ses principes clés. Ces caractéristiques doivent donc faciliter l'amélioration de la coordination et de la coopération pour un bénéfice mutuel.

Une lecture attentive du WPLG conduit à la conclusion que le conseil local est l'affaire de tous, ce qui signifie que « c'est ce à quoi tous les secteurs de la société s'engagent à faire qui définira la ligne de démarcation entre le succès et l'échec » (Netshitenzhe, 2012 : 117). . Même

s'il existe un risque d'exagération, Serageldin et Grootaert (2000 : 44) estiment que « sans cela, la société dans son ensemble s'effondrerait et il ne pourrait être question de croissance économique, de durabilité environnementale ou de bien-être humain ». Pour Serageldin & Grootaert, le capital social est une condition préalable au développement durable (2000 : 40).

Le capital social a des implications pour la démocratie locale. Les lignes directrices (Département du Conseil provincial et local, sans date) pour l'application des articles 100 et 139 de la Constitution ne prévoient pas de consultation communautaire. Comme indiqué précédemment, il s'agit d'un sérieux acte d'accusation contre un gouvernement fondé sur la volonté du peuple. Se pourrait-il que l'intervention fasse ressortir la tension entre les « deux souhaits du gouvernement local développemental : l'efficacité et la participation » (Heller, 2008 : 153) ? Bevir (2011 : 16) pose la question à laquelle devraient répondre les réseaux responsables de l'intervention dans (les deux) municipalités : que se passera-t-il si l'objectif de promotion d'une gouvernance efficace et d'une légitimité perçue entre en conflit avec celui d'étendre l'inclusion sociale et la participation politique ? L'exclusion de la communauté dans la décentralisation pourrait être motivée par le souci de promouvoir une gouvernance efficace et corrective.

Tout comme la théorie des réseaux, le capital social n'a pas été épargné par les critiques. Il s'agit d'un concept grossier, compris à la fois comme la cause et l'effet de la bonne gouvernance. Selon Kampen (2010 : 226), même si des niveaux plus élevés de capital social peuvent avoir une influence positive sur la confiance dans le gouvernement local, ils peuvent simultanément accroître les attentes, conduisant à un effet négatif sur la confiance. Une annonce du gouvernement provincial visant à placer une municipalité sous administration peut redonner au public les espoirs désespérés que la municipalité sera enfin à la hauteur, ce qui pourrait raviver un intérêt actif pour les devoirs civiques. D'un autre côté, l'incapacité de la décentralisation à améliorer de manière significative les performances d'une municipalité en matière de prestation de services peut démoraliser davantage les citoyens et aggraver la confiance déjà inconstante dans la capacité de l'État à améliorer leurs moyens de subsistance.

2.5.2.5 L'inclusion sociale

L'inclusion sociale et le capital social sont étroitement liés, notamment en ce qui concerne la pauvreté en tant que forme d'exclusion. Ce lien implique la conviction que le capital social est nécessaire à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté, ou au moins une des nécessités. La croissance économique rapide de l'Asie de l'Est en est un bon exemple.

Hayes et al (2008) soulignent que l'inclusion/exclusion sociale est synonyme d'aspects tels que la pauvreté, une participation sociale inadéquate, le manque d'intégration sociale et le manque de pouvoir. Le lien entre l'inclusion sociale par la réduction de la pauvreté et le capital social est soutenu par Adato et al (2006 : 226-247).

Selon Adato et al (2006 : 229), l'inclusion sociale a des dimensions économiques et sociales. Les individus sont socialement exclus s'ils n'ont pas accès à la prise de décision, aux services sociaux et au soutien communautaire et familial. « À un certain niveau, l'exclusion sociale peut donc faire référence à l'exclusion des droits de citoyenneté... » (Adato et al, 2006 : 229). Il est important de noter que l'utilité de l'inclusion sociale réside dans le soutien qu'elle apporte à l'importance des relations sociales dans l'allocation et l'utilisation des ressources. Cela conforte l'argument constant de l'influence de la centralité de la structure du réseau et de l'allocation des ressources sur la performance et les résultats des politiques.

Les deux définitions ci-dessus suggèrent que l'inclusion sociale et l'exclusion sociale sont des « concepts jumelés » (Labonte, 2004 : 115). Cependant, il existe un avis contraire suggérant que les deux concepts ne sont pas nécessairement liés. Les critiques de ce point de vue soutiennent, de manière quelque peu convaincante, que défendre une chose ne signifie pas en soi s'opposer à une autre. Mitchell et

Shillington (2002) affirme que « l'inclusion sociale a une valeur en soi, à la fois en tant que processus et en tant qu'objectif ». À cet égard, le capital social doit garantir que les gens participent en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à la société. Pour Mitchell & Shillington (2002), l'inclusion sociale est un concept normatif, « une manière de placer la barre plus haut et de comprendre où nous voulons être et comment y parvenir ». Quel que soit l'argument retenu, il est préoccupant de constater que les citoyens sont formellement exclus en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à la société, malgré l'assurance constitutionnelle selon laquelle ils doivent être impliqués dans les questions de gouvernance locale qui les concernent. Il serait fallacieux de suggérer que la mise sous administration d'une municipalité est exclusivement une question de gouvernement.

La théorie des réseaux a été utilisée dans cette étude à la lumière de la nature du gouvernement local, en tenant compte des exigences obligatoires concernant l'implication de multiples acteurs dans la planification locale. Ce chapitre a démontré, à l'aide d'exemples, que des réseaux politiques cohérents et mieux intégrés peuvent produire les résultats politiques souhaités. D'un autre côté, les réseaux politiques caractérisés par des cliques et une

désintégration, conduisant à un manque de coopération, peuvent affaiblir la notion même de coopération au développement.

Jusqu'à présent, la littérature sur les réseaux politiques a eu tendance à lier le capital social au gouvernement local. Le capital social est un élément important de la démocratie et le gouvernement local vise intrinsèquement à promouvoir la démocratie. Le capital social consiste en fin de compte à promouvoir l'inclusion de toutes les parties prenantes clés, en particulier les bénéficiaires de services, car l'appropriation des politiques et des programmes est importante dans une démocratie. C'est donc un réquisitoire que la décentralisation dans les municipalités au sens de l'article 139 de la Constitution passe sous silence l'implication des communautés concernées. Conformément à la preuve selon laquelle des réseaux politiques bien intégrés conduisent à de meilleurs résultats politiques, on pourrait hypothétiquement dire que l'inclusion des communautés dans les décisions relatives à la mise en œuvre de l'article 139 dans une municipalité pourrait conduire à des résultats positivement différents de la décentralisation puisque la communauté en ont pris possession.

2.6 Définition des variables

On entend par variable un concept, une notion, quelque chose qui peut être changé, comme une caractéristique ou une valeur.

On distingue habituellement deux types de variables notamment, une variable dite dépendante, une autre dite indépendante. La variable dépendante est la variable qui est mesurée par l'expérimentateur, en outre, la variable dépendante est la variable "effet" c'est-à-dire la variable qui subit. La variable indépendante quant à elle est la variable qui est contrôlée et manipulée par l'expérimentateur ; Autrement dit, la variable indépendante est la variable cause, c'est elle qui induit les effets sur la variable dépendante. Pour procéder à la vérification des hypothèses de notre étude, il est important d'opérationnaliser les variables en éclatant ces variables en modalités et en indicateurs de ces variables. Le tableau synoptique proposé ci-dessous présente de façon résumée les modalités et les indicateurs des différentes variables.

Dans le cadre de cette recherche, le sujet est formulé autour de deux variables :

Afin de mieux comprendre l'influence de notre VI sur la VD, nous avons éclaté la VI en deux modalités à savoir :

- ❖ La variable indépendante (VI) est : profil de carrière

- *Modalité 1 : expérience*

Indicateur : réalisation, poste occupé

- *Modalité 2 : formation*

Indicateur : certificat, diplôme

- ❖ La variable dépendante (VD) de cette recherche est : *performance des personnels de la commune de Yaoundé III*

Modalités : performance technique, performance relationnelle

Indicateur : productivité, qualité du travail

2.7 Tableau synoptique

	Questions de recherche	Objectifs	Hypothèses de l'étude	Variables	Indicateurs
Sujet : profil de carrière et performances des agents communaux de Yaoundé IIIe	Question principale <i>Quel est l'impact du profil de carrière sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ?</i>	Objectif général. <i>d'étudier l'impact du profil de carrière sur les performances des employés municipaux.</i>	Hypothèse Générale de l'étude <i>le profil de carrière approprié est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux.</i>	V.I. <i>le profil de carrière</i>	<i>Réalisation, poste occupé</i>
				V.D. <i>développement des compétences des enseignants du primaire</i>	<i>Certificat, diplôme</i>
	Question spécifique 1 <i>Quelle est l'incidence de l'expérience professionnelle sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ?</i>	Objectif spécifique 1 <i>Déterminer l'impact de l'expérience professionnelle sur les performances des employés municipaux</i>	Hypothèse spécifique 1 <i>L'expérience professionnelle est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux</i>	V.I. 1 <i>expérience</i>	<i>Poste occupé</i> <i>Réalisation</i>
				V.D. <i>performances des employés municipaux</i>	<i>Productivité</i> <i>qualité du travail</i>
	Question Secondaire 2 <i>Quelle est l'influence de</i>	Objectif spécifique 2	Hypothèse spécifique 2	V.I. 2 <i>Formation</i>	<i>Certificat</i> <i>Diplôme</i>

	<i>la formation initiale et continue sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ?</i>	<i>Préciser l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des employés municipaux</i>	<i>La formation initiale et continue est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux</i>	V.D. <i>Développement des compétences des superviseurs pédagogiques</i>	<i>Productivité qualité du travail</i>
--	--	---	---	---	--

Ce chapitre nous a permis de mettre une emphase sur de nombreux éléments de notre étude. Il a été question dans un premier temps de procéder à une clarification conceptuelle qui a permis de définir les concepts clés de notre étude. Au terme de cet exercice, deux principaux concepts ont été définis notamment les concepts liés à la VI et les concepts liés à la VD. Le chapitre a en outre permis de passer en revue les travaux antérieurs qui explique le sujet choisi.

PARTIE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE

Le chapitre discute de la méthode de recherche employée dans la réalisation de cette étude. Il explique les raisons du choix de la méthode de recherche ainsi que le choix de Yaoundé. Le chercheur discute de la manière dont les données ont été collectées ainsi que des défis qui en découlent concernant la collecte de données.

Le chapitre explique que la méthode qualitative a été utilisée comme approche pour l'étude et soutient en outre que dans le contexte de l'étude, il existe une relation entre le choix d'une théorie et le choix des méthodes de recherche. Il explique que l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs ont été utilisés conjointement comme principaux instruments de l'étude. Il se termine en expliquant les stratégies utilisées pour analyser les résultats de l'analyse documentaire et des entretiens semi-structurés. Enfin, le chapitre se termine par l'identification et une discussion des stratégies d'analyse et de validation des données.

3.1 Approche méthodologique : approche qualitative

Selon Patton (1990) : "L'approche qualitative consiste en une étude détaillée de cas spécifiques dans leurs contextes naturels, en mettant l'accent sur la profondeur de compréhension plutôt que sur la généralisation."

Selon Denzin et Lincoln (2000) : "L'approche qualitative consiste en un ensemble de pratiques interprétatives et matérielles qui rendent le monde visible. Ces pratiques transforment le monde en une série de représentations, notamment des notes de terrain, des entretiens, des conversations, des photographies, des enregistrements et des mémos personnels."

Selon Miles et Huberman (1994) : "L'approche qualitative se concentre sur les phénomènes qui se produisent dans leurs contextes naturels et qui impliquent une

compréhension en profondeur des significations et des processus plutôt que la mesure et l'analyse de variables."

Ces trois définitions soulignent les aspects clés de l'approche qualitative, tels que l'étude en profondeur de cas spécifiques, la compréhension des significations et des processus, et l'accent mis sur le contexte naturel des phénomènes étudiés.

Le chapitre sur l'analyse de la littérature a soutenu que même s'il existe suffisamment de littérature disponible sur les relations entre le centre et les localités, l'aspect spécifique de la décentralisation dans les municipalités par les sphères « supérieures » de gouvernement en tant qu'élément de décentralisation a été « laissé de côté » (Salkind, 2009 : 44). Cela a ensuite créé une opportunité de recherche scientifique, anticipant que l'étude et ses conclusions deviendront cette « infime partie du processus global de création de connaissances » (Neuman, 2011 : 124) qui sera utile et disponible pour tous les acteurs du réseau politique des conseils locaux.

Cela éclaire donc le choix de la méthode qualitative. Salkind (2009 : 12) écrit que « l'objectif général de la méthode de recherche qualitative est d'examiner le comportement humain dans les contextes sociaux, culturels et politiques dans lesquels il se produit ». Le contexte doit être souligné précisément parce que « les sociétés humaines sont des systèmes ouverts dans lesquels de nombreux processus sociaux coexistent et s'influencent mutuellement, et la plupart des relations causales dans la vie sociale émergent ainsi de la convergence de nombreux événements, actions et chaînes causales » (Frodin), 2011 : 181).

3.2 Etude de cas

Selon Yin (2009) : "L'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain (le 'cas') dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes."

Selon Stake (1995) : "L'étude de cas est l'étude de la particularité et de la complexité d'un cas singulier, pour en arriver à comprendre son activité dans des circonstances importantes."

Selon Merriam (1998) : "L'étude de cas est une description et une analyse intensive et holistique d'un phénomène limité, tel qu'un programme, une institution, une personne, un processus ou une unité sociale."

Ces trois définitions mettent l'accent sur différents aspects de l'étude de cas, tels que l'importance du contexte, la compréhension en profondeur d'un cas unique, et l'analyse intensive et holistique d'un phénomène limité. Elles soulignent la pertinence de cette approche pour étudier des phénomènes complexes dans leur environnement naturel.

Les facteurs spécifiques au contexte dans l'étude de cas qualitative sont donc en fin de compte responsables de la détermination de l'adéquation ou de l'absence d'adéquation entre les intentions politiques et les résultats réels.

Cette étude est exploratoire puisque nous avons déjà souligné que les études antérieures avaient tendance à négliger cet aspect de l'IGR. La décentralisation (2003 : 22) souligne que l'approche qualitative est justifiée lorsque peu de recherches ont été effectuées sur le concept ou le phénomène, car le chercheur ne connaît pas les variables importantes à examiner. Compte tenu de la nouveauté de l'étude, l'objectif premier ne peut donc pas être la généralisation. L'objectif est plutôt de produire des descriptions détaillées et des perspectives éclairantes sur les spécificités de la décentralisation ou l'impact du renforcement des capacités dans la municipalité de Yaoundé 3. La méthode qualitative reconnaît les connaissances dépendantes du contexte et apprécie que « de petits changements dans la structure de l'interaction peuvent avoir un impact profond sur les phénomènes sociaux agrégés qui émergent des chaînes d'interaction sociale » (Frodin, 2011 : 181).

Neuman (2011) propose qu'il doit y avoir un lien entre les fondements philosophiques et les techniques concrètes de recherche. Neuman (2011 : 91) souligne que « la méthodologie de recherche repose sur un fondement d'hypothèses ontologiques et épistémologiques ». Ces hypothèses constituent une théorie des sciences sociales, décrite comme « un moyen d'analyser le monde social afin de le rendre compréhensible » (Frodin, 2011 : 181). Selon Frodin (2011 : 181), la théorie des sciences sociales constitue un fondement pour le choix et la justification des méthodes de recherche. L'auteur croit donc qu'il existe une relation entre la théorie des réseaux contextuels et l'approche qualitative dépendante du contexte. Ce point a été largement démontré dans le chapitre précédent, citant différentes études réalisées sur les réseaux politiques. Même si l'intention de l'étude n'est pas de tester la théorie – car c'est de toute façon le domaine de la méthode quantitative – il est possible que les hypothèses théoriques réfutent l'hypothèse de l'étude.

Les études de cas sont généralement associées à l'approche qualitative (Neuman, 2011 : 42) car la préoccupation des chercheurs est de « produire des descriptions détaillées et

des perspectives éclairantes sur des événements ou des situations particulières » (Froding, 2011 : 181). L'analyse documentaire a confirmé l'affirmation selon laquelle peu de recherches ont été effectuées sur l'article 139 de la Constitution au Cameroun. Pour cette raison, l'approche qualitative se choisit comme l'approche privilégiée car elle est « exploratoire et utile lorsque le chercheur ne connaît pas les variables importantes à examiner » (Creswell, 2003 : 22). Le choix de l'approche des études de cas est cohérent avec d'autres études qui se sont concentrées sur les nouveaux phénomènes dans les communes de la République du Cameroun (Botes : 2011 ; Froding : 2009, Khumalo et al : 2010).

Les études de cas ont également dominé l'étude des réseaux collaboratifs (Robinson, 2006 : 596). Cependant, Gains (2003 : 60-61) affirme que les études de cas uniques soulèvent des problèmes méthodologiques dans la littérature sur les réseaux et conduisent à contester le lien entre les caractéristiques du réseau et les résultats politiques. Cela signifie que les études axées sur les réseaux devront utiliser plusieurs études de cas. Le choix de la commune de Yaoundé 3 dans une région et aux caractéristiques très proches a été influencé par cet argument. Cela conduira à une meilleure compréhension des manifestations spécifiques d'un phénomène plus général, car « les similitudes entre les cas peuvent être trompeuses » (Froding, 2011 : 182). Ce point de vue est soutenu par Sandstrom et Carlsson (2008) dans leur étude de quatre réseaux politiques dans les universités suédoises. Ils ont constaté que même si le contexte et les conditions formelles pouvaient être les mêmes, « il existe un écart significatif dans les performances du réseau » (2008 : 502).

Il existe cependant quelques mises en garde concernant la méthode des études de cas. Salkind (2011 : 214) soutient que cette méthode est susceptible d'être biaisée dans la mesure où ce qui est vu n'est pas toujours ce qui est réel.

3.3 Echantillon et échantillonnage

La population de l'étude : L'échantillonnage est appliqué sur une population d'étude bien identifiée. Pour Mimché (2017), la population d'étude est « *la population d'étude est l'ensemble des éléments possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs de l'étude* ». Il s'agit ainsi de l'ensemble des individus pouvant entrer dans le champ d'une enquête et parmi lesquels sera choisi l'échantillon. Selon Tsafack (2004), la population d'étude est considérée comme l'ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance et sur lesquels portent les observations. Dans le cadre de cette étude, il s'agit des **personnels de la mairie**.

La population cible : De la population de l'étude découle la population cible. La population cible quant à elle renvoie à l'ensemble d'individus répondant aux critères généraux de l'étude, c'est-à-dire des participants concernés par la recherche. Elle réfère selon Tsafack (1998) à « *la population souche ou parente qui englobe l'ensemble des individus répondant aux critères généraux de l'étude* ». En effet, il s'agit de la population qui est constituée d'un ensemble des sujets ayant les mêmes critères et caractéristiques, et, soumis aux mêmes conditions de vie ou d'apprentissage. On parle ainsi de ceux chez qui la recherche va s'appliquer.

La méthode d'échantillonnage : La technique d'échantillonnage est la sélection d'une partie dans un tout qui produit une sélection d'échantillon à étudier. C'est le processus par lequel on détermine l'échantillon d'étude. L'un de ses buts est l'atteinte d'une représentativité impartiale de la population d'étude ; ceci permettant de limiter le plus possible les cas de biais et de discrimination dans la recherche. Selon Mimché (2018), il existe deux principales techniques d'échantillonnage notamment les méthodes dites aléatoires ou probabilistes et les méthodes dites non aléatoires ou non probabilistes ou empiriques ou pragmatiques. Pour notre étude, nous avons opté pour la méthode non probabiliste à choix raisonné. L'échantillonnage à choix raisonné est une démarche d'échantillonnage dont le choix de la population s'appuie sur des critères de choix bien établis. Pour le cas des agents communaux, les critères de choix étaient l'expérience professionnelle et la disponibilité.

L'échantillon : Selon Amin (2005), l'échantillon est une représentation parfaite de la population totale avec toutes ses spécificités et ses caractéristiques. Mimché (2017) définit l'échantillon de la manière suivante : « *l'échantillon est l'ensemble des individus sélectionnés dans la population pour être enquêtés* ». L'échantillon de cette étude est donc constitué de quatre (04) personnels de la mairie de Yaoundé IIIe.

Pour notre travail l'échantillon est constitué de 4 agents communaux choisis de manière raisonné sur la base des critères tels que le consentement libre et éclairé et la disponibilité.

Tableau 1: Données du répondant 1

Caractéristiques	Données
Age:	50 ans
Sexe:	Masculin
Années d'expérience:	5 Ans

Commentaire : Le premier répondant de notre étude est un personnel de sexe masculin. Cet employé diplômé (licence), a par ailleurs une expérience professionnelle de 5 ans

Tableau 2: Données du répondant 2

Caractéristiques	Données
Age	46 ans
Sexe	Masculin
Années d'expérience	18 Ans

Commentaire : De sexe masculin, le deuxième répondant de notre entretien est un homme âgé de 46 ans, ayant une expérience de 18 ans dans l'enseignement à l'école primaire.

Tableau 3: Données du répondant 3

Caractéristiques	Données
Age	35 ans
Sexe	Féminin
Années d'expérience	4 Ans

Commentaire : employée de sexe féminin, la troisième répondante de notre recherche est âgée de 35 ans, totalisant une expérience professionnelle de 4 ans. Elle est par ailleurs titulaire d'une licence académique.

Tableau 4: Données du répondant 4

Caractéristiques	Données
Age	38 ans
Sexe	Masculine
Années d'expérience	12 Ans

Commentaire : La quatrième répondante de notre étude est un employé masculin. Ce travailleur a une expérience professionnelle de 12 ans.

3.4 Méthode de collecte : méthode qualitative

La méthode de collecte des données de la présente étude est l'entretien. L'entretien est défini comme une situation de communication orale entre deux personnes. Dans le cadre d'une enquête, l'entretien est la situation de communication orale entre l'enquêté et l'enquêteur. On

distingue donc à ce titre trois (03) types d'entretien. **L'entretien directif** qui s'apparente au questionnaire à la seule différence que l'entretien directif se fait de manière orale alors que le questionnaire est écrit. Ici, l'enquêteur pose des questions selon un protocole préparé minutieusement. **L'entretien semi-directif**, lui, porte sur un certain nombre de thème qui sont identifiés dans un guide préparé par l'enquêteur. Les questions sont posées de manière précise en quête d'informations ciblées. Enfin, **L'entretien non-directif**, qui pour sa part repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé. Pour le cas de la présente étude, la méthode d'entretien choisie est **l'entretien semi-directif**.

Des entretiens approfondis semi-structurés ont été utilisés parallèlement à l'analyse documentaire comme deux principaux instruments de recherche de l'étude. Les entretiens semi-structurés ont été utilisés pour répondre à la question de recherche principale ainsi qu'à la deuxième question de recherche supplémentaire. Cependant, cela ne signifie pas que les informations recueillies à partir de documents importants et stratégiques ne pourraient pas contribuer à apporter des réponses à ces questions de recherche spécifiques. Les entretiens ont aidé le chercheur à sonder les détails de ce qui était initialement contenu dans les documents. Les entretiens sont le moyen le plus populaire de générer des informations dans la société moderne (Holstein & Gubrium, 2006 : 141). Cela est probablement dû au fait que leur « adaptabilité » constitue leur principale force (Bell, 2001 : 135).

Le chercheur a développé et fourni un cadre pour la conversation, avec une sélection minutieuse de thèmes liés aux questions de recherche à aborder. Quoi qu'il en soit, il a laissé aux répondants la latitude, dans le cadre, de parler d'autres questions ou thèmes importants que l'ensemble de questions développées par le chercheur aurait pu omis par inadvertance. Cette flexibilité a sans aucun doute beaucoup profité à l'étude.

Les entretiens ont été menés physiquement avec les répondants entre décembre 2023 et Janvier 2024 sur les lieux de travail des répondants. Le dernier entretien a finalement eu lieu en avril 2013 suite à une série de reports répétés en raison de l'horaire de travail serré de l'enquêté. La durée des entretiens variait entre trente-trois minutes et une heure et quinze minutes selon le processus « d'entretien actif » (Holstein & Gubrium : 2006) entre le chercheur et le(s) répondant(s).

Tous les entretiens, sauf un réalisé en avril 2024, ont été enregistrés. Bell (2001 : 140) déclare que « les enregistrements sur bande peuvent être utiles pour vérifier le libellé de toute déclaration que vous souhaiteriez citer et pour vérifier que vos notes sont exactes ». Les

enregistrements sur bande peuvent renforcer davantage le recours à l'analyse de contenu, même s'ils prennent beaucoup de temps dans la recherche de l'identification des catégories de thèmes ou de problèmes.

Les questions ouvertes ont été élaborées à partir d'une lecture approfondie de la littérature pertinente et d'une étude approfondie des documents officiels accessibles. Essentiellement, il s'agissait d'une stratégie délibérée du chercheur consistant à poser des questions qui confirmeraient ou contrediraient les informations officiellement enregistrées ailleurs. Les questions visaient également à susciter des réponses qui fourniraient de nouvelles informations sur la base de lacunes réelles ou suspectées dans les documents officiels.

C'est précisément parce que la suggestion selon laquelle les responsables gouvernementaux élaborent des documents – rapports, stratégies, plans, budget, etc. – sans s'attendre à ce que quiconque les lise pour utiliser ces informations, comme le suggère Neuman (2011), est quelque peu obscure. Les responsables gouvernementaux sont conscients des demandes croissantes du public souhaitant accéder à des informations à des fins personnelles, car cela est autorisé par la loi.

Les répondants n'ont été sélectionnés qu'après que le chercheur ait été satisfait de l'analyse documentaire et de l'évaluation des rapports et commentaires officiels du gouvernement. Ces exercices ont aidé le chercheur à « prédéterminer » les thèmes afin d'organiser les questions et les réponses en catégories qui faciliteraient l'analyse. Dans ce contexte, la sélection des répondants par le chercheur était judicieuse. Le chercheur s'est efforcé de demander, de solliciter et de trouver les « informateurs clés qui, en raison de leur position ou de leur expérience, disposent de plus d'informations » sur le sujet (Welman et al, 2005 : 204). Tous les répondants, sauf trois, ont été référés par les institutions concernées en raison de leur poste ou de leur expérience. Neuman (2011 : 267-268) qualifie les techniques d'échantillonnage utilisées dans l'étude d'échantillonnage raisonné.

La littérature sur les études qualitatives met en garde contre la tentation de se concentrer sans but et sans signification sur la quantité plutôt que sur la qualité. Le nombre plus élevé de participants à l'étude ne garantit pas des résultats crédibles et de qualité. Willis (2005 : 204) estime qu'il est utile de mener « une douzaine d'entretiens minutieux, plutôt que de simplement passer par des mouvements afin d'obtenir un résultat qui peut être impressionnant mais qui manque de valeur informative ». Le chercheur est donc convaincu qu'une sélection rigoureuse d'un nombre restreint de répondants, mais clés, a apporté un bénéfice inestimable à l'étude.

3.5 Description des instruments de collecte des données : guide d'entretien

La collecte des données s'est fait à l'aide d'un instrument qualitatif. Nous opterons ainsi opté pour le guide d'entretien semi-directif. C'est un document écrit sur lequel nous consignerons les thèmes et les questions de l'entretien. En réalité, le guide d'entretien est un ensemble de questions et/ou de thèmes adressés à des personnes précises. Il permet à l'interlocuteur de s'exprimer largement sur la question posée, ceci à travers le caractère ouvert des questions. À cet effet, un guide d'entretien composé de trois (02) thèmes a été élaboré. Ce guide a livré les points de vue ouverts sur l'incidence du profil de carrière sur les performances du personnel de la mairie de Yaoundé IIIe.

3.6 Procédure de collecte des données

La collecte des données est l'opération qui consiste à rassembler systématiquement des données de diverses sources dans un but particulier y compris les questionnaires, des entrevues, des observations, des enregistrements existants et des dispositifs électroniques. C'est le processus préliminaire à l'interprétation et l'analyse des éléments et informations regroupés que le chercheur jugera utile pour cette étude.

Sources documentaires incluses

Les dossiers consultés ont beaucoup aidé l'étude à rester ciblée en reformulant certaines questions et en ajoutant de nouvelles questions. La municipalité s'est avérée très désorganisée en ce qui concerne la gestion des dossiers du personnel. Quoi qu'il en soit, certaines informations sur la municipalité pourraient toujours provenir des rapports du gouvernement central régional, qui fourniraient un aperçu de certains domaines de performance de la municipalité.

- La Constitution camerounaise et la législation applicable en matière de collectivités locales
- Lignes directrices pour l'application des articles 100 et 139 de la Constitution
- Le Rapport de synthèse sur l'état du gouvernement local au Cameroun (2009)
- Le projet de plan national de développement : Vision 2035
- Projet de loi intergouvernemental sur le suivi, le soutien et l'intervention (2013)

3.7 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données qualitatives passe par une lyse des corpus obtenus à la suite des transcriptions. En effet, les traitements de texte passent par une analyse du contenu. Cette

analyse consiste à un examen systématique et méthodique des documents textuels et graphiques. Il s'agit pour Berelson (cité par Henri Raymond, 1968) « *d'une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». L'analyse thématique de contenus est l'une des méthodes les plus anciennes utilisées en science sociale selon (Fonkeng, Chaffi et Bonda, 2013). Elle fonctionne par description puis découpage des propos des répondants par thèmes et/ ou par sous-thèmes. Pour le cas présent, le découpage tourne autour des différents thèmes et sous-thèmes contenus dans le guide d'entretien qui servira à réaliser les entretiens.

La première étape consiste à la transcription des données audio pour obtenir des verbatims en suite à lecture, à plusieurs reprises, des corpus recueillis pour se familiariser avec les données. Ceci permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les données, d'estimer le type d'unités à retenir pour une classification ultérieure et d'appréhender certaines subdivisions significatives (thèmes et catégories). La deuxième étape consiste à ressortir les unités de classification en découpant les données en énoncés ayant un sens et qui seront réorganisés en thème, enfin la classification.

3.8 Ethique de la recherche

Pour le cas de cette recherche, la collecte des données se fait auprès des superviseurs pédagogiques qui ont consenti à répondre à nos questions. Par ailleurs, ils ont été informé de ce qu'ils étaient libres de se retirer à tout moment. Enfin leur identité a été protégée.

L'éthique est importante dans la recherche sociale et concerne la conduite acceptable du chercheur. Il incombe au chercheur de ne pas exposer les participants à des préjudices physiques ou autres. Le chercheur ne peut pas forcer une personne réticente à participer à l'étude. C'est pour cette raison que le chercheur n'a pas pu poursuivre deux autres répondants qui avaient indiqué qu'ils participeraient, mais ils ont hésité pendant plus de deux mois. Le chercheur a pris sur lui de les exclure ainsi que leurs organisations, car ils occupent tous deux des postes de direction dans leurs organisations respectives.

Le chercheur a également pris sur lui d'expliquer en détail le but de l'étude. Il s'est engagé auprès des répondants et des représentants du gouvernement qui ont obtenu les informations à ce que celles-ci soient utilisées strictement aux fins de l'étude. Le chercheur avait convenu avec tous les répondants que leurs désignations officielles au travail seraient utilisées à la place des noms. De plus, les répondants ont été informés que des citations directes seraient utilisées dans le rapport.

Tous les participants ont été informés que les conversations étaient enregistrées. Le chercheur s'est conformé à toutes les exigences spécifiques demandées par certaines organisations avant leur participation à l'étude. Par exemple, un établissement a demandé qu'une lettre d'autorisation et la confirmation du superviseur soient les conditions requises pour sa participation. Enfin, nous avons envoyé un projet de rapport à tous les participants à l'étude comme mesure d'assurance qualité des résultats et il a agi conformément à cet engagement. Les personnes interrogées disposaient d'un délai maximum de sept jours ouvrables pour commenter les résultats.

1. Être pourvus dans les services des Mairies, des Conseils d'Arrondissement et des Conseils organisés selon les directives générales définies dans la liste type annexée
2. Une délibération de la commission du conseil municipal ou du conseil municipal détermine l'organisation des structures prévues à la liste annexée au présent arrêté, les unités qui les composent, ainsi que l'appellation et le nombre d'emplois correspondants.
3. Les structures prévues dans la liste annexée au présent arrêté peuvent être regroupées, en raison notamment de la connexité de leurs missions et en fonction de l'appréciation des organes compétents du Conseil municipal, du Conseil d'Arrondissement et de la Commune concernée.
4. La mutualisation prévue à l'alinéa (1) ci-dessus ne doit pas porter atteinte à la continuité du service public communal, ni compromettre le bon exercice des compétences transférées conformément à la loi.
5. En raison notamment de ses spécificités et par délibération du conseil d'administration du conseil municipal ou du conseil municipal concerné, une mission particulière ou un ensemble d'activités peut nécessiter la mise en place d'une structure non expressément prévue dans la liste annexée au présent arrêté.
6. Les recrutements aux postes prévus en vertu du présent arrêté sont autorisés par délibération du conseil d'administration du conseil municipal ou du conseil municipal, conformément aux profils adoptés dans la liste des professions annexée.
7. Nonobstant les dispositions du paragraphe (1) ci-dessus, le recrutement du personnel de la catégorie 7 reste soumis à l'approbation du Ministre chargé des collectivités territoriales.
8. A compter de sa publication, les Mairies, les Conseils d'Arrondissement et les Communes devront, dans un délai maximum de 6 (six) mois, se conformer aux

dispositions du présent arrêté qui sera enregistré et publié au Journal Officiel en anglais et en français.

3.8 Accès aux données

Le chercheur n'a pas rencontré d'obstacles importants en ce qui concerne l'accès aux données, sauf dans les cas impliquant la décentralisation et le Conseil libre. Le personnel de Yaoundé 3 n'a pas, à plusieurs reprises, honoré ses engagements de disposer des documents demandés. Certains documents étaient clairement indisponibles et la poursuite de cette tendance a incité le Trésor national à envisager d'invoquer l'article 216 de la Constitution camerounaise, car la municipalité violait son obligation de conformité constitutionnelle. Il était également difficile de retrouver le chef municipal pour sa nomination et l'entretien qui en découlait. Le jour de l'entretien, le chercheur était coincé entre une série de réunions entre le chef de la municipalité et le Trésor national. Cependant, les trente-trois minutes dont disposait le chercheur ont contribué de manière significative à la réalisation des objectifs de l'étude.

Il y a des questions que le répondant identifié a soulevées de manière informelle et confidentielle avec le chercheur et qui ont potentiellement influencé sa décision de participer à l'étude. Une demande a été faite au chercheur d'envoyer par courrier électronique une liste de questions qui seraient posées. Le chercheur a accédé à la demande en avril 2024. Depuis, des rendez-vous ont été pris, mais le chercheur a été déposé à la dernière minute sans même une courtoisie pour l'avertir de l'annulation.

Tous les autres répondants et leurs bureaux ont fait de leur mieux et ont démontré l'éthique de travail qui serait hostile dans la fonction publique camerounaise. Les rendez-vous pour les entretiens ont été accordés presque dès la première demande. Les informations demandées et supplémentaires utiles ont été fournies dans les meilleurs délais.

Analyse et interprétation des données

Comme indiqué précédemment, les données ont été générées à l'aide d'analyses documentaires et d'entretiens. Le chercheur devait identifier les thèmes et les concepts pertinents aux questions de recherche. Ceci est cohérent avec l'analyse de recherche qualitative, qui se fait à travers l'organisation des données brutes en « catégories conceptuelles » et la « création de thèmes ou de concepts » (Neuman, 2011 : 510). Neuman (2011 : 511) qualifie cette étape de l'analyse des données de codage ouvert. Neuman (2011 : 517) définit l'analyse des

données comme une recherche de modèles dans les données, qui doivent être interprétés en termes de théorie sociale ou du contexte dans lequel ils se produisent. D'après Neumann

(2011 : 517), l'analyse « implique l'examen, le tri, la catégorisation, l'évaluation, la comparaison, la synthèse et la contemplation des données codées ainsi que l'examen des données brutes et enregistrées ».

Cela signifiait qu'il fallait écouter plusieurs fois les enregistrements de chaque répondant afin de catégoriser correctement les concepts ou thèmes émergents. Cet exercice ne pouvait être entièrement isolé de la reconnaissance des thèmes identifiés dans la revue de la littérature et dans les rapports officiels du gouvernement. Neuman (2011 : 512-513) appelle cette étape le codage axial. À ce stade, l'accent est mis sur les thèmes codés initiaux plutôt que sur les données et il faut être réceptif à l'émergence de nouvelles idées ou thèmes ainsi qu'à la volonté et à la compétence de revoir ceux déjà existants.

Selon la compréhension du chercheur, cette étape implique une ratification de thèmes ou de concepts majeurs qui serviront à l'analyse finale et à la conclusion. Cette étape jette ensuite les bases de la dernière étape que Neuman (2011 : 515) appelle le codage sélectif. Pour lui, « le codage sélectif consiste à scanner toutes les données et les codes précédents, à rechercher sélectivement des cas qui illustrent des thèmes et à faire des comparaisons une fois la plupart ou la totalité de la collecte de données terminée ». Le chercheur a suivi ce processus en trois étapes pour analyser les données collectées.

De plus, le chercheur a délibérément recherché les écarts entre les politiques et les intentions politiques en utilisant les thèmes codés. Lors du codage axial, il a juxtaposé les résultats de l'analyse documentaire aux résultats des entretiens avant de finalement s'arrêter sur des thèmes majeurs sélectionnés.

Affleurements

En collectant des données à l'aide d'analyses documentaires et d'entretiens, le chercheur était conscient de la dichotomie politique-politique et/ou des tensions qui prévalent au Cameroun, comme cela a été largement rapporté. Cette prise de conscience a préparé de manière adéquate le chercheur à être attentif à la relation entre l'apparence et l'essence, informé par l'obtention du contexte politique. Il était crucial d'apprécier la possibilité de réponses prudentes au cours des entretiens, en particulier de la part des répondants de la province, car la plupart des répondants connaissaient personnellement le chercheur et ce qu'il faisait professionnellement

et sur d'autres fronts. Le chercheur a donc dû agir délibérément pour ne pas miner le potentiel plausible de cette réalité lors des processus de collecte et d'analyse des données.

Tout au long des entretiens, le chercheur a dû prêter attention aux manières réelles des répondants afin d'évaluer la relation entre ce qui était dit et le visage, les mouvements corporels subtils, l'agitation, le rire, etc. Neuman (2011 : 517) conseille que les données doivent être analysées « à la fois au niveau de la surface ou de la réalité et aux structures et forces plus profondes qui peuvent se trouver invisibles sous la surface ». Parce que les fonctionnaires du gouvernement sont de plus en plus conscients des demandes d'accès à l'information du gouvernement, le chercheur était donc conscient du fait que la génération de rapports et autres documents au sein du gouvernement n'est pas inconsciente de cette réalité. La possibilité que cela entraîne une formulation et une présentation soignées des documents ne peut donc être ignorée.

La stratégie de type idéal pour analyser les données qualitatives

Neuman (2011) distingue sept stratégies d'analyse des données qualitatives. Il cite la méthode du type idéal comme l'une des sept stratégies pouvant être utilisées pour analyser ce type de données. Il s'agit d'une méthode d'accord qui concentre l'attention sur plusieurs cas et recherche des causes communes avec un résultat commun et une comparaison est établie par rapport à un modèle idéal. Dans ce cas, la municipalité idéale et les processus et systèmes associés sont ceux expliqués dans la décentralisation, qui prescrit une municipalité locale de développement souhaitée ou idéale.

3.9 Limites de la méthode qualitative

Les études qualitatives exploratoires ont leurs propres limites importantes. Neuman (2011 : 38) observe que les études qualitatives ne peuvent pas donner de « réponses définitives » car ce sont généralement les premières études utilisées en préparation d'une étude plus systématique et plus approfondie à un stade ultérieur. Cette observation est cohérente avec les résultats de cette étude. Le dernier chapitre soulignera la nécessité d'une étude plus approfondie axée sur la même question de recherche afin de pouvoir trouver une réponse définitive.

Comme nous l'avons déjà souligné en discutant de la méthode des études de cas, l'une des faiblesses de l'approche qualitative exploratoire est la généralisabilité limitée des résultats (Salkind, 2009 : 221). Il existe également une faiblesse en termes de biais inhérents, car les données sont souvent générées à partir des observations d'autrui. S'il est facile de reconnaître le

caractère inévitable des préjugés, y compris ceux du chercheur, les éliminer complètement constitue peut-être l'aspect le plus difficile de l'étude qualitative (Bell, 1999 : 139).

Le chapitre a décrit les méthodes de recherche utilisées. La méthode qualitative a été discutée car des justifications ont été avancées pour justifier son choix. Conformément aux mises en garde de la littérature, le chercheur a compris que même si l'enregistrement des entretiens est utile à des fins de citation, la transcription prend du temps et est exhaustive, et comporte le risque d'une perte continue de concentration. Chaque enregistrement doit être écouté au moins une fois. Cependant, il y a un avantage à ce que le chercheur ne manque pas les mots et concepts directs importants utilisés par les répondants. L'analyse documentaire et les entretiens ont été discutés comme sources de données de l'étude. Le chapitre se termine par une discussion des affleurements et de l'idéal-type ainsi que des stratégies utilisées dans l'analyse et l'interprétation des données.

CHAPITRE 4 : ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le chapitre contient la présentation, la discussion et l'analyse des résultats ainsi que son interprétation des résultats. Les résultats sont présentés selon les thèmes et les relations établies. Certains sont basés sur des entretiens ; certains reposent sur une analyse documentaire tandis que d'autres reposent sur une combinaison d'instruments de recherche. La discussion se fait dans le contexte d'une revue de la littérature.

Le chapitre présente et discute les résultats de l'étude en fonction de la catégorie des thèmes identifiés. Les résultats proviennent des deux techniques de recherche utilisées pour recueillir des données. La présentation et la discussion relient les résultats aux questions et objectifs de recherche. Les résultats sont analysés par rapport aux thèmes générés principalement dans la revue de la littérature (chapitre deux) et à partir du processus de collecte de données.

4.1 Présentation des résultats

4.1.1 Expérience et performance

Les participants ou répondants sont tous d'avis qu'il est tout à fait possible d'établir une relation entre l'expérience de l'agent communal et sa performance à son poste de travail. En réalité, plus il reste à ce poste, plus il devient performant, parce qu'il développe des astuces susceptibles de lui faciliter le travail. Il se bonifie avec le temps. L'hypothèse selon laquelle l'expérience de l'agent est favorable à l'optimisation de la performance sur le lieu de service est confirmée.

4.1.2 Formation et compétence

S'agissant de la formation et des compétences, les participants confirment que les employés formés sont plus aptes au plan opérationnel, car au cours de leur formation, ils reçoivent de nombreux enseignements, développent de nombreux savoir-faire susceptibles de les aider au poste de travail. L'hypothèse selon laquelle la formation de l'agent communal est favorable à l'optimisation de la performance sur le lieu de service est confirmée.

4.1.3 La législation et la réglementation de l'article 139 de la décentralisation

Il n'existe actuellement aucune loi spécifique prévoyant une réglementation complète de la décentralisation dans les communes, à l'exception des dispositions générales de la Constitution camerounaise, des lignes directrices (Département des conseils régionaux et

locaux, non datées) et de la, qui définissent les processus de décentralisation concernant la situation financière précaire d'une municipalité. L'étude a révélé que l'Assemblée nationale est actuellement occupée avec le projet de loi destiné à être promulgué, qui fournira la réglementation complète nécessaire de la décentralisation dans les régions et les municipalités. La décentralisation au sein de la commune a donc été mise en œuvre en utilisant la Constitution, avec ses dispositions générales, et les lignes directrices non contraignantes.

Contrairement à d'autres lois obligatoires sur les conseils locaux, la Constitution camerounaise n'oblige pas l'Assemblée nationale à adopter la loi qui régleme la décentralisation. La Constitution peut, dans ce contexte, être traitée comme une « loi douce » (Treib et al, 2007 : 5) car elle n'oblige pas l'Assemblée nationale à formuler une telle législation. L'article 139 (8) de la Constitution (1996 : 78) propose uniquement que « la législation nationale puisse réglementer la mise en œuvre de cet article, y compris les processus établis par cet article ».

Il est possible que les processus actuels entrepris par l'Assemblée nationale pour formuler la législation destinée à une réglementation globale de la décentralisation soient le résultat du fait que la décentralisation régionale dans les municipalités devient « banale », selon le directeur exécutif de la Coordination du conseil régional.

Le cadre ci-dessus est cohérent avec les propos du Maire de l'IGR

Coordination au bureau national du maire selon lequel « il y a tellement de variables autour de la performance de la municipalité » et cela nécessite une enquête approfondie avant qu'une décision d'intervention ne soit prise (entretien réalisé en avril 2024). L'Annexe 4, Partie B et l'Annexe 5, Partie B de la Constitution camerounaise (1996) énumèrent les domaines fonctionnels dont le gouvernement local est responsable. L'ensemble de ces domaines fonctionnels constituent ensemble les cinq KPA, à savoir :

- Viabilité financière municipale
- Transformation et développement institutionnels
- Services de base
- Bonne gouvernance et participation du public
- Développement économique local

La section suivante examine les résultats sur la performance des deux municipalités dans chacun des domaines de performance par rapport aux capacités requises discutées au chapitre deux.

4.1.4 Transformation et développement institutionnels

Ce domaine de performance clé découle également de l'article 153 (a) de la Constitution et concerne les questions de mise à disposition des ressources humaines et de relations de travail ainsi que les questions de transformation. La base de ces processus réside dans les capacités techniques et institutionnelles nécessaires pour définir et gérer des politiques efficaces et appliquer les règles qui régissent le fonctionnement d'une municipalité. La facilitation de la réalisation de ces capacités donnera une impulsion à une prestation de services réactive, responsable, efficace et efficiente.

Les problèmes de personnel dans la municipalité évoqués ici sont révélateurs du manque de compréhension des dirigeants municipaux du fait que la réalisation des objectifs opérationnels de l'organisation est invariablement « une fonction de la capacité des ressources humaines » (Ababio, 2007 : 3). La mesure dans laquelle le personnel responsable est formé, habilité et motivé pour accomplir ses tâches de manière optimale est un facteur décisif. Malheureusement, les municipalités ont tendance à renvoyer ceux qui ne sont pas appréciés dans l'institution vers la section des ressources humaines, sans apprécier l'influence de la performance ou de son absence dans cette section.

4.1.5 Bonne gouvernance et participation du public

La littérature examinée dans ce rapport indique que les gouvernements poursuivent les objectifs généraux d'efficacité et de démocratie. Il a également été souligné qu'une grande partie du débat récent sur la bonne gouvernance, en particulier par les principales organisations multilatérales et les partisans des réformes de troisième génération, ne peut concevoir une bonne gouvernance en dehors de la participation du public. La Constitution enjoint aux municipalités de promouvoir et d'approfondir la démocratie. Les municipalités doivent favoriser une culture de participation publique qui renforce une démocratie représentative aux sphères régionales et nationales du conseil. C'est pour cette raison que certains ont conclu que le conseil local favorise la bonne gouvernance dans toute société (Mukwena & Lolojih, 2002 : 13).

4.1.6 Développement économique local

La Constitution donne clairement mandat aux municipalités de promouvoir le développement social et économique. Comme le montre le chapitre deux, le développement économique est

généralement lié aux revendications d'un État développementiste. Étant donné que les États développementistes ont tendance à mettre l'accent sur la croissance économique, il est donc plus que nécessaire que les municipalités jouent également un rôle important dans la croissance et le développement des économies locales. Selon Nkuna (2011), c'est en réalité le conseil local qui affecte la vie des gens au quotidien. Cela signifie donc que toute croissance économique célébrée doit être ressentie par les gens ordinaires, mur à mur.

4.1.7 Culture de performance

Il s'agit d'un texte législatif sur les conseils locaux qui donne sans doute vie à la notion de conseils locaux développementaux. Parmi nombre de ses objectifs, il vise à établir un cadre simple et propice pour les processus fondamentaux de planification, de gestion des performances, de mobilisation des ressources et de changement organisationnel qui soutiennent le système des conseils locaux qui doit être responsable, efficient, efficace et réactif. Le mot « noyau » de la phrase précédente, dans la description du (système) de gestion des performances dans le cadre des processus, doit être souligné.

La décentralisation consacre tout le chapitre aux questions de gestion de la performance, que les municipalités de Yaoundé III étudiées n'ont pas réussi à satisfaire. Le cadre de gestion de la performance exige que le maire signe des accords de performance avec le comptable et, par conséquent, que le comptable signe des accords de performance avec les cadres supérieurs. La critique du système de performance des conseils locaux a été son échec flagrant à insister sur l'évaluation des performances des fonctionnaires inférieurs au maire ainsi que des conseillers, comme l'ont déjà indiqué certaines des personnes interrogées. L'autre facteur qui met en cause le sérieux des performances des municipalités est le système de négociation collective, qui garantit le treizième contrôle aux fonctionnaires inférieurs aux cadres supérieurs, quelle que soit leur performance.

Les départements régionaux responsables des conseils locaux et les cabinets du Premier ministre sont les entités de surveillance, de soutien et de gouvernance dirigeantes dans les provinces. Il a été constaté auparavant que les deux bureaux manquaient de ressources, étaient mal structurés et mal dotés, et manquaient souvent de concentration sur leurs mandats de surveillance et de gouvernance. Les faiblesses systémiques et les faibles capacités se traduisent par une faible réactivité et une faible capacité structurelle à agir en tant que sphère de gouvernement réactive.

Ancien dirigeant syndical. Ces situations confirment les arguments avancés au chapitre trois selon lesquels les réseaux ne sont pas utiles en soi et doivent être gérés avec soin.

Les lignes directrices font une observation importante sur la décentralisation. « Le seul lancement de la procédure indique qu'il existe de graves problèmes à l'égard d'une municipalité de cette province... » (Département du Conseil provincial et local, sans date : 25). Cela seul devrait être un indicateur que les dirigeants politiques et la haute direction ont manqué à leurs responsabilités respectives et conjointes dans le contexte d'un système de gestion des performances. Il est conforme aux bonnes pratiques que les décideurs et les responsables de la mise en œuvre des politiques soient tenus responsables de leurs actions ou inactions. La première étape de la décentralisation, à cet égard, serait de demander des comptes aux responsables d'un service en cas de non-exécution des politiques. La plupart des répondants ont recommandé que la haute direction d'une municipalité ne soit pas retenue en cas d'intervention et ce point de vue est certainement logique.

4.1.8 Compétences et capacités dans une municipalité

Il a été avancé dans le rapport que la performance des municipalités dépend essentiellement des ressources humaines. Aucune des personnes interrogées ne peut garantir que les municipalités disposent d'un personnel adéquat et de capacités politiques et administratives. Le rapport de passation de l'administrateur local a signalé un manque de compétences et de capacités dans la section des finances, tandis que le nouveau MM (entretien réalisé en avril 2024 avec Theunissen) a confirmé des défis similaires dans le département des infrastructures. En LED, la commune continue de fonctionner sans unité dédiée. Aucune nomination de maires principaux n'a été effectuée au cours de l'intervention, laissant la municipalité fonctionner avec un seul cadre supérieur à temps plein suite à la suspension de deux cadres supérieurs et à l'expiration du contrat de celui qui était alors MM. À l'exception de l'administrateur, la municipalité a fonctionné en grande partie sans leadership administratif lors de l'intervention.

C'est devenu une pratique dans la municipalité et dans bien d'autres municipalités aux prises avec des revenus, d'utiliser des allocations équitables et des allocations spécifiques aux subventions pour financer les opérations avec des transferts nationaux. Au fil des années, les deux municipalités sont devenues dépendantes des subventions du gouvernement national. Au moment de la fin de, les rapports de transfert des administrateurs indiquaient que le conseil local avait besoin de 20 millions de rands dédiés pour mener à bien les projets d'éradication des

seaux en cours dont les fonds étaient épuisés depuis longtemps, tandis que le conseil local avait besoin de 81,6 millions de rands pour corriger le réseau d'égouts inapproprié. .

Les conclusions sur les caractéristiques des réseaux politiques dans la municipalité de Yaoundé 3 sont cohérentes avec les études mentionnées dans le rapport. Plus l'intégration du réseau et la dépendance aux ressources sont bonnes, plus grandes sont les chances d'obtenir de meilleures performances politiques et de meilleurs résultats politiques. Ces problèmes étaient évidents au sein du conseil local, malgré des problèmes sporadiques déjà signalés. Les propriétés du réseau communal reflétaient presque exactement le contraste du réseau au sein de la commune au niveau horizontal. Dans ce cas, la composante verticale des réseaux n'était pas aussi solide que nécessaire en raison des ressources limitées disponibles au niveau provincial.

Le chapitre présente les résultats de l'étude selon les différentes thématiques identifiées. Les conditions spécifiques qui ont déclenché la décentralisation de la municipalité de Yaoundé III ont été présentées et discutées. Il a été constaté que le processus suivi pour la mise en œuvre des interventions dans la municipalité de Yaoundé III n'a pas entièrement suivi la procédure prescrite. Lors de la mise en œuvre de la décentralisation, un certain nombre de facteurs influencent les résultats de la politique. En particulier, la densité du réseau et la nature des relations au sein de chaque réseau sont les principaux déterminants des résultats politiques.

L'invocation de l'article 139 (1) (a) de la Constitution camerounaise n'améliore pas automatiquement la performance d'une municipalité. Il existe un certain nombre de facteurs que les décideurs politiques doivent observer et qui influencent les résultats de la mise en œuvre des politiques. L'étude a révélé qu'il y avait des améliorations minimales sur certains aspects qui ont nécessité la décentralisation dans la municipalité de Yaoundé 3.

4.1.9 La prise en charge d'une obligation spécifique

Les fonctions d'une municipalité sont globalement classées en cinq grands domaines de performance clés, comme indiqué dans les chapitres deux et cinq. Le rapport fait valoir qu'en pratique, il est très difficile de distinguer les limites d'une obligation assumée par la région dans une municipalité par rapport à d'autres. La difficulté de faire cette distinction se traduit par des divergences d'opinion entre l'administrateur et les autres parties prenantes du Conseil concernant les pouvoirs de l'administrateur. Ce fut le cas dans la ville de Yaoundé 3. Le désaccord peut être encore exacerbé par des facteurs humains, comme le fait que l'approbation de la décentralisation par le conseil soit enthousiaste ou réticente. Ce sont les différences autour

du consensus de domaine qui peuvent nuire aux performances du réseau politique et donc rendre problématique la mise en œuvre des politiques.

4.1.10 L'administrateur

Le déploiement de l'administrateur sous la forme d'une personne physique dans une municipalité s'est avéré présenter certaines faiblesses inhérentes qui devraient être gérées à l'avenir. À ce jour, il n'existe pas d'exigences connues en matière de compétences que les candidats devaient posséder. L'engagement à évaluer les performances de l'administrateur a fait défaut, ce qui risque d'entraîner des performances médiocres.

Même si l'administrateur peut être suffisamment compétent pour exécuter le mandat déterminé par le conseil, des facteurs tels que l'environnement de travail et la nature de l'équipe dont il hérite ont une influence vitale sur les résultats de la décentralisation. Cette réalité pose un défi quant au potentiel de l'intervention à atteindre les résultats souhaités.

4.1.11 Les conditions socio-économiques des communes

Le projet de loi actuellement devant le Parlement stipule sans équivoque que le coût des décentralisations doit être à la charge d'une municipalité. D'un autre côté, les municipalités s'attendent à ce que la décentralisation les aide principalement à injecter des fonds afin de compenser leurs dettes et autres responsabilités financières. C'était du moins l'attente de la municipalité qui fait l'objet de l'enquête dans ce rapport. Au chapitre deux, le rapport soutient qu'il existera toujours une relation entre les conditions socio-économiques des municipalités et leurs performances. On s'attend à ce que les municipalités génèrent des revenus afin de financer leurs opérations, d'entretenir leurs infrastructures et d'investir dans le développement.

4.2 Interprétation et discussion

L'objectif de ce mémoire était d'expliquer l'influence du profil de carrière sur les performances des personnels de la commune de Yaoundé IIIe. S'agissant de la question relative à l'impact de la formation sur les performances des agents communaux, il convient de rappeler que les participants ont établi une relation entre la formation des agents et leur performance à leur poste de travail. Ainsi, au cours de la formation, les futurs agents vont acquérir un ensemble de savoir-faire, de compétence professionnelle, susceptible de les aider à être efficace à leur poste de travail. L'hypothèse est donc confirmée ; la formation des agents améliore leur performance sur le terrain. Ce résultat est en accord avec celui de Dawis et Lofquist qui ont développé le modèle de l'adéquation personne-environnement (Person-Environment Fit) dans le cadre de la théorie de l'ajustement au travail (Theory of Work Adjustment). Selon ce modèle,

plus il y a de correspondance entre les caractéristiques de l'individu (ses besoins, ses valeurs, ses compétences) et celles de son environnement de travail, meilleure sera sa satisfaction et sa performance au travail. Les auteurs ont montré que les organisations qui évaluent le profil de carrière de leurs employés (personnalité, intérêts, valeurs) et qui conçoivent des postes correspondants, obtiennent de meilleures performances de la part de leur personnel. Cela passe par un processus itératif d'évaluation, d'affectation et d'ajustement mutuel entre l'individu et son environnement de travail.

S'agissant de la question relative à l'impact de l'expérience sur la performance des agents communaux, les participants sont d'avis que l'expérience contribue grandement à la performance au poste de travail. En effet, à force de répéter les mêmes tâches ou les mêmes actions à un poste de travail, on se bonifie au fil du temps. On développe certains mécanismes qui nous rendent meilleur à notre poste de travail. L'hypothèse selon laquelle l'expérience optimise la performance de l'agent communal est confirmée. Ce résultat rejoint celui de Saks et Ashforth qui se sont intéressés à l'impact des tactiques d'entrée en organisation sur l'adéquation personne-emploi et les performances des nouveaux employés.

Ils ont montré que les organisations qui utilisent des tactiques de socialisation institutionnalisées (par opposition à des tactiques individualisées), comme des programmes d'intégration structurés, permettent aux nouveaux employés de mieux comprendre les attentes de leur rôle et de développer une meilleure adéquation avec leur emploi. Cela se traduit par un niveau de performance plus élevé, une plus grande satisfaction au travail et une meilleure rétention du personnel.

La poursuite d'une recherche universitaire est par nature une tâche herculéenne et connaît forcément certaines limites. Il est donc important que le chercheur soit conscient des limites innées et « causées par l'homme » qui accompagnent l'ampleur de l'étude et développe des stratégies pour minimiser les risques qui peuvent affecter la crédibilité de l'étude.

- La première limite de l'étude était le choix du chercheur de ne pas interroger les politiciens à tous les niveaux. Les conclusions de l'étude sont uniquement issues d'entretiens avec des responsables de l'administration et de rapports officiels ainsi que d'autres documents de nature purement administrative. Cependant, on pourrait rationaliser en disant que le rôle principal du personnel technique est de conseiller les politiciens. Cet argument devrait alors compenser l'exclusion délibérée des hommes politiques.

- La deuxième limite est devenue l'exclusion des membres de la communauté dans l'étude. Il s'ensuivrait donc que l'évaluateur ultime des politiques, programmes et services gouvernementaux doit être le citoyen. La décision d'exclure les citoyens a été influencée principalement par des défis qui auraient pu surgir autour de l'échantillonnage, du temps et du fait que la politique d'intervention elle-même ne reconnaît pas formellement l'implication des citoyens dans les décisions de placement des municipalités sous décentralisation.
- La troisième limite tient au fait que l'étude a été réalisée moins de deux ans après la fin des interventions dans la municipalité. Certains pourraient faire valoir que cette période est trop courte pour procéder à une évaluation significative de l'impact politique. Il existe cependant un contre-argument.
- La dernière limite que le chercheur et le lecteur doivent discerner est que le phénomène social étudié se limite à une seule petite municipalité située dans une région.

Cette étude exploratoire a révélé que les interventions dans les municipalités deviennent désormais courantes au Cameroun compte tenu du nombre de problèmes de prestation de services affectant les municipalités. L'étude a également révélé des incohérences flagrantes dans l'application des politiques. Les procédures légales ne sont pas pleinement respectées. Les régions les plus riches semblent bénéficier d'un certain degré d'impunité pour agir comme elles l'estiment, dans l'oubli des prescriptions de la loi.

Des recherches plus approfondies portant sur un échantillon plus large ou sur toutes les interventions depuis l'avènement d'une politique pourraient permettre de déterminer la valeur et le mérite d'une politique. Il pourrait également être utile de réaliser une étude comparative axée sur les interventions dans les municipalités de tous les pays. Étant donné que l'étude s'est concentrée sur les communes qui viennent de sortir des interventions, soit le 30 septembre 2024, il est possible de réaliser une étude similaire dans les mêmes communes après une période considérablement plus longue afin de tirer des conclusions concrètes sur si la politique a produit des solutions durables comme prévu ou non. Ceci est important car le chapitre deux du rapport indique que certaines municipalités ont été placées sous administration à plusieurs reprises.

4.3 Recommandations

L'étude était une recherche qualitative exploratoire visant à déterminer si l'invocation de l'article 139 (1) (b) de la Constitution, qui est la prise en charge de l'obligation exécutive dans une municipalité si le conseil local le juge opportun, produit effectivement les résultats escomptés.

L'étude s'est concentrée sur le cas de la municipalité locale de Yaoundé 3, dans la région du Centre du Cameroun. Le choix du cas a été influencé en partie par les caractéristiques presque similaires trouvées dans la manière dont les documents sont traités et aussi par l'efficacité de la politique de décentralisation. La principale conclusion de l'étude est que la main-d'œuvre dans une municipalité ne conduit pas nécessairement à une amélioration des performances en matière de prestation de services. Les recommandations qui sont faites doivent donc être comprises dans le contexte d'une analyse de cas de la municipalité. En outre, les recommandations doivent être comprises à la lumière du fait que la politique a déjà pris fin dans la municipalité. En conséquence, les recommandations seront largement applicables aux sphères de gouvernement provinciales et nationales puisque la mise en œuvre de la politique relève de ces sphères. L'étude n'exclut donc pas une éventuelle généralisabilité des recommandations dans le cadre d'une future décentralisation ailleurs.

Ce chapitre conclut le rapport en passant en revue les principales thématiques abordées dans la présentation des résultats. Chaque thème se termine par une recommandation sur les aspects que les autorités pourraient vouloir prendre en compte lors de décisions futures similaires affectant la décentralisation dans les municipalités.

La loi doit mettre l'accent sur le respect des trois étapes du processus de décentralisation afin de préserver l'intégrité de la politique, à moins que le caractère incontestable de circonstances exceptionnelles justifiant une déviation puisse être prouvé. En outre, aucune décentralisation ne doit devenir effective sans que l'accord écrit du ministre ait été transmis aux conseils locaux des régions, à l'organe organisé du conseil local de la région et à la municipalité concernée.

CONCLUSION FINALE

Nous sommes désormais rendus au terme de ce mémoire qui portait sur profil de carrière et performance des agents communaux. Nous sommes partis du constat selon lequel les agents communaux avaient à difficultés à répondre aux sollicitations des usagers de manière complète et satisfaisante. En s'inspirant des auteurs qui pensaient que l'expérience (Noe, 2020), la formation (Arthur, 2017) et même de la compétence (Dessler, 2020), influencent les

performances des travailleurs, nous avons formulé les questions suivantes. Question principale : quel est l'impact du profil de carrière sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? De manière spécifique, nous disons : quelle est l'incidence de l'expérience professionnelle sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? Quelle est l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des agents communaux de Yaoundé IIIe ? Nous faisons l'hypothèse que le profil de carrière approprié est favorable à l'amélioration des performances des agents communaux. Précisément, nous disons que l'expérience professionnelle et la formation initiale des personnels sont favorables à l'amélioration des performances des agents communaux.

L'objectif était donc d'étudier l'impact du profil de carrière sur les performances des employés municipaux. Les objectifs spécifiques sont les suivants : déterminer l'impact de l'expérience professionnelle sur les performances des employés municipaux et préciser l'influence de la formation initiale et continue sur les performances des employés municipaux. L'atteinte des objectifs a nécessité un dispositif méthodologique qui comprenait 4 participants qui ont été soumis à un guide d'entretien. L'analyse thématique a révélé que l'expérience et la formation, deux composantes du profil de carrière, optimisent les performances des agents communaux. Le gouvernement devrait donc se pencher sur les questions d'expérience et de formation en vue de l'optimisation des performances des agents communaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Ababio, E. (2007). Bloodhounds sur la gestion financière municipale : Qu'est-ce qui ne va pas ? *Journal de l'administration publique* 42 (5) 3-14
- Adato, M., Carter, M.R. et May, J. (2006). Exploration des pièges de la pauvreté et de l'exclusion sociale dans Afrique du Sud à l'aide de données qualitatives et quantitatives. *Journal des études sur le développement*, 42 (2), 226-247

- Anderson, J. E. (1997). *Les décideurs politiques et leur environnement*. (pp. 47-90) Élaboration des politiques publiques. Compagnie Houghton Mifflin
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (2017). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Association des maires de France (AMF), "Le rôle des agents communaux", 2022.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bang, H. & Esmark, A. (2009). Bonne gouvernance dans la société en réseau : reconfigurer le politique de la politique à la politique. *Théorie et pratique administratives*, 31 (1) 7-37
- Bell, J. (2001). Réaliser votre projet de recherche : un guide destiné aux nouveaux chercheurs en éducation et en sciences sociales. *Open University Press*
- Benington, J. (2009). Créer du public pour créer de la valeur publique ? *Revue internationale d'administration publique*, 32, 232-249
- Benit-Gbaffou, C. & Lama-Rewal, S. T. (2011). Démocratie locale dans les villes indiennes et sud-africaines : une revue de littérature comparée. Dans Hofmeyr, I. et Williams M. (éd.). *Afrique du Sud et Inde : façonner le Sud global*. (p. 176-198). Johannesburg : Wits University Press
- Bertelli, A. M. et John, P. (2010). Le gouvernement contrôle le gouvernement : comment les mesures de performance élargissent la politique distributive. *Le Journal de la politique*, 72 (2) 545-558
- Besdzick, D. & Holtzhausen, N. (2011). Gouvernement provincial en Afrique du Sud. Dans Venter, A. et Landsberg, C (éd.). *Gouvernement et politique en Afrique du Sud* (4e éd.). (p. 102-133).
- Bevir, M. (2009). *Concepts clés de la gouvernance*. SAGE Publications
- Bevir, M. (2011). Gouvernance démocratique : une généalogie. *Études sur le gouvernement local*, 37 (1) 3-17
- Booyesen, S. (2011). *Le Congrès national africain dans la régénération du pouvoir politique*. Wits University Press
- Borzel, T.A. (1998). Organizing Babylon – sur les différentes conceptions des réseaux politiques. *Administration publique*, 76, 253-273
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of*

industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), "Qu'est-ce qu'un agent communal ?", 2023.

Code général des collectivités territoriales, article L. 2121-1.

Chandler, J. (2010). Une justification du gouvernement local. *Études sur le gouvernement local*, 36 (1) 5-20

Chang*, H. (2002). Briser le moule : une économie politique institutionnaliste alternative à la théorie néolibérale du marché et de l'État. *Cambridge Journal of Economics*, 26 (5), 539-559.

Coetsee, T. (2010). Gouvernance coopérative et bonne gouvernance : réalité ou mythe ? *Journal*

Coning, C. (éd.). *Améliorer les politiques publiques : de la théorie à la pratique*. (p. 3-23). Éditeurs Van Schaik

Creswell, J.W. (Sans date). Conception de la recherche : approches qualitatives, quantitatives et mixtes (2e éd.). SAGE Publications. Dans Plaattjes, D. (éd.). *Le futur héritage : renforcer les capacités de l'État dans une Afrique du Sud démocratique*. (p. 1-28). Johannesburg : Jacana

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.

De Coning, C. (2006). La nature et le rôle des politiques publiques.

De Leon, P. et Varda, DM (2004). 2009. Vers une théorie des réseaux politiques collaboratifs : identifier les tendances structurelles. *Le journal des études politiques*, 37 (1) 59-74

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson

Du Plessis, L. & Thomas, K. (2007). Capacité de développement économique des collectivités locales : attentes réalistes ou rêves irréalistes ? *Journal de l'administration publique*, 42 (5) 15-27

Dunn, W. (1994). Analyse des politiques publiques : une introduction. Falaises d'Englewood. Prentice Hall, pp 1-30

Dwivedi, O. P. (2002). Sur le bien commun et la bonne gouvernance : une approche alternative. Dans Olowu, D. et Sako, S. (éd.). *Meilleure gouvernance et politiques publiques :*

- Renforcement des capacités et renouveau démocratique en Afrique.* (p. 35-52). États-Unis : Kumarian Press
- Eshbaugh-Soha, M. (2006). Les effets conditionnants de l'importance et de la complexité des politiques sur les institutions politiques américaines. *Le journal des études politiques*, 34 (2), 223-243
- Friedman, S. (2010). Se voir comme les autres nous voient : le racisme, la technique et l'administration Mbeki. Dans Glaser, D. (éd.). *Mbeki et après (Réflexions sur l'héritage de Thabo Mbeki)*. (p. 163-186). Johannesburg : Wits University Press
- Fukuyama, F. (1999). *Social Capital and Civil Society – Document préparé pour présentation à la Conférence du FMI sur les réformes de deuxième génération*. Washington : Fonds monétaire international
- Gains, F. (2003). Agences exécutives au sein du gouvernement : l'impact des réseaux bureaucratiques. *Journal de politique publique*, 23 (1) 55-79
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management*. Sage Publications.
- Gumede, V. (s.d). L'Afrique du Sud post-apartheid est-elle un État développementiste ? *Journal of Southern African Studies*.
- Gumede, V. (2011). Élaboration des politiques publiques en Afrique du Sud. Dans Venter, A. et Landsberg, C (éd.). *Gouvernement et politique en Afrique du Sud* (4e éd.). (p. 165-183). Pretoria : Éditeurs Van Schaik
- Gutto, S. (2011). Éditorial. *Revue internationale d'études sur la Renaissance africaine* 6 (1) pp. 1-5
- Hall, D. T. (2018). *Career development in organizations*. Routledge.
- Ham, C. & Hill, M. (1993). *Le processus politique dans l'État capitaliste moderne*. New York : Récolteuse de blé
- Heller, P. (2001). Faire bouger l'État : la politique de décentralisation démocratique au Kerala, en Afrique du Sud et à Porto Alegre. *Politique et société*, 29 (1) 131-163
- Heller, P. (2008). Démocratie locale et développement dans une perspective comparée. Dans Van Donk, M., Swilling, M., Pieterse, E. et Parnell, S. (éd.). *Consolider le gouvernement local développemental : leçons du point de vue sud-africain*. (p. 153-171). Le Cap : Presse UCT
- Holden, P. (2012). Grondements et divisions : manifestations contre la prestation de services. Dans Plaut, M. et Holden, P. (éd.). *Qui dirige l'Afrique du Sud ?*. (p. 332-346). Johannesburg: Jonathan Ball Publishers

- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Howlett, M & Ramesh, M. (2003). *Étudier les politiques publiques : cycles politiques et sous-systèmes politiques*. Oxford : Oxford University Press, pages 228 à 243.
- Howlett, M., Ramesh, M et Perl, A. (2009). *Étudier les politiques publiques : cycles politiques et sous-systèmes politiques* (3e éd.). Oxford : Presse universitaire d'Oxford
- <http://www.treasury.gov.za/legislation/acts/2013/Division%20of%20Revenue%20Act,%202013%20>
- Hulst, R., van Monfort, A., Haveri, A., Airaksinen, J. & Kelly, J. Changements institutionnels dans la prestation de services intermunicipaux : une analyse des développements dans huit pays d'Europe occidentale. *Revue des organismes publics*, 9, 263-285
- Hyden, G. & Court, J. (2002). Comparaison de la gouvernance entre pays et dans le temps : défis conceptuels. Dans Olowu, D. et Sako, S. (éd.). *Meilleure gouvernance et politiques publiques – renforcement des capacités et renouveau démocratique en Afrique*. (p. 13-33). États-Unis : Kumarian Press Journal australien d'administration publique (68) 1, 112-116
- Kampen, J.K. 2010. Sur l'(in)cohérence des indicateurs de capital social et de performance des gouvernements locaux au niveau citoyen et municipal, *Soc Indic Res*, 97, 213-228
- King, L. A. 2003. Délibération, légitimité et démocratie multilatérale. *Gouvernance : une revue internationale sur la politique, l'administration et les institutions*, 16 (1), 23-50
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. 2006. Conception institutionnelle : évolution des caractéristiques institutionnelles des réseaux. *Revue de la gestion publique*, 8 (1), 141-160
- Kondlo, K. 2011. Les éléments constitutifs de la crise de la performance des politiques publiques en Afrique du Sud. *Centre d'études africaines, Université de l'État libre* 46 (2) 923-934
- Koppenjan, J., Kars, M. et van der Voort, H. 2009. Politique verticale dans les réseaux politiques horizontaux : établissement d'un cadre comme arrangement de couplage. *Le journal des études politiques*, 37 (4), 769-792

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kumssa, A. & Mbeche, I. M. 2004. Le rôle des institutions dans le développement en cours en Afrique. *Revue internationale d'économie sociale*, 31 (1), 840-854
- Labonte, R. 2004. Inclusion/exclusion sociale : danser la dialectique. Promotion de la santé internationale, 19 (1) 115-121. *Le British Journal of Sociology*, 271-303.
- Leftwich, A. 2007. L'approche politique de la formation, du maintien et du changement institutionnel : *essai de revue de la littérature*. Série de documents de discussion IIPG, 14.
- Loi n°2004/003 du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme au Cameroun.
- Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant fiscalité locale au Cameroun.
- Loi n°2011/011 du 06 mai 2011 portant organisation de l'état civil au Cameroun.
- Luiz, J. M. 2002. Capacité de l'État sud-africain et reconstruction économique post-apartheid. *Journal interne d'économie sociale*, 29 (8) 594-614
- Maathai, W. 2010. *Le défi pour l'Afrique*. Royaume-Uni : William Heinemann
- Madonsela, T. (14 mai 2012). Une vie meilleure pour tous reste un rêve : la mauvaise administration et la corruption sont imputées aux difficultés de l'État libre. *Sowetan*, p.11.
- Mandela, N. 1995. *Longue marche vers la liberté*. Londres : Macdonald Purnell
- Masango, R.S. 2007. Rôle de l'opinion publique dans la gouvernance d'un État démocratique en référence à l'Afrique du Sud. *Journal de l'administration publique*, 42 (5), 109-120
- Massey, A. 2009. Mimesis politique dans le contexte de la gouvernance mondiale. *Études politiques*, 30 (3), 383-395
- Mathekga, R. et Buccus, I. (sans date). Le défi des structures de gouvernement local en Afrique du Sud : assurer la participation communautaire. Centre de participation publique, 11-17
- Mbeki, M. 2011. *Défenseurs du changement : comment surmonter les défis de l'Afrique*. Johannesburg : Picador Afrique
- Mc Lennan, A. 2007. Démasquer la livraison : Révéler la politique. *Progrès des études sur le développement*, 7 (1), 5-20
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Meyer, I. H., Cupido, M. J. et Theron, F. 2002. Participation citoyenne au gouvernement : mythe ou réalité ? À la recherche d'une approche pragmatique pour améliorer la gouvernance locale. Dans van der Molen, K., van Rooyen, A. et van Wyk, B. (Eds.) *Gouvernance basée sur les résultats : évaluation des résultats*. (p. 58-82). Sandown : éditeurs Heinemann
- Michels, A. & De Graaf, L. (2010). Examiner la participation citoyenne : élaboration de politiques participatives locales et démocratie. *Études sur le gouvernement local*, 36 (4), 477-491
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mitchell, A & Shillington, R. (2002). *Pauvreté, inégalités et inclusion sociale : Perspectives sur l'inclusion sociale – Série de documents de travail*. La Fondation Laidlaw : Toronto
- Mkhandawire, T. (2001). Penser les États développementistes en Afrique. *Cambridge Journal of Economics* 25, 289-313
- Morse, K & Struyk, R. (2006). *Analyse des politiques pour un développement efficace : renforcer les économies en transition*. (p. 353-377). Londres : Lynne Rienner Publishers Incl.
- Neuman, W.L. (2011). *Méthodes de recherche sociale : approches qualitatives et quantitatives* (7e éd.). Boston : Pearson
- Nguimkeng, F. (2018). Décentralisation et gouvernance locale au Cameroun. *Presses universitaires de Yaoundé*.
- Nkuna, N. 2011. Réaliser un gouvernement local développemental dans un État développementiste. *Journal de l'administration publique*, 46 (1) 622-641
- Noe, R. A. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Ogiogio, G. & Ongile, G. 2002. Le modèle ACBF-PACT comme modèle de meilleures pratiques pour le renforcement des capacités. Dans Olowu, D. et Sako, S. (éd.). *Meilleure gouvernance et politiques publiques : renforcement des capacités et renouveau démocratique en Afrique*. (p. 85-106). États-Unis : Kumarian Press
- Olowu, D. 2002. Gouvernance, réformes institutionnelles et processus politiques en Afrique : implications pour la recherche et le renforcement des capacités. Dans Olowu, D. et Sako, S. (éd.). *Meilleure gouvernance et politiques publiques : renforcement des capacités et renouveau démocratique en Afrique*. (p. 53-71). États-Unis : Kumarian Press

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. 2010. *Évaluation développementale : application des concepts de complexité pour améliorer l'innovation et l'utilisation* : The Guilford Press
- Perroux, F. (1964). *L'économie du XXe siècle*. Presses Universitaires de France.
- Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*. Bordas.
- Perroux, F. (1981). *Pour une philosophie du nouveau développement*. Aubier-Montaigne.
- Peters, B. G. 2010. Bureaucratie et démocratie. Département de sciences politiques, Université de Pittsburgh.
- Peters, B. G. 2011. Piloter, ramer, dériver ou couler ? Changer les modèles de gouvernance. *Urbain Recherche et pratique* 4 (1), 5-12
- Pierre, J. (2009). Nouvelle gouvernance, nouvelle démocratie ? Série de documents de travail QoG. La qualité de l'institut gouvernemental. Département de science politique : Université de Göteborg
- Piper, L. (2011). Ne pas attendre Jackie O : Leçons pour le plaidoyer en faveur de la participation publique en Afrique du Sud. *Africanus* 41 (1), 30-42
- Plaatjies, D. & Porter, S. (2011). *Tenir la promesse du suivi et de l'évaluation des performances*. Pretoria : Éditeurs Van Schaik
- Prix Waterhouse Coopers. (2009). *Conseil de King : Comprendre et exploiter les avantages d'une saine gouvernance d'entreprise au sein du gouvernement et du secteur public*. Johannesburg : Price Waterhouse Coopers
- Pycroft, C. (1996). Gouvernement local en Afrique du Sud. *Administration publique et développement*, 16, 233-245
- Pycroft, C. (2000). Démocratie et réalisation : la rationalisation du gouvernement local en Afrique du Sud. *Revue internationale des sciences administratives* 66, 143-159
- Ramphela, M. (2008). *Apaiser les fantômes : les dilemmes de la transformation de l'Afrique du Sud*. Le Cap : Éditeurs du Nouveau-Brunswick
- Recherche : théorie, méthode et pratique (pp. 141-161). Londres : SAGE Publications
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Syndicat national des personnels de l'éducation et du social (SNPES), "Qui sont les agents communaux ?", 2021.

- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Rein M et Goodin R (éd.). *Le manuel d'Oxford sur les politiques publiques*. (pp. 891-911)
Oxford : Université d'Oxford
- Robinson, S.E. (2006). Une décennie à prendre les réseaux au sérieux. *Le journal des études politiques*, 34 (4) 589-598
- Rose, N. & Miller, P. (2010). Le pouvoir politique au-delà de l'État : problématiques de gouvernement.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Salkind, N.J. 2009. *Exploring Research* (7e éd.). New Jersey : Prentice Hall
- Salomon, S.D. 2002. Planification du développement intégré pour obtenir des résultats : une perspective de gouvernement local. Dans van der Molen, K., van Rooyen, A. et van Wyk B. (éd.). *Gouvernance axée sur les résultats : évaluer les résultats*. (p. 266-266). Sandown : éditeurs Heinemann
- Sandstrom, A. & Carlsson, L. (2008). La performance des réseaux politiques : la relation entre la structure du réseau et la performance du réseau. *Le journal des études politiques*, 36 (4) 497-524
- Scheidegger, U. (2008). Comment faire fonctionner la démocratie ? Le gouvernement local et le potentiel bénéfique et destructeur du capital social dans l'Afrique du Sud post-apartheid. Dans Nhema, A. & Zelesa, P. T. *La résolution des conflits africains : la gestion de la résolution des conflits et de la reconstruction post-conflit*. (p. 72-88). Osserea : Presse universitaire de l'Ohio
- Serageldin, I. et Grootaert, C. (2000). *Définir le capital social : une vision intégrée* : Monde
- Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A., & Kotter, J. P. (2019). *Strategic career management*.
Routledge.
- Sorensen, E. & Torfing, J. (2009). Rendre les réseaux de gouvernance efficaces et démocratiques grâce à la métagouvernance. *Journal de l'administration publique*, 87 (2), 234-258
- Spokane, A. R., Meir, E. I., & Catalano, M. (2000). Person-environment congruence and Holland's theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 137-187.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Steiner, S. (2010). Quelle est l'importance de la capacité des gouvernements locaux à améliorer le bien-être ? Preuve de l'Ouganda décentralisé. *Journal d'études sur le développement*, 46 (4) 644661
- Stone, D. 2008. Politiques publiques mondiales, communautés politiques transnationales et leurs réseaux. *Le journal des études politiques*, 33 (1), 19-38
- Vérificateur général. (2012). *Rapport général sur les résultats du gouvernement local de l'État libre* : 2010-11. Prétoria
- Weisner, E. 2011. Renforcement des capacités et évaluation des institutions : le cadre analytique de base. Dans Rist, R.C., Boily, M. et Martin, F. (Eds.) *Influencer le changement : évaluation et renforcement des capacités favorisant les bonnes pratiques en matière de développement et d'évaluation*. Washington : Banque mondiale
- Welman, C., Kruger, F. et Mitchell, B. (2005). *Méthodologie de recherche*. Le Cap : Presse universitaire d'Oxford
- Wenzel, P. (2007). Transformation du secteur public en Afrique du Sud : mettre en place les bonnes bases. *Progrès des études sur le développement*, 7 (1), 47-64
- Whittles, G. (5 mars 2013). 81 milliards de rands dus aux communes. <http://ewn.co.za/2013/03/05/R81bn-owed-to-municipalities>
- Williams, G. 2006. Infrastructures de responsabilité : Les tâches morales des institutions. *Journal de philosophie appliquée*, 23 (2), 207-221
- Williams, M. (éd.). Afrique du Sud et Inde : façonner le Sud global. (150-175). Johannesburg : Wits Press
- Willis, G. B. 2005. *Entretiens cognitifs : un outil pour améliorer la conception des questionnaires*. Californie : Sauge
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- York, A. et Reddy, PS. 2003. Les relations fiscales intergouvernementales réexaminées dans un nouveau système gouvernemental. Dans Reddy, PS, Sing, D. et Moodley, S. (éd.). *Financement et développement des collectivités locales*. Le Cap : Presse universitaire d'Oxford
- Zybrands, W. 2011. Gouvernement local. Dans Venter, A. et Landsberg, C. (éd.). *Gouvernement et politique en Afrique du Sud*. (p. 134-161). Pretoria : Éditeurs Van Schaik

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATION, SIGLES ET ACRONYMES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1

PARTIE 1: CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE.....	5
1.1 Contexte de recherche	5
1.1.1 Organisation de la mairie au Cameroun.....	5
1.1.2 Organigramme de la mairie et fonctionnement	7
1.1.3 Formation du personnel des mairies au Cameroun	8
1.2 Problème de recherche	10
1.3 Questions de recherche.....	10
1.3.1 Question de recherche principale	10
1.3.2 Questions secondaires	10
1.4 Hypothèses de recherche.....	11
1.4.1 Hypothèse générale.....	11
1.4.2 Hypothèses spécifiques	11
1.5 Objectifs de l'étude.....	11
1.5.1 Objectif général	11
1.5.2 Objectifs spécifiques.....	11
1.6 Intérêt de l'étude.....	11
1.7 Délimitation de la recherche	12
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET ETAT DE LA QUESTION	12
2.1 Définition des concepts	13
2.2 Revue de la littérature	17
2.2.1 Profil de carrière	17
2.2.2 Travaux des auteurs	18
2.2.3 Le développement au Cameroun	19
2.2.3.1 Le rôle du gouvernement dans le développement	20
2.2.3.2 Le gouvernement en tant qu'institution et agent de développement.....	21
2.2.3.3 Une brève histoire du gouvernement local au Cameroun.....	24
2.3. La relation entre un État développementiste et un conseil local développementiste	25
2.3.1 Un État développementiste	27
2.3.2 Un conseil local évolutif	28
2.3.3 Capacités requises pour un conseil local en développement	32
2.4 La carrière selon François Perroux	34
2.5 Théories explicatives.....	35
2.5.1 Théorie de l'adéquation personne-environnement de Holland.....	35

2.5.2 Théorie des réseaux	37
2.5.2.1 Niveaux de réseau	40
2.5.2.2 Avantages d'un réseau politique.....	43
2.5.2.3 Inconvénients d'un réseau politique	44
2.5.2.4 Capital social.....	45
2.5.2.5 L'inclusion sociale	46
2.6 Définition des variables.....	48
2.7 Tableau synoptique	49
PARTIE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....	51
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE	52
3.1 Approche méthodologique : approche qualitative	52
3.2 Etude de cas	53
3.3 Echantillon et échantillonnage.....	55
3.4 Méthode de collecte : méthode qualitative	57
3.5 Description des instruments de collecte des données : guide d'entretien	60
3.6 Procédure de collecte des données.....	60
3.7 Méthode d'analyse des données.....	60
3.8 Ethique de la recherche	61
3.8 Accès aux données	63
3.9 Limites de la méthode qualitative	65
CHAPITRE 4 : ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ...	67
4.1 Présentation des résultats.....	67
4.1.1 Expérience et performance.....	67
4.1.2 Formation et compétence	67
4.1.3 La législation et la réglementation de l'article 139 de la décentralisation	67
4.1.4 Transformation et développement institutionnels	69
4.1.5 Bonne gouvernance et participation du public	69
4.1.6 Développement économique local.....	69
4.1.7 Culture de performance.....	70
4.1.8 Compétences et capacités dans une municipalité	71
4.1.9 La prise en charge d'une obligation spécifique.....	72
4.1.10 L'administrateur.....	73
4.1.11 Les conditions socio-économiques des communes	73
4.2 Interprétation et discussion	73

4.3 Recommandations	75
CONCLUSION FINALE	76
BIBLIOGRAPHIE	77
TABLE DES MATIERES	87