



## **Innovation sociale et performance du processus de décentralisation au Cameroun : la place de la proximité des décideurs des collectivités dans la satisfaction des usagers des collectivités territoriales**

**Martial KADJI NGASSAM**

Chercheur, ESSEC de Douala, Université de Douala

[knmartial@yahoo.fr](mailto:knmartial@yahoo.fr)

### **RESUME**

Depuis quelques décennies, la succession des plans d'ajustements structurels a constraint les entreprises publiques africaines à la culture de la rigueur budgétaire, au résultat et à la performance. Ces entreprises doivent donc changer de paradigme de fonctionnement et entreprendre des changements en profondeur. Cet entrepreneuriat public au sens de Roberts (1992) doit consister à faire émerger et à mettre en œuvre des innovations notamment sociales (Pupion, 2018). Notre communication présente une synthèse et une analyse critique des différents débats et discussions qui ont eu lieu au Cameroun en 2020 lors des Journée de la Performance des Organisations Publiques (JPOP)<sup>6</sup>. Nous avons par la suite dans le cadre de notre démarche méthodologique réalisé une discussion sur les principaux enseignements tirés de ces travaux d'experts des organisations publiques camerounaises, associée à des entretiens complémentaires post JPOP. De plus, nous avons dans une démarche de triangulation associé une étude réalisée en 2016 au Cameroun par l'Organisation Internationale ONU-Habitat. Cette étude montrait déjà comment dans le contexte d'Afrique francophone l'association des parties civiles et des populations à un projet augmente son succès et sa pérennité. Notre travail insiste sur la nécessité pour ce qui est du Cameroun d'arriver à une normalisation des indicateurs de mesure et d'évaluation de l'impact des innovations sociales, notamment l'intégration des leaders communautaires dans les structures de gouvernance publique. Cette proximité entre décideurs publics et usagers augmente en effet la satisfaction des bénéficiaires des services publics

**Mots clés :** innovation sociale, performance, organisation publique, collectivité territoriale, leader communautaire

---

<sup>6</sup> Journées de la Performance des Organisations Publiques (JPOP) ont été lancé en 2019, elles sont une plateforme de rencontre et d'échange dédiée aux entreprises publiques camerounaises ainsi que de la sous-région Afrique Centrale. Le but étant d'inculquer à ces dernières la notion de Performance dans leurs actions quotidiennes.

## INTRODUCTION

La capacité à innover est considérée comme un élément déterminant à la vitalité et à la viabilité des entreprises (Christensen, 1997; Chanal, 2011). Des travaux de recherche en sciences de gestion ont abordé la notion d'innovation sous l'angle technologique. Desmarteau et Saives (2010) définissent l'innovation comme étant une opportunité de changement pour laquelle tous les moyens sont mis en œuvre pour impulser et réussir l'introduction de l'invention sur le marché. Pour Le Roy *et al.* (2013), l'innovation peut être donc technologique ou managériale. Depuis quelques années déjà, d'autres travaux en sciences humaines ont mis en évidence et traités la question de l'innovation sociale. L'innovation sociale ici doit être portée par un collectif et non un individu et liée à un territoire (Lacquemant et Queva, 2016). Ici, la dimension bien commun et propriété collective du territoire est mise en avant et les membres de la communauté doivent être associés aux délibérations et prises de décisions à travers un système de démocratie locale ou d'économie collaborative Rifkin (2000). D'après les auteurs ayant abordés cette thématique, l'innovation sociale correspond à la catégorie d'innovation managériale visant à répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits. En tant qu'innovation managériale, l'innovation sociale peut être perçue comme une solution pour les entreprises qui sont de plus en plus nombreuses à rechercher de nouveaux modèles et outils de management pouvant leur permettre de répondre à leurs attentes et d'être plus performantes. En Afrique francophone en général, et au Cameroun en particulier, les firmes de par leurs fragilités structurelles et leurs expositions à la mondialisation sont plus que les autres mises face à la nécessité de repenser et d'adapter les modèles de management en vue de faire face à la concurrence qui n'est plus que locale. Tous les leviers de performance doivent être activés notamment la capacité à se transformer. Pour se faire, la pratique de l'innovation sociale dans les organisations publiques doit permettre « un déplacement du regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société » (Richez-Battesti *et al.*, 2012).

Au Cameroun les organisations publiques sont soumises à la fois aux pressions des bailleurs de fonds internationaux et d'autre part aux populations et usagers qui attendent bénéficier des effets de l'application des missions régaliennes des États. Pour y parvenir elles doivent rechercher les nouvelles sources d'innovations dans leurs pratiques dans la perspective d'être performantes. Les décideurs publics camerounais confrontés par de graves crises sociales, économiques et sécuritaires notamment dans les régions anglophones du pays, font injonction aux entreprises et organisations publiques de jouer encore plus leurs rôles de relais de la politique gouvernance publique et d'acteurs du processus de paix et du progrès socio-économique. Pour cela des directives allant dans le sens de l'implication de la société civile et des autres parties prenantes dans le processus de décision, de co-production de la valeur et de la préservation du bien commun sur l'étendue du territoire national. Ces exigences se retrouvent aussi dans le cahier de charges d'évaluation des politiques publiques proposées par les bailleurs de fonds et les institutions internationales. Les organisations publiques et les collectivités territoriales camerounaises n'ont donc pas d'autres choix que de développer les innovations sociales. Dès lors dans le cadre de ce papier, nous tenterons de répondre à la question de recherche qui est de savoir comment développer et mettre en place des innovations sociales dans les organisations publiques africaines dans une perspective de performance ? Quelle place pour les leaders communautaires ? Pour répondre à cette question nous avons fait le choix d'une recherche exploratoire dont la collecte des données a été effectuée en 3 phases. La première phase est une étude sur l'implication des populations camerounaises dans les projets de locaux d'amélioration des conditions d'habitat réalisée en 2016 par l'agence onusienne ONU-Habitat et l'agence gouvernementale camerounaise FEICOM (Fond Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale). La deuxième phase de collecte de données (interviews semi-directifs) auprès des responsables de

collectivités territoriales au Cameroun et des représentants d'associations des usagers des services des collectivités territoriales. Et enfin la dernière phase correspond à la période post JPOP pendant laquelle nous avons observé les pratiques des organisations et institutions publiques camerounaises et analysé les discours de leurs principaux dirigeants en matière d'innovations sociales. Notre travail en termes de résultats insiste dans un premier temps sur la nécessité des décideurs publics camerounais d'avoir des actions visant à créer une relation de confiance avec les populations dans le but d'assurer la paix, la cohésion sociale, la préservation et la performance des biens publics. Nous montrons aussi que ces actions doivent s'appuyer sur des leaders communautaires dont les organisations et collectivités publiques doivent contribuer à faire émerger.

## **CADRE CONCEPTUEL : L'INNOVATION SOCIALE ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : UNE REVUE DE LA LITTERATURE**

L'analyse de l'innovation sociale au sein des entreprises fait référence à la réorganisation du travail, c'est-à-dire à une nouvelle division du travail et une modification des structures de pouvoir (Brooks, 1982 ; Dadoy, 1998 ; D'Iribarne, 1985 ; Gordon, 1989 ; Hall, 1977, Kozlowski, 1987 ; Swyngedouw, 1987) et au réaménagement du temps de travail (Dadoy, 1998) notamment en raison de ses conséquences sur les conditions de vie. Selon Brooks (1982), l'innovation sociale fait non seulement référence à la responsabilisation des employés dans le cadre normal du travail, mais également à leur participation active au cours du processus de conception et de mise en œuvre de la nouvelle organisation du travail. De façon générale, l'innovation sociale a pour objectif général le bien-être des salariés, c'est-à-dire la satisfaction de leurs besoins, en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise

Définie comme la capacité à mener une action pour obtenir des résultats, conformément à des objectifs fixés préalablement tout en minimisant les coûts des ressources et des processus mis en œuvre, la notion de performance s'est progressivement imposée aux organisations et se place aujourd'hui au cœur de leur management. Les entreprises qu'elles soient privées ou publiques sont appelées à être performantes. Dans l'environnement actuel, les questions de performance et son évaluation se posent avec acuité notamment dans les entreprises publiques. Par rapport aux organisations privées, les organisations publiques ont des spécificités, notamment le fait que leurs missions et actions s'inscrivent sur le long terme. Le point de vue privilégié est celui du profit qui tient compte de la concurrence, des contraintes institutionnelles, des attentes des consommateurs et de la nature du marché du travail (Lacquement et Queva 2016). La particularité de l'entreprise publique est qu'elle est redevable devant les contribuables nombreux et variés (Biwole, 2019). L'auteur révèle dans les mêmes travaux que la performance des entreprises publiques au Cameroun s'apprécie selon trois critères : l'efficacité (technique, allocative et l'efficiency), l'équité (redistribution) et l'équilibre macroéconomique (croissance, emploi et stabilité des prix). A l'analyse, tous ces critères de performance de l'entreprise publique n'ont pas la même importance. L'efficacité technique est sans doute la plus importante. Emery *et al.*, (2008) se sont inspirés de la typologie de Boltanksi et Thévenot (1991) pour identifier les différents modèles de référence évoqués par les agents publics lorsque l'on parle de performance. Ces auteurs ont montré que le monde industriel l'emporte sur le monde civique, tandis que le monde domestique et marchand arrivent respectivement en troisième et quatrième position sur le plan de leur importance. La performance ici est fortement associée à l'idée de résultat, Plusieurs auteurs sont eux par contre unanimes que le critère financier n'est pas le plus pertinent pour une organisation publique (Emery *et al.*, 2008 ; Biwole, 2019). Selon eux, la performance des organisations publiques doit être vue comme une combinaison de résultats axés sur le client/citoyen, de résultats axés sur le personnel (rendement et satisfaction), de résultats axés

sur la société (rendement sociétal et environnemental) et enfin, de résultats axés sur la performance (eu égard au mandat et aux objectifs définis de l'organisation).

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Concernant le protocole de recherche et de collecte des données, nous avons fait le choix pour cette étude exploratoire d'adopter une démarche qualitative. Ce choix s'est justifié par notre volonté de comprendre les différentes représentations que se font les acteurs des organisations et collectivités territoriales camerounaises en ce qui concerne les innovations sociales nécessaires à la performance de leurs activités. Pour y parvenir, nous avons fait le choix d'une méthode d'étude de cas, ceci dans la mesure où l'évolution dans le temps des pratiques des acteurs est importante (Wacheux, 1996).

Notre partie étude de cas comme nous l'avons précédemment vu s'est déroulée en trois phases. La première phase correspond à une étude sur l'implication des populations camerounaises dans les projets de locaux d'amélioration des conditions de vie et d'habitation réalisée en 2016 par l'agence onusienne ONU-Habitat et l'agence gouvernementale camerounaise d'appui aux collectivités territoriales (FEICOM). Ce rapport pointait d'ailleurs le fait qu'une des causes d'échec du projet de financement était l'absence d'adoption d'une approche participative.

La deuxième phase de collecte de données est l'organisation au Cameroun en décembre 2019 du plus grand événement rassemblant des organisations publiques et les collectivités territoriales et dont le thème central était : « culture des résultats et systèmes de gestion concernant le codage des performances dans les organisations publiques camerounaises ». Les différents acteurs présents pendant ces deux jours de travaux ont tous reconnus la nécessité de repenser les indicateurs d'évaluations de la performance dans ce type d'organisations en donnant plus de place à laco-gouvernance et l'implication des parties prenantes et de la société civile.

La troisième et dernière phase de collecte de données correspond à la période post JPOP pendant laquelle nous avons eu l'occasion d'observer les pratiques des organisations et institutions publiques camerounaises dans le cadre de leur engagement à mettre en place une gestion participative. Nous avons dans ce cadre analysé les discours, annonces sur les plateformes digitales (Facebook, tweeter, sites web, *etc.*) et interviews des différentes parties prenantes des collectivités locales et des mairies. Notre souhait d'accroître la validité de nos résultats, nous a poussé à effectuer une diversification des sources de données par la démarche de triangulation (voir tableau 1). Celles-ci ont été retranscrites en fichier texte en vue d'un traitement. Cette triangulation des données avait aussi pour but d'accroître la validité de nos résultats et de combler ainsi les limites et critiques envers la démarche qualitative qui comme nous le savons est contextuelle et pas généralisable sur le plan statistique. L'analyse de contenu que nous avons par la suite décidé de mettre en place, nous a permis, grâce à un ensemble de procédures structurées, de justifier les jugements portés sur l'émetteur du discours, sur le message lui-même, et le cas échéant, sur l'audience du message » (Hlady-Rispal, 2002).

**Tableau 1** - les différentes données collectées

Natures des données collectées	Description
Entretiens semi-directifs (16 entretiens d'une durée moyenne 1h30 réalisés à 35% en face en face et à 65% par Zoom.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verbatims issus des retranscriptions (environ 320 pages)</li><li>- Guide d'entretien semi-directif</li></ul>
Observations non participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rapports Workshops et réunions de synthèse projets</li><li>- Prises de notes lors des réunions, évènements et ateliers</li></ul>
Données secondaires	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentations et dossiers liés aux études de cas</li><li>- Discours et interventions médiatiques des responsables des organisations publiques camerounaises</li></ul>

*Source : l'auteur*

## TRAITEMENT DES DONNEES

Une fois les retranscriptions de nos interviews terminées (soit un total de 320 pages), nous avons procédé après avoir rajouté les données secondaires (près de 170 pages) au traitement des données sous la méthode de l'analyse de contenu thématique. Cette analyse nous a permis par la suite, sur la base de traitements structurés, de faire des jugements sur l'émetteur du discours, sur le contenu du message et enfin sur l'audience du message (Hlady-Rispal, 2002). Pour se faire, l'ensemble de nos données a fait l'objet d'un codage à priori et à postériori en vue d'une analyse thématique. Ce codage en partie a été confirmé par un processus de double codage réalisé par un autre chercheur. Cela nous a aidé à réduire les biais et à garder un certain degré de rigueur tel que recommandé par Cole *et al.* (2011).

Une fois notre codage effectué, nous avons fait le choix du logiciel de traitement de contenu QSR NVivo 12. Le choix de ce logiciel vient du fait qu'il est l'un des plus récents en matière d'analyse de données qualitatives et il offre donc une multitude de possibilités de « faire parler » nos données. Le logiciel Nvivo12 nous a par la suite aidé à trouver des éléments contextuels dans nos données et à les structurer en vue de faire remonter les éléments liés aux enjeux de respect des engagements dans le cadre des projets open source. Et pour compléter cette phase de traitement de données, nous avons réalisé des calculs de fréquences et de concurrences dans le but de faire émerger des éléments propres à chacun de nos cas et ceux qui en sont communs. À la fin de notre phase d'analyse, des liens entre les différents thèmes et sous-thèmes ont été réalisés dans le but de faire des rattachements au contexte et au contenu des verbatims. Dans la suite de notre travail, nous présenterons nos résultats puis suivra la discussion.

Le but de ce travail de recherche était double : Essayer de montrer comment les innovations sociales peuvent contribuer à la performance des organisations publiques camerounaises et proposer une méthodologie de mise en œuvre. Nous aborderons donc successivement ces deux points.

## L'APPORT DES INNOVATIONS SOCIALES DANS LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES CAMEROUNAISES

En 2016 l'étude réalisée au Cameroun avec le FEICOM et l'ONU-Habitat dont l'un des auteurs a été participant avait pour objectif le renforcement des capacités des collectivités territoriales décentralisées. Pendant cette étude, nous nous sommes rendus compte que le processus de décentralisation en cours au Cameroun avait beaucoup de problèmes parce qu'il ne s'accompagnait pas toujours de toutes les ressources nécessaires. Déjà sur le plan humain la plupart des mairies ne détenaient pas l'ensemble des compétences techniques et managériales nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi des projets de coopération internationale. De plus, notre travail montre que la grande majorité des maires et des exécutifs des collectivités territoriales étaient pour la plupart des individus qui habitaient ailleurs dans d'autres villes et venaient simplement de temps en temps dans leur mairie pour les besoins d'exercice de leurs fonctions, donc ils avaient d'autres activités ailleurs dans un autre territoire. Aussi l'impression de désinvolture de certains responsables de collectivité au Cameroun vient du fait que la rémunération qu'ils recevaient étaient vraiment insignifiante. Un de nos interviewés à ce propos déclare : « qui peut imaginer qu'un maire viendrait s'asseoir là-bas pour toucher un salaire de moins de 100.000 Francs/mois (150 euros) alors qu'il a des responsabilités socio-politiques à gérer ça ne se comprend pas ». Notre travail montre en outre que pour palier à ces manquements, il est important d'organiser et d'instituer la participation des populations au projet de développement communautaire les concernant. Dans une déclaration publique datant de 2016 l'association des mairies du Cameroun, tout en reconnaissant la nécessité d'innovation sociale dans une perspective de performance de leurs missions affirmait : « en utilisant la performance économique pour combler les besoins sociaux et/ou environnementaux, les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) apportent des réponses inédites à la fois à la limitation des ressources publiques et aux défis grandissants de nos territoires ». Elle ajoute : « (...) Ainsi, nous souhaitons nous engager à notre échelle afin de faciliter la mise à disposition du formidable outil qu'est l'ESS et engager nos communautés sur la voie de l'innovation sociale ».

Malgré ces bonnes intentions, on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas un cadre établi qui instituait des mécanismes d'implication des populations dans la conception, la mise en œuvre, la gestion des projets. Lors des assises liées aux JPOP 2019 à Yaoundé au Cameroun, nous nous sommes rendus compte lors des débats qu'un cadre juridique instituant l'association des populations à la gouvernance publique existait. Toutefois, il n'était pas suffisamment connu et aucune collectivité territoriale, ni les bailleurs de fonds n'avaient ou ne voyaient pas l'obligation qu'ils avaient de se conformer. D'autre part, le deuxième élément c'est que les populations avaient tendance à considérer ces projets comme étant des projets de l'État qu'on leur imposait donc se sentaient immédiatement affaiblis et pas concernés quand il s'agissait de s'assurer que ces projets sont conduits dans les règles de l'art et participent effectivement à leur développement. Cette situation telle que posée a un impact important sur la performance des projets et organisations publiques camerounais comme l'affirme un de nos interviewés : « *La conséquence de ça c'est que les projets pouvaient être bâclés, les délais ne pouvaient pas du tout être respectés parce que en fait les donneurs d'ordres et ceux qui réalisaient les projets étaient tellement éloignés des sites et pouvaient trouver des moyens d'entente entre eux à tel point de se satisfaire au détriment de la population* ». Nous avons aussi constaté que du fait de la non-implication de la société civile certaines réalisations laissaient souvent à désirer c'est-à-dire entre ce qui était souvent promis dans le cahier de charges pour signer dans le marché et ce qui était effectivement mis en place il y avait des risques de décalage très élevés au détriment donc du développement humain. On pouvait aussi constater un décalage avec les besoins réels des populations comme le soulève un interviewé : « *Quelques fois les projets étaient installés à des endroits qui n'avaient pas de besoins c'est-à-dire à 500 mètres*

*de là on a vraiment besoin d'un puits mais on allait le mettre à un point où on en avait pas besoin tout simplement parce que l'endroit où on met le puits il y a peut-être une autorité qui a préféré détourner le projet en sa faveur et comme la population est plus ou moins muselée sans cadre d'expression, sans véritable leader capable de les éclairer et de défendre leur opinion, alors la population n'avait que les yeux pour regarder et pleurer ».*

L'autre élément important que notre étude souligne c'est que dans ce contexte-là, la population ne s'implique pas véritablement dans la gestion optimale et responsable du projet donc que les équipements sont très rapidement détruits parce que la population ne se reconnaît pas là-dedans. Or dans un contexte camerounais où depuis plusieurs années une crise sécuritaire sévit dans les régions anglophones, il est plus qu'urgent pour les organisations publiques et les collectivités territoriales d'être les vecteurs de cohésion sociale et de vivre en ensemble. Cela ne peut passer que par l'implication des populations et des acteurs de la société civile aux décisions et à la gouvernance des projets publics.

## **LA MISE EN ŒUVRE DES INNOVATIONS SOCIALES DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES CAMEROUNAISES : LE ROLE DES LEADERS COMMUNAUTAIRES**

Le développement des organisations publiques et des collectivités territoriales camerounaises pose de nos jours un gros problème d'implication des populations locales. Avec la forte centralisation qui a de la difficulté à changer, les populations ont été longtemps écartées des actions de développement de leur communauté. Il en résultait des projets inappropriés, inachevés, mal orientés, détournés, bref des tonnes de problèmes qui rendent la vie encore plus difficile aux populations. Il est donc important que les populations se réveillent et prennent des dispositions nécessaires pour prendre activement part à toutes les phases de la gestion des projets de développement qui se rapportent à leurs régions. Ils pourront ainsi mieux définir leurs besoins, affiner l'orientation des projets, participer à la mise en œuvre, contrôler l'exécution et assurer par la suite une gestion plus efficace. Pour ce faire, les collectivités territoriales décentralisées et les organisations ont tout intérêt à disposer d'interface de collaboration que pourront être les leaders communautaires. Les leaders communautaires seront des membres des collectivités, des associations, les chefs de village, de quartier et de cantons dont la mission consiste à promouvoir et à participer aux activités et actions de développement de leur communauté ou des groupes auxquels ils appartiennent. Un consultant auprès des organisations publiques camerounaises que nous avons interviewé va plus loin dans l'explication du concept de leader communautaire : « *Le concept de leadership communautaire devrait permettre qu'on développe au niveau des collectivités une masse critique des leaders qui sont les porteurs de rêves de leur communauté et qui seraient quelquefois le relais entre la population et ceux qui sont chargés de décider des projets, donc ils auraient tout d'abord un rôle à jouer relativement au développement communautaire* ».

En plus de leur rôle de relais, les leaders communautaires peuvent également avoir la responsabilité de participer à la formation, la sensibilisation des populations à la vie en communauté, à la nécessité de participer activement au développement de leur groupe social, de protéger et d'assurer la gestion efficace des équipements communautaires mis à leur disposition. Ils devront également aider leurs collectivités à organiser et animer les associations de développement local (comité de développement, comité de vigilance, etc...). Pour assurer leur efficacité, l'administration publique pourrait participer au développement de leur capacité de management et de leadership social, sans pour autant interférer dans leur désignation et dans la gestion des associations de développement local.

Une fois la maîtrise des compétences, ces leaders communautaires pourront participer à la validation des projets dans la phase conception, de planification. Car lors de la mise en place d'un projet, il faut bien que soit défini en amont l'organisation et la planification qui vont être

mises en œuvre. De même, il faut au préalable tenir compte des populations et les sensibiliser sur les dispositions à prendre pour que les projets puissent se dérouler dans de bonnes conditions. Pour illustrer cet état de chose, un des interviewés déclare à propos d'un projet d'irrigation d'eau : « *On veut faire passer de l'eau, mais il y a certains habitants qui disent que les canalisations ne doivent pas passer par leurs champs parce qu'ils viennent d'en être informés et ne savent pas de quoi il est question or si dans un quartier tout le monde est déjà informé, le fait de bloquer le tuyau vous met en difficulté avec votre communauté* ». Dans le cadre de notre recherche, nous arrivons à la conclusion selon laquelle le leader communautaire doit participer au suivi et au contrôle de l'exécution des projets, et ce contrôleur doit être la personne vers qui les populations convergent quand ils ont les plaintes à faire relativement au projet qui se met en place. Il devrait donc faire partie du comité de contrôle et de validation. Après la mise en œuvre, il y a une autre partie importante qui est l'exploitation des équipements qui sont mis en place. Les leaders communautaires sont des personnes qui doivent aider justement la population à établir le cadre dans lequel ils doivent mobiliser les ressources humaines et matérielles nécessaires pour bien utiliser et maintenir les équipements mis à leur disposition. Les acteurs interviewés pensent que les entreprises citoyennes, l'État, les collectivités territoriales peuvent eux-mêmes contribuer en mettant le minimum de ressources pour pouvoir former ces leaders. Notre travail ajoute qu'un État conscient et sincère vis-à-vis du mouvement de décentralisation comprendrait à juste titre la nécessité d'avoir des leaders communautaires. Ces leaders de la société civile se devront d'être indépendants sinon ils seront noyés et manipulés par les organisations publiques.

En ce qui concerne les indicateurs d'évaluation de la performance des innovations sociales, notre travail de recherche sur les organisations publiques camerounaises montre qu'on peut par exemple analyser la contribution des organisations à l'émergence des comités de développement ; c'est de ça qu'il est question et notamment on va voir le nombre de comités de développement dans les différentes localités du pays où elles sont implantées. L'on peut aussi mesurer et compter le nombre de formations qui ont été réalisées. De plus, notre étude a montré qu'on peut évaluer le nombre de projets pilotés par les organisations publiques et dans lesquels sont intégrés les leaders communautaires. Enfin on peut observer le fonctionnement et la durée de vie des équipements qui sont installés dans les différents territoires de l'organisation ou de la collectivité. On va par exemple noter si l'équipement est fonctionnel est-ce qu'il est durable, les fautes d'utilisations, les problèmes, les origines des pannes. L'analyse de ces éléments qui peut immédiatement permettre de voir si le comité de développement s'est nettement impliqué là-dedans.

## DISCUSSION

Dans cette partie, nous mettrons en perspective nos résultats présentés précédemment par rapport à la littérature mobilisée. Dans ce cadre, nous ferons des propositions susceptibles d'être testées lors des prochaines études.

Nos résultats confirment tout d'abord qu'il faut repenser les relations entre les organisations publiques et la société civile. On voit bien que le modèle selon lequel ces dernières, pensent ou mettent en œuvre les actions au bénéfice des populations n'était plus fiable. Il faut donc innover en matière de nouvelles pratiques (Pupion, 2018). Nous nous rapprochons ainsi des travaux fondateurs de Chombart (1976). Dans le cas des organisations et collectivités territoriales camerounaises, ces innovations sociales doivent se faire au niveau de l'individu, du milieu et au sein des organisations. Il est donc question ici de faire comme une recomposition originale, créative et adaptative des ressources existantes disponibles dans ou à proximité des organisations comme l'a montré Coignet (2013). Dans l'analyse des interventions et débats des JOP 2019 organisés à Yaoundé au Cameroun, nous avons montré que l'innovation sociale dans les organisations publiques camerounaises entraînera une bonne

gestion des biens communs et moins de gaspillage. Les acteurs ont aussi souligné la nécessité de mettre en place une bonne gestion et d'associer les citoyens à la prise de décision et au contrôle de la bonne gouvernance (Lacquement et Queva, 2016). Cette méthode de fonctionnement permettra selon les acteurs publics une meilleure gestion, une préservation de la chose publique par les citoyens et de la performance économique des entreprises publiques (moins de dégradation des biens publics, moins de vol d'eau, d'électricité, etc.). Cela nécessite une réorganisation, une nouvelle division du travail et une refonte de structure de pouvoir comme l'a montré Dadoy (1998). Nous faisons donc à ce propos la suggestion selon laquelle les **innovations sociales dans les entreprises publiques camerounaises peuvent être des leviers d'une relation de confiance entre les décideurs publics et les populations**. Cette relation de confiance doit se construire en s'appuyant sur des leaders communautaires. Ces derniers comme nous l'avons vu serviront de trait d'union entre les organisations publiques et la société civile et seront des relais. Cette nouvelle façon de procéder permettra à ces organisations de respecter une partie de leur contrat social qui est celui de rendre compte aux contribuables (Biwole, 2019). Dans ce sens, nous faisons la deuxième proposition selon laquelle **l'innovation sociale dans les organisations publiques camerounaises est une source de performance**.

Notre étude empirique montre aussi que les organisations publiques camerounaises doivent changer en profondeur leurs paradigmes dans la perspective de mettre en œuvre les changements en rapport aux innovations sociales. Pour ce faire, un management entrepreneurial doit émerger (Roberts, 1992) et le regard de l'organisation doit être dorénavant tourné vers la société (Richez-Battesti *et al.*, 2012).

Pour terminer, notre travail de recherche va dans le sens de Chanal (2011) pour qui l'innovation, notamment sociale peut être source de vitalité et de performance des organisations et collectivités territoriales camerounaises. Mais pour y parvenir comme l'a démontré Rifkin (2000), l'innovation sociale dans les organisations publiques camerounaises doit être portée et pilotée dans une perspective de bien commun. Un système de démocratie locale formalisé par des leaders communautaires doit être mis en place et la notion de territoire bien définie. Vivement donc la concrétisation du vaste mouvement de décentralisation en cours au Cameroun.

## CONCLUSION

Dans cet article, nous avons tenté de comprendre l'apport des innovations sociales dans la performance des organisations publiques camerounaises et le rôle que peuvent jouer les leaders communautaires en tant qu'acteur de l'innovation sociale. Pour y parvenir nous avons adopté une étude exploratoire donc la collecte de données s'est effectuée en trois phases au sein des organisations et collectivités territoriales camerounaises : la première phase a consisté à une étude sur l'implication des populations camerounaises dans les projets locaux d'améliorations des conditions d'habitat réalisée en 2016 par l'ONU-Habitat et l'agence gouvernementale camerounaise FEICOM. La deuxième phase de collecte de donnée est l'organisation au Cameroun en décembre 2019 du plus grand événement (JPOP) rassemblant des organisations publiques sous le thème de la culture de la performance. Et enfin la dernière phase correspond à la période post JPOP pendant laquelle nous avons observé les pratiques des organisations et institutions publiques camerounaises et analysé les discours de leurs principaux dirigeants en matière d'innovations sociales. Notre travail montre que les organisations publiques africaines face aux attentes de plus en plus croissantes des populations et la pression des bailleurs de fonds doivent activer tous les leviers de performance notamment la capacité à se transformer. Pour se faire la pratique de l'innovation sociale dans les organisations publiques doit permettre « un déplacement du regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société ». Comme condition de succès de cette démarche

notre travail arrive à la conclusion selon laquelle les décideurs publics camerounais doivent poser des actions visant à créer une relation de confiance avec les populations dans le but d'assurer la paix, la cohésion sociale, la préservation et la performance des biens publics. Nous avons aussi montré que ces actions doivent s'appuyer sur des leaders communautaires dont les organisations et collectivités publiques doivent contribuer à faire émerger. Ces leaders communautaires doivent participer au suivi et au contrôle de l'exécution des projets en tant que représentants de la société civile et des territoires. Toutefois dans l'optique de performance, les innovations sociales dans les organisations publiques et les collectivités territoriales camerounaises devraient être clairement évaluées. Les résultats de notre recherche montrent que la recherche d'indicateurs d'évaluation des innovations sociales dans le contexte des pays d'Afrique francophone doit devenir une priorité des chercheurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- BIWOLE, V. (2019). De quoi parle-t-on quand on parle de performance des entités publiques au Cameroun. <https://vivianeondouabiwole.com/>
- BOLTANSKI, P. ; THEVENOT, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- BROOKS, H. (1982). Social and technological innovation, in LUNDSTEDT, S.V.; COLGLAZIER, E.W. Jr., *Managing innovation, The social dimensions of creativity, invention and technology*, Oxford: Pergamon, p. 1-30.
- CHANAL, V. (2011), *Business Models dans l'innovation. Pratiques et méthodes*, Grenoble : PUG
- CHOMBART DE LAUWE, P-H. (1976). *Transformations de l'environnement, des aspirations et des valeurs*, Paris : CNRS Editions.
- CHRISTENSEN, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press.
- COIGNET B. (2010). L'innovation sociale dans le sport. Le cas des clubs sportifs dans les quartiers populaires français, *& Interrogations ?*, n°10, mai [en ligne].
- COLE, C.S.G. ; CHASE, S. ; COUCH, O. ; CLARK, M.C. (2011). Research Methodologies and Professional Practice: Considerations and Practicalities, *Electronic Journal of Business Research Methods*, vol. 9, Issue 2, p. 141-151.
- DADOY, M. (1998), L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question. *Éducation Permanente*, n°134, 1998/1, p. 41-53.
- D'IRIBARNE, A. (1987). Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique, *Économie et Humanisme*, n°294, p. 66-79.
- DESMARTEAU, R-H. ; SAIVES A-L. (2004). Les TPE de biotechnologie sont-elles contre nature ? Découvrir leur identité au Québec (Canada) en explorant leur modèle d'affaires, 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. (Montpellier, France),

EMERY, Y. ; WYSER, N. ; SANCHEZ, J-S. (2008), La perception de la performance par les agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.74, n°2, p. 327-344. <https://doi.org/10.3917/risa.742.0327>

GORDON, R. (1989). Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation. *Sociologie du Travail*, vol.31, n°1, p. 107-124.

HALL, D-J. (1977), *Social relations and innovation*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.

HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck.

KOZLOWSKI, S-W. (1987), Technical innovation and strategic HRM: Facing the challenge of change. *Human Resource Planning*, vol.10, issue 2, p. 69-79.

LACQUEMENT, G. ; QUEVA, C. (2016). Introduction, innovations sociales et développement des territoires dans les campagnes européennes, Norois, n°241, 2016/4, p. 7-13. <https://doi.org/10.4000/norois.5978>

LE ROY, F. ; ROBERT, M. ; GIULIANI, P. (2013), L'innovation Managériale, Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française de Gestion*, n°235, 2013/6, p.77-90.

PUPION, P-C. (2018). L'innovation dans le secteur public, *Gestion et Management Public*, vol.6, n°4, 2018/2, p. 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0006>

RICHEZ-BATTESTI, N. ; PETRELLA, F. ; VALLADE, D. (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse?, *Innovations*, n°38, 2012/2, p. 15-36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>

RIFKIN, J. (2000), *The Age of Access: How the Shift from Ownership to Access is Transforming Modern Life*, London: Penguin.

ROBERTS, R-W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory, *Accounting Organizations and Society*, vol.17, issue 6, p. 595-612.

SWYNGEDOUW, E-A. (1987), Social innovation, production organization and spatial development: The case of japonese style manufacturing, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 487-509.

WACHEUX, F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris : Economica.

WARNOTTE, G. (1985), *Innovation sociale et entreprise : Bilan d'expériences, analyse des enjeux*. Namur : Presses Universitaires de Namur.