

ÉTUDE DE LA PERFORMANCE DES COMMUNES AU CŒUR DU DIALOGUE ENTRE ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS LOCALES DÉCENTRALISÉES

STUDY OF COMMUNITY PERFORMANCE AT THE HEART OF DIALOGUE BETWEEN ENTERPRISES AND DECENTRALISED LOCAL AUTHORITIES

Roméal EBOUE

Enseignant-Chercheur, Université de Douala, ENSET

Email : eboue_2003@yahoo.fr

Joseph Herman TIONA WAMBA

Enseignant-Chercheur, Université de Douala, ENSET

Email : wambanadal@gmail.com

Gildas Boris DUDJO YEN

Enseignant-Chercheur, Université de Dschang, IUT-FV de BANDJOUN

Email : yemboris@yahoo.fr

Résumé

Le présent papier a pour objet de montrer qu'un partenariat public-privé local peut contribuer à améliorer la performance des collectivités territoriales décentralisées. Pour y parvenir, nous adoptons une démarche qualitative outillant le guide d'entretien pour prospecter les responsables de trois communes de la ville de Douala au Cameroun. La principale conclusion à laquelle nous aboutissons fait état de ce que le partenariat entre entreprises et collectivités locales n'a d'impact sur la performance des CTD, que si les entreprises sont ouvertes au dialogue avec celles-ci. Ayant constaté que les entreprises sont dans une approche instrumentaliste du partenariat public-privé, elles préfèrent échanger avec les autorités de tutelle plutôt qu'avec les mairies. Il est donc impératif pour nos entreprises de redéfinir le cadre de leurs échanges avec les élus du peuple.

Mots clés : Partenariat public-privé, collectivité territoriale décentralisée, entreprise, performance.

Abstract

The purpose of this paper is to show that a local public-private partnership can contribute to improve the performance of decentralized local entities. To achieve this, we adopt a qualitative approach that utilizes the interview guide to question the staffs of three local councils in the city of Douala, Cameroon. The main finding of this paper is that the partnership between companies and local authorities only has an impact on the performance of the local councils, if companies are open to dialogue. Having found that companies are in an instrumentalist approach of public-private partnership, they prefer to exchange with the tutelage of the authorities rather than the local councils. It is therefore urgent for our companies to redefine the framework of their relationships with the elected representatives of the people.

Key-words: Public-private partnership, decentralized local entities, companies, performance.

INTRODUCTION

Dans la recherche d'une identité sociale légitime, les organisations mettent en œuvre, avec leurs parties prenantes, une démarche de responsabilité sociale. Le comportement responsable est devenu une nécessité pour assurer la santé et le bien-être de la société, mais aussi son développement durable (Lacolare, 2011). Il existe donc désormais une forme de contrat social entre l'entreprise et ses parties prenantes, parmi lesquelles on retrouve les collectivités locales. Ce contrat social, tel que décrit par Donaldson et Preston (1995), implique un changement dans la réflexion, la prise de décision et les actions des dirigeants. Les organisations sont forcées de changer leurs pratiques sous la pression des consommateurs/utilisateurs en intégrant la dimension environnementale à leur activité. L'environnement organisationnel, les médias sociaux ou les citoyens influencent aussi l'activité des organisations. Ces différentes catégories d'acteurs sont les parties prenantes auxquelles l'organisation doit rendre compte et les décideurs prennent en compte leurs intérêts légitimes dans le processus de décision (Sobczak, 2011). Entre autres parties les collectivités territoriales décentralisées ne sont pas à la marge. Bien au contraire, elles jouent un rôle de plus en plus important dans le processus de légitimation des actions sociales des entreprises et subissent en retour cette légitimation de l'activité sociale de l'entreprise.

Après avoir formulé la vision de développement à l'horizon 2035 qui vise à faire du Cameroun un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité, le Gouvernement a adopté en août 2009 sa stratégie pour la croissance et l'emploi. Le Document de Stratégie pour la Croissance

et l'Emploi (DSCE) est le cadre de référence de l'action gouvernementale et de celles de partenaires techniques et financiers. Le Gouvernement reconnaît que la réalisation de cet ambitieux programme appelle l'accroissement substantiel du volume des ressources financières et techniques à mobiliser aussi bien aux niveaux interne qu'externe pour financer les priorités stratégiques nationales et sectorielles.

Or, comme le soulignent si bien Lamine BA et Bambara (2011), les entreprises, dans le cadre de leur implantation et de leur développement, doivent adopter des démarches d'ancrage qui ne peuvent prospérer que par l'identification des acteurs locaux et surtout par l'organisation d'un dialogue avec les parties prenantes locales, et les collectivités locales en font partie. La nécessité d'un dialogue autour des questions d'intérêt partagé prend ici tout son sens. Ce dialogue n'est possible qu'à travers des relations quotidiennes mais aussi et surtout qu'avec la mise en place d'un cadre d'échange flexible et non contraignant entre les deux entités (entreprise et collectivité locale), cadre dans lequel un régulateur pourrait intervenir afin de rétablir les équilibres.

Il s'agit là d'un phénomène qui tend à se répandre rapidement à toutes les échelles territoriales (nationales, régionales, communales). Il concerne non seulement les pays développés mais aussi les pays en voie de développement. Pour Urban (2005), Dans un partenariat public-privé, l'autorité publique et l'opérateur privé nouent un partenariat avec un objectif commun mais des motivations distinctes : la puissance publique cherche à apporter à la collectivité une bonne qualité du service au meilleur coût ; de son côté, l'opérateur privé recherche un profit proportionnel à l'engagement des capitaux investis, à ses compétences, à sa prise de risque. Pourtant, même en son sein, la puissance publique représentée ici par la collectivité territoriale décentralisée, rencontre des difficultés.

Au de-là des discours, afin de rendre effective le processus de la décentralisation, l'État du Cameroun transfère progressivement les ressources aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). D'après les derniers travaux de la première session ordinaire du Conseil National de la Décentralisation, tenu le 21 Novembre dernier, au titre des exercices 2016 et 2017, « près de deux milliard trois cent millions (2.300.000.000) de francs CFA ont été répartis aux Communes à faibles revenus ou exposées à des contraintes particulières, dans le cadre de la Dotation Générale de Fonctionnement », annonce le communiqué qui a sanctionné les travaux¹. En revanche, les recettes fiscales locales mobilisées au titre des trois premiers trimestres de l'année 2017 s'élèvent à cent cinquante-trois milliards deux cent quarante-cinq millions (153.245.000.000) de FCFA,

¹ <https://journalintegration.com/marketing-territorial-gouvernance-strategique-operationnelle-ctd-cameroun/>

pour un paiement effectif de quatre-vingt-quinze milliards trois cent soixante-cinq millions (95.365.000.000) de FCFA. Performance relativement faible au regard des besoins exprimés et des potentialités que regorgent les CTD...

Autrement dit, la performance des CTD est de loin insatisfaisante au regard des attentes que suscite le processus de décentralisation et de coopération locale. Pour souligner le rôle que peut jouer la coopération entreprise-CTD dans la construction et l'accroissement de la performance des CTD, notre étude se propose d'identifier dans le contexte d'un pays en voie développement-celui du Cameroun-la performance des communes à l'aube du dialogue entre les entreprises et collectivités locales décentralisées. Pour répondre à cette problématique, nous exposerons de prime abord les travaux antérieurs qui mettent en relief le partenariat entreprise et collectivités locales décentralisées. Par la suite, nous présenterons les aspects méthodologiques pour enfin nous focaliser sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

1-SYNTHESES DES TRAVAUX ANTERIEURS

1-1.Construction d'un partenariat public privé favorable à la performance des collectivités territoriales décentralisées

Nous effectuons une clarification conceptuelle du partenariat public-privé d'une part, et de performance des collectivités territoriales d'autre part ; puis, nous nous inspirons de la littérature existante sur le sujet pour fédérer ces concepts.

1.1.1. Partenariat public privé : un concept dynamique

Bien qu'il n'y ait aujourd'hui aucun consensus sur la définition du « *partenariat public-privé* », des traits communs semblent se dégager des différentes conceptions adoptées. En effet l'on entend généralement par le terme *partenariat public-privé*, un contrat par lequel l'État confie à un opérateur économique privé, la mission de concevoir, de construire, de financer et de gérer des ouvrages, équipements ou biens immatériels nécessaires à un service public (Mbuyu, 2015).

Autrement dit, l'État va transférer au prestataire privé tout ou une partie de ses prérogatives dans le cadre de la mise en œuvre d'une mission spécifique. Cette mission sera globale, c'est-à-dire que le prestataire économique privé aura la charge totale de mener à bien la mission, en contrepartie d'une rémunération généralement versée pendant toute la durée du contrat. On peut également concevoir le partenariat-public-privé comme un mode de financement contractuel d'une mission de service publique confiée à un prestataire privé.

En effet, on retrouvera ce type de partenariat en matière de projets d'investissements de grande envergure, le plus souvent au sein des pays émergents et/ou sous-développés. Subissant pour la plupart le poids de leurs dettes publiques, ces pays voient dans les PPP l'un des moyens les plus efficaces pour financer les grands projets. En Afrique les PPP sont fréquemment conclus dans le cadre de projets d'exploitation des ressources naturelles et de grands projets infrastructures (Mbuyu, 2015).

1.1.2. Performance locale : spécificités et logiques

La mise sur pieds des mécanismes externes et internes susceptibles d'amener les dirigeants à gérer dans l'intérêt de toutes les parties prenantes de l'organisation a un impact sur la performance de celle-ci (Schiehl, 2004; Ngok Evina, 2010). De manière générale, est pertinente, toute entité qui atteint les objectifs qu'elle s'est fixés (Bourguignon, 1997). De manière spécifique, la performance des collectivités dépendra fortement de la nature des objectifs et de la nature même des activités dont il est question.

Pour le cas spécifique des organisations publiques, la performance peut s'analyser en référence à l'efficacité, l'efficience, les capacités des agents publics à changer, à livrer, à comprendre et à apprendre (Mazouz et Tardif, 2011). Vue sous ce prisme, la performance communale dans la gestion des ressources et compétences transférées se lit à travers la qualité, l'accessibilité et la disponibilité des services de base relativement aux besoins effectifs, avérés des populations ou de la collectivité.

Il s'agit donc pour la commune de faciliter l'accès à l'eau potable, procurer l'électricité en particulier, l'énergie en général. La commune devra également apporter un appui aux investissements à caractère communautaire, participer aux soins de santé, voire les garantir, appuyer les investissements dans les secteurs du sport et des loisirs, promouvoir l'éducation, faciliter l'accès au logement, affecter des terres aux œuvres sociales, promouvoir la participation des communautés à la sauvegarde et à la pérennisation de leur culture, faciliter la communication sociale, faire fonctionner de façon optimale le système de gouvernance de la commune.

Il se pose donc la question de la contribution de la dépendance de cette performance vis-à-vis d'un quelconque partenariat entre les collectivités et les entreprises de leur ressort territorial ou non.

1.2. Apport du partenariat public-privé à la performance des collectivités territoriales décentralisées

1.2.1. Enjeux directs d'un partenariat public-privé

Les avantages de cette forme nouvelle de contrats sont multiples : l'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ; une innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ; une approche en coût global ; une garantie de performance dans le temps ; une répartition du risque optimale entre secteur public et privé, chacun supportant les risques qu'il maîtrise le mieux »².

Le recours à la formule du contrat de partenariat doit permettre de trouver des solutions optimales tenant à la nature même de ce type de contrat, à la fois globale et de long terme. Les gains suivants sont à en attendre : intégration dans une procédure unique de contrats normalement séparés, réduction des risques d'interface entre conception, réalisation et exploitation ou gestion, économies d'échelles potentielles sur des séries longues et gains de productivité tenant au recours à une gestion privée dont la qualité est contractualisée et financièrement sanctionnée.

1.2.2. Enjeux indirects d'un partenariat public-privé : la coopération décentralisée

Historiquement, le Cameroun figure parmi les pionniers de la CD³ en Afrique. Ainsi peut-on noter dès la fin des années 1980 une initiative visant à introduire des comités « Coopération décentralisée » dans les commissions mixtes entre la France et ses partenaires (Tamekou R., 2012). Sur le plan conceptuel, la notion camerounaise de la CD est indissociable de celle de l'intercommunalité. Dans le contexte camerounais, l'intercommunalité est considérée comme un procédé qui permet aux communes de mettre et de gérer ensemble leurs ressources (humaines, matérielles, financières) pour assurer un fonctionnement optimal d'un service public local. Il existe deux formes d'intercommunalité : le Syndicat de Communes, qui est un Établissement Public Intercommunal (EPI) doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, et la coopération décentralisée.

Selon le décret n° 2011/1110/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée, cette dernière s'entend comme toute relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leur regroupement, en vue de réaliser des objectifs communs. Par ailleurs, on peut distinguer deux grands types de CD, selon la nature et le statut des acteurs impliqués : la coopération décentralisée d'initiative communale et la coopération décentralisée d'initiative étatique (Ngono, *ibid.*, p. 30-33). La CD d'initiative communale regroupe trois formes

² site www.ppp.bercy.gouv.fr

³ CD : Coopération Décentralisée

de coopération : les jumelages, les accords entre communes, et les accords entre communes et associations. La CD d'initiative étatique, quant à elle, découle soit d'accords interétatiques (exemple : projet ADCL⁴), soit d'accords entre États et Organisations internationales (exemple : projet PACDDU⁵).

Autrement dit, il apparaît que les enjeux sont plus textuels que contextuels. Cette communication offre un cadre d'analyse contextuel à la plausible contribution du partenariat public-privé à performance des CTD. À cet égard, il importe de rappeler le cadre méthodologique dans lequel cette étude a été réalisée.

2-METHODOLOGIE

2-1. Démarche d'identification du dialogue « entreprise-CTD » comme source de performance locale

Les données utilisées dans cette étude sont de sources primaires. Nous voulons dans un premier temps explorer le partenariat public-privé et comprendre le comportement des communes face à ce partenariat ; puis dans un deuxième temps, vérifier si ce partenariat contribue à booster les performances des communes d'arrondissement. La cible de notre étude est constituée des CTD de la ville de Douala. Dans cette perspective, compte tenu du nombre très faible des communes (six communes d'arrondissement de la CAD⁶), la démarche qualitative s'est avérée incontournable. Il s'est agit principalement de mener une étude de cas auprès des communes d'arrondissement de Douala à travers une recherche

2-2. Le contact avec la cible

En effet, pour identifier les contours du partenariat public-privé, il est judicieux de se rapprocher des élus du peuple pour comprendre les mobiles de la recherche d'un tel partenariat et apprécier à sa juste valeur la performance qui en découle. À cet effet, compte tenu du faible nombre de communes et des élus du peuple que nous escomptions rencontrer dans le cadre de cette étude, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. L'outil mobilisé à cet effet a été le guide d'entretien.

2.3. L'outil de collecte des données : le guide d'entretien

Dans le cadre de la construction empirique et de la validité de notre recherche, nous avons passé des entretiens avec les élus du peuple et quelques responsables des communes

⁴ ADCL : Appui au Développement des Collectivités Locales

⁵ PACDDU : Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement urbain

⁶ CAD : Communauté Urbaine de Douala

d'arrondissement de la ville de Douala. Nous avons choisi pour cela l'entretien semi directif qui est une technique qualitative consistant à centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes que nous avons définis au préalable. Ces thèmes ont été consignés dans un guide d'entretien. Celui-ci nous a permis d'apporter des précisions plus grandes dans les informations recueillies grâce aux possibilités de relance et d'interaction dans la communication entre l'interviewé et nous.

Notre guide d'entretien comportait une multitude de questions regroupées autour de 26 sous-thèmes. Les cinq thèmes abordés ont été les suivants : profil de la CTD ; dialogue avec les entreprises ; apports recherchés par le dialogue ; performance de la CTD ; identification du répondant. Le guide d'entretien détaillé figure en annexe de ce papier.

2-4. L'administration du guide d'entretien

La Communauté Urbaine de Douala est composée de six communes d'arrondissement :

- ✓ La Commune d'Arrondissement de Douala I - Son siège est à *Bonanjo* ;
- ✓ La Commune d'Arrondissement de Douala II - Son siège est à *New-Bell* ;
- ✓ La Commune d'Arrondissement de Douala III- Son siège est à *Logbaba* ;
- ✓ La Commune d'Arrondissement de Douala IV - Son siège est à *Bonassama* ;
- ✓ La Commune d'Arrondissement de Douala V - Son siège est à *Kotto* ;
- ✓ La Commune d'Arrondissement de Douala VI - son siège est à *Manoka*.

Compte tenu de la distance géographique, nous escomptions nous limiter aux cinq premières communes d'arrondissement. Mais pour des raisons de rendez-vous non honorés par les responsables rencontrés, nous n'avons pu prospecter que trois d'entre elles. D'après Jolibert et Jourdan (2011), le temps d'un entretien semi-directif est de 30 minutes minimum et 1h30 minutes maximum. En ce qui nous concerne, les durées de nos entretiens sont conformes au tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Réalisation des entretiens

Communes d'arrondissement	Élus du peuple rencontrés	Nombre d'entretiens	Dates	Durées
Douala 5^{ème} Bonamoussadi	Chef de Cabinet	01	23/05/2018	74 min
Douala 2^{ème} New Bell	Chef service du contentieux	01	30/05/2018	61 min
Douala 1^{er} Bonanjo	Adjoint au Maire	01	31/05/2018	68 min
Totaux		03		201 min

Sources : auteurs

Conformément au tableau ci-dessus, il apparaît que nous avons pu interviewer trois responsables. Ou encore, nous avons interviewé un responsable dans trois communes. Compte tenu de la qualité des informations recherchées et de la pertinence des thèmes abordés, aucun entretien n'a duré moins d'une heure de temps. Les trois entretiens ont été réalisés en 201 minutes ; soit une durée moyenne de 67 minutes. Nous restons donc dans l'intervalle de temps prescrit par Jolibert et Jourdan (2011).

2-5 Grille d'analyse et méthode d'analyse des données

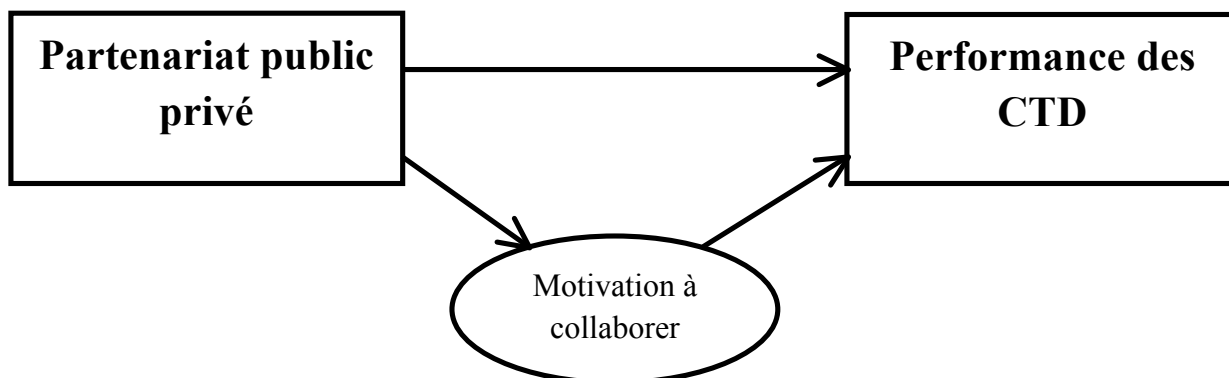
Dans le cadre de cet article, la grille d'analyse que nous proposons est celle de l'opérationnalisation des variables à travers nos propositions de recherche consignées dans le tableau ci-dessous

Tableau 2 : Opérationnalisation de la relation « partenariat public privé et performance des collectivités territoriales décentralisées ».

Proposition générale	Propositions spécifiques	Variables	Indicateurs	Auteurs
Le partenariat entre entreprises et collectivités locales a un impact sur la performance des collectivités territoriales décentralisées	Les collectivités territoriales décentralisées sont motivées à collaborer avec les entreprises de leur ressort territorial	Motivation des CTD à collaborer	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation ; - Conseil municipal ; - Organe exécutif ; - Communauté urbaine ; 	Moungou et Bekono (2012) ; Atkinson A. A. et al., (1997) ; Ammons D. N. (2007)
		Collaboration avec les entreprises du ressort territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Organe délibérant ; - Collectivités et populations - Délégation de service public ; - Constructions d'infrastructures ; - Amélioration ressources fiscales - Amélioration ressources non fiscales - Délégation gestion publique ; 	Perez (2009) ; Morin (1998) ; Arndt C. et Oman C. (2007) ; Moungou et Bekono (2012)
	La motivation des communes à collaborer avec les entreprises accroît leur performance	Collaboration avec les entreprises du ressort territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Organe délibérant ; - Collectivités et populations - Délégation de service public ; - Constructions d'infrastructures ; - Amélioration ressources fiscales - Amélioration ressources non fiscales - Délégation gestion publique 	Perez (2009) ; Morin (1998) ; Arndt C. et Oman C. (2007) ; Moungou et Bekono (2012)
		Performance locale	<ul style="list-style-type: none"> - Production publique locale ; - Rendements nominal et réel des investissements publics locaux ; - Évolution des ratios ; - Capacité d'endettement ; - Capacité d'investissement ; - Équilibre réel du budget local. 	Mazouz et Tardif (2011) ; Gibert P. (1986) ; Hood C. (1995) ; Piotrowski et Rosembloom, (2005) ; Worthington (2000); Moynihan D. (2006).

Le tableau d'opérationnalisation des variables ci-dessus est celui qui va faciliter la collecte des données. C'est d'ailleurs ce tableau qui a servi de base pour la confection de notre outil de collecte des données (guide d'entretien) et a également servi de base pour la conception du modèle théorique ci-dessous :

Schéma 1 : Modèle conceptuel



Le schéma ci-dessus est la synthèse des résultats escomptés de notre étude. Au regard du schéma ci-dessus, nous voulons ressortir qu'un partenariat public-privé serait bénéfique pour la collectivité territoriale en termes de performances. Mais, tout passe par la motivation de la collectivité à collaborer avec les entreprises de leur ressort territorial.

Pour collecter les données issues de notre enquête, nous avons enregistré grâce à l'enregistreur vocal de notre téléphone portable, les différents entretiens que nous avons passés dans les communes d'arrondissement qui nous ont reçus. Nous avons ensuite mis les réponses des interviewés par écrit, et nous avons analysé les réponses grâce à la technique d'analyse de contenu.

3. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Nous commençons par caractériser l'état du dialogue existant entre les communes prospectées et les entreprises. Par la suite, nous analysons leur performance et la dépendance de celle-ci vis-à-vis de la relation identifiée au préalable.

3-1. Caractérisation du dialogue communes-entreprises dans les CTD prospectées

Rappelons que nous avons obtenu des entretiens auprès de trois communes de la ville de Douala. Notamment Douala 5^{ème}, Douala 1^{er} et Douala 2^{ème}. Pour apprécier au mieux les communes prospectées, nous commençons par présenter leurs profils respectifs :

Tableau 3 : Profile des communes prospectées

Identification de la commune	Douala 1 ^{er}	Douala 2 ^{ème}	Douala 5 ^{ème}
Création	La commune de Douala 1 ^{er} a été créée en 1987, d'après la loi N°87-15 du 15 Juillet 1987, portant création des communautés urbaines au Cameroun.	La commune d'arrondissement de Douala 2 ^{ème} a été créée par le décret N°87/1366 du 24 Septembre 1987 portant création de la communauté urbaine de Douala situé à NEW BELL	Suivant décret présidentiel du 25 Novembre 1993, portant réaménagement et organisation administrative de la ville de Douala
Historique	L'histoire de l'urbanisation de Douala 1 ^{er} coïncide avec l'expansion territoriale des cantons Bell, Akwa et Deido en direction de l'est à partir du Wouri.	Depuis 1987, quatre maires se sont succédés, à la tête de la commune d'arrondissement de Douala 2 ^{ème} . Le premier fut du parti au pouvoir, le second du principal parti de l'opposition et les deux derniers du parti au pouvoir.	À ses origines, la commune a été dirigée successivement par deux élus du principal parti de l'opposition entre 1996 et 2000. Puis, par deux élus du parti au pouvoir. Mais notons qu'en 2008, la commune a été dirigée par une délégation spéciale suite à l'annulation des élections.
Structuration	Douala 1 ^{er} est le centre administratif et politique de la ville, avec Bonanjo, Bonapriso, Hydrocarbure, des quartiers résidentiels où l'élite locale et des expatriés se rencontrent et s'investissent dans des secteurs économiques variés et porteurs.	Abritant le tout premier aéroport international du pays, et actuellement le plus fréquenté de l'Afrique centrale, Douala II est la porte d'entrée et de sortie du Cameroun	Elle couvre une superficie de 210 km ² et compte 53 quartiers et villages avec d'énormes potentialités de développement et d'investissement.
Personne ressource rencontrée	Adjoint au maire	Chef service du contentieux	Directeur du cabinet en Thèse de doctorat en Droit Public et en fonction au sein de la commune depuis 13 ans.

Il apparaît du tableau ci-dessus que les communes d'arrondissement de Douala 1^{er} et de Douala 2^{ème} sont les plus anciennes au Cameroun. Avec la commune de Douala premier dont l'histoire de développement correspond même à celle de la ville de Douala. Mais force est de constater que la commune de Douala 5^{ème}, relativement plus jeune, est créée suite au réaménagement de la ville de Douala devenue très vite une ville cosmopolite.

Il est également important de préciser la nature ou la qualité des personnes interviewées dans chacune des communes prospectées. En effet, à Douala 1^{er}, nous avons eu le privilège d'entretenir un des adjoints au Maire (l'anonymat a été requis). À Douala 2^{ème}, c'est le chef de service du contentieux qui a bien voulu sacrifier un peu de son temps pour nous accorder une attention particulière. Et à Douala 5^{ème}, c'est le directeur du cabinet qui nous a fourni une panoplie d'informations utiles du haut de ses treize années passées à au sein de cette commune.

3-2 État du dialogue CTD et Entreprises

S'agissant du dialogue entre entreprises et communes, les personnes ressources rencontrées ont été questionnées sur des points tels que l'existence de toute forme de dialogue, l'appui des entreprises à la réalisation des missions des communes, l'environnement des affaires au niveau local. Les réponses ont été résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Caractérisation du dialogue « CTD-Entreprises »

Dialogue avec les entreprises	CAD 1 ^{er}	CAD 2 ^{ème}	CAD 5 ^{ème}
Dialogue direct avec les entreprises	RAS à première vue.	Rien de formel. Pas de plateforme véritable	Lorsque le budget de la commune est voté, le maire décide du lancement de l'exercice fiscal. Cela consiste à convoquer une plate forme au cours de laquelle les entreprises sont sensibilisées sur leur rôle en tant que partenaires de choix.
Existence de dialogue	Il existe des plateformes, peu ou pas d'accompagnement de la part des entreprises qui ne s'engagent que dans leurs intérêts propres	Bien qu'absent sur le plan formel, il en existe notamment lorsque la mairie sollicite leur accompagnement	
Environnement des affaires et perspectives	En nette dégradation. La crise dite « anglophone » plombe l'activité économique de deux grands marchés de Douala : le marché central et le marché Sangada	Il est doté du plus grand marché d'Afrique Centrale et regorge de plusieurs commerçants d'ici et d'ailleurs, notamment ceux de l'Afrique de l'Ouest. Forte représentation de l'informel	Les rapports fiscaux sont plutôt enviables. Mais pour l'essentiel, l'environnement des affaires est fortement influencé par l'État qui fixe les fourchettes de taux et autres impôts. L'environnement des affaires est plutôt influencé par l'État.

Tableau 4.bis : Caractérisation du dialogue « CTD-Entreprises »

Identification de la commune	Douala 1 ^{er}	Douala 2 ^{ème}	Douala 5 ^{ème}
Règlement des besoins ponctuels et des besoins locaux	Les entreprises s'agrippent sur les hautes personnalités ou les grandes administrations au détriment de la mairie et des populations. La satisfaction des charges salariales en interne est donc notre priorité. Toute hausse de taxes est toujours la mauvaise venue auprès des commerçants.	Nous effectuons une gestion de proximité de la chose locale à travers des descentes auprès des populations. Nous travaillons en partenariat avec les chefs de quartier et n'excluons pas la possibilité d'écouter directement les populations. Les entreprises ne semblent pas se sentir concernées.	La commune est fortement engagée dans la satisfaction des attentes des populations. Elle construit des centres de santé, des écoles, s'engage dans la réfection des routes et le nettoyage de la voirie municipale.
Amélioration des ressources fiscales et non fiscales	L'administration n'est pas en marge des difficultés qui entravent un véritable dialogue public-privé. Le PAD ne rapporte rien à la mairie de Douala 1 ^{er} bien qu'étant situé sur son territoire administratif. Le cas des ventes aux enchères qui ont lieu sous haute fréquence au Port Autonome sans que la mairie ne soit conviée à y prendre part.	La participation des entreprises locales porte sur l'amélioration des ressources fiscales à travers les cotisations obligatoires qu'elles doivent opérer. S'agissant de l'aspect non fiscal, les entreprises se sont mises en marge de l'activité sociale, la plupart opérant dans l'informel et dans la discrétion.	Tout comme la mairie de Douala 1 ^{er} , nous avons créé un site internet que nous hébergeons dans l'optique de promouvoir l'action de l'entreprise.
Appui des entreprises à la réalisation des missions de la commune	Les entreprises ne nous appuient pas. La mairie se débrouille toute seule pour satisfaire les besoins croissants et insatiables des populations	Nous impliquons nos entreprises dans la réalisation d'œuvres citoyennes, mais les œuvres sociales restent l'apanage libre des entreprises. On a noté une forte implication au départ de MESSA PRESSE qui s'est retirée progressivement.	L'appui n'est pas remarquable, mais on peut noter des actions louables de Guinness Cameroun et Orange Cameroun qui sont fortement engagés dans l'offre de services locaux destinés à satisfaire les besoins des populations.

Il apparaît donc au terme de ce qui vient d’être exposé, que le dialogue public privé au niveau local traine encore le pas. En réalité, nous en sommes encore loin, car il y en a eu, mais de manière instable et volatile. Pour qu’un tel dialogue soit soutenu, il faudrait que les autorités de tutelle prennent conscience de ce que le dialogue avec les entreprises est du ressort de la mairie et non des sous-préfets, préfets et autres membres de la tutelle. Ces derniers n’étant pas plus proches de la réalité quotidienne des employés que les mairies et les conseillers municipaux. Fort de ce constat, nous nous sommes néanmoins intéressés aux différents apports recherchés dans la construction d’un dialogue public privé au niveau local.

3-3. Évaluation des apports recherchés par le dialogue entreprise-mairie

En réalité, un dialogue entreprise/mairie pourrait apporter beaucoup aux deux parties. Pour les entreprises, des gains en termes d’allègement de la fiscalité pourraient être envisagés. Le tableau ci-dessous résume les indicateurs mobilisés à cet effet :

Tableau 5 : Apports recherchés par un dialogue entreprises/mairies

Apports du partenariat	Commune de Douala 1 ^{er}	Commune de Douala 2 ^{ème}	Commune de Douala 3 ^{ème}
Ressources additionnelles	RAS		Apport de ressources, surtout les ressources humaines en matière de gestion
Délégation de la gestion du service public	RAS	Il s’agit plus d’un allègement dans la gestion qu’une véritable délégation	RAS
Amélioration des opportunités socio économiques	Les entreprises sont mieux placées que quiconque pour créer des opportunités d’emplois et de stages aux plus méritants	Définition d’un cadre de partenariat avec le centre divisionnaire des impôts	Nous nous attendons qu’un éventuel partenariat vienne offrir davantage d’opportunités aux jeunes diplômés de notre ressort
Organisation des filières porteuses	Notre plateforme internet est un lieu d’exposition de nos activités porteuses et par conséquent, constitue le principal moyen d’exposer nos performances	Formalisation de la multitude d’activités informelles de notre ressort territorial. Ce qui donnerait plus d’accès aux finances externes et par conséquent, serait bénéfique pour la commune	Organisation verticale et horizontale dans le processus de collecte et de gestion des impôts par le receveur et le maire respectivement
Parties prenantes bénéficiaires	C’est d’abord les populations qui bénéficient puisque la mairie est là pour le bien-être des populations. Mais les entreprises y gagneraient également à travers l’allègement plausible de la fiscalité en cas de partenariat.		Dans un partenariat gagnant-gagnant, la commune et les entreprises peuvent tirer leur compte. Les populations ne sont également pas en marge de ces gains
Assainissement de la gestion de l’espace	Nous nous assurons que la ville soit propre	Nous organisons tous les mercredis, la journée citoyenne de la propreté	Outre les jeudis « propres », la commune a un service technique de l’aménagement urbain

Ainsi, il apparaît que les mairies ont pris conscience de ce que les entreprises ne sont pas toujours disposées à collaborer dans le cadre d'un partenariat public-privé. Pourtant les communes d'arrondissement que nous avons prospectées le sont suffisamment. Dans cette perspective, nous retenons notre première proposition de recherche qui stipulait que ***les collectivités territoriales décentralisées sont motivées à collaborer avec les entreprises de leur ressort territorial.***

Cependant, lorsque les entreprises ont besoin de penser « local », elles orientent ce partenariat vers les des personnes non indiquées mais malheureusement plus influentes que les maires, notamment les organes de tutelle. Ceci pourrait entamer la performance des collectivités territoriales décentralisées. C'est pourquoi dans la prochaine sous-section, nous étudions et apprécions la nature de la performance des communes d'arrondissement que nous avons prospectées dans le cadre de cette étude.

3.4. Analyse de la performance des communes prospectées et de sa dépendance vis-à-vis du dialogue avec les entreprises

S'agissant de la performance des collectivités territoriales décentralisées, des indicateurs adaptés ont été relevés. Il s'agit entre autres de la production publique locale, du rendement nominal réel des investissements publics locaux, de l'évolution des ratios de performance des CTD, de l'évaluation des services rendus par la commune, de sa capacité d'investissement et d'endettement, et de l'évaluation faire de son budget local.

Tableau 6 : Évaluation de la performance des CTD (performance publique locale)

Performance des communes	Commune de Douala 1^{er}	Commune de Douala 2^{ème}	Commune de Douala 3^{ème}
Optique fonctionnelle	C'est un ensemble de réalisations qui rentrent dans la feuille de route du maire. Arranger ou rénover une route, réfectionner une école, construire des salles de classe, etc...		Évaluation de la performance à travers l'exécution du budget pour réaliser des œuvres
Optique territoriale	Initier et réaliser certaines activités avec les citoyens	Écoles (salles de classe), centres de santé.	Construction centres de santé, écoles, etc
Contribution à l'employabilité	Emplois créées bien qu'à durée déterminée, notamment dans le cadre des travaux de réfection engagés (bâtiments des écoles, routes, centres de santé, etc...).		
Recettes réelles de fonctionnement de la commune	---	La commune fonctionne avec le BIP, les taxes, impôts, les ressources venant de la commune urbaine.	Le BIP (budget d'investissement public) ce sont les cartons que l'État envoie aux communes pour construire les écoles.

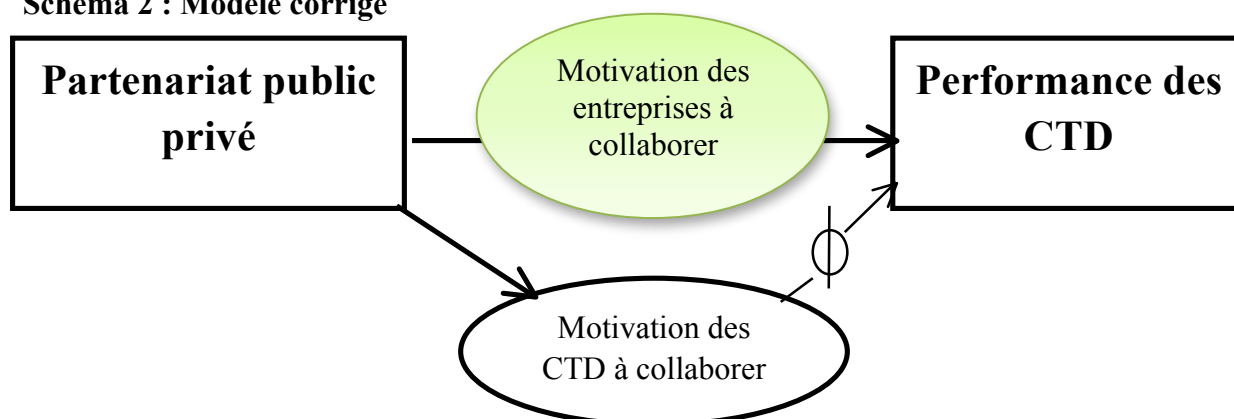
En ce qui concerne le rendement réel des investissements publics locaux, il n'y techniquement rien à signaler de la part des collectivités territoriales prospectées. Seules les

évolutions des recettes et dépenses d'une année à l'autre nous ont été renseignées. À cet effet, il apparaît que ces deux paramètres de l'enveloppe budgétaire font état de ce que le budget est toujours équilibré, car comme il nous a été déclaré à la CAD2, « *les recettes sont toujours supérieures aux dépenses car on ne peut pas dépenser ce qu'on n'a pas, il y a toujours un excédent financier, les recettes sont toujours supérieures aux dépenses car on ne peut dépenser que ce qu'on possède* ». Par contre, rien ne nous a été dit au sujet des autres indicateurs du rendement réel des investissements publics. C'est le cas de l'effet taux, de l'effet base ou du retour fiscal des investissements locaux qui n'ont pas été renseignés par nos répondants, pour des raisons qui nous intéressent très peu.

Aussi, en ce qui concerne l'évolution des ratios de performance des CTD, Mais il advient tout de même que les communes prospectées, notamment celle de Douala 2^{ème}, ont connaissance de ce qu'il existe un taux, mieux, une répartition du budget qu'il faut respecter. Nous apprendrons à cet effet qu'elle est de 40 % du budget pour les investissements et le reste pour le fonctionnement. Aucun autre ratio de performance des CTD ne sera renseigné. On comprend alors que la mesure de la performance au sein des communes d'arrondissement prospectées est pour l'essentiel, rudimentaire et classique. On n'y a pas encore recours aux indicateurs sophistiqués.

Il apparaît que l'évaluation de la performance est belle et bien une activité présente au sein des collectivités territoriales décentralisées prospectées. Elle se fait encore de manière rudimentaire sur la base d'indicateurs classiques. Aucune des commune d'arrondissement rencontrées n'évalue sa performance sur la base des ratios de rendement, encore moins sur la base des effets taux et effet base. Comme la plupart ne réalise pas des investissements locaux dans l'immobilier, on ne saurait y parler d'un quelconque retour sur investissement dans ces localités. Toutefois, il importe de vérifier s'il existe un plausible pouvoir explicatif de la volonté de ces communes à collaborer, sur le niveau de performance. Néanmoins, le modèle corrigé apporte davantage un éclairage sur la relation entreprises et collectivités locales décentralisées.

Schéma 2 : Modèle corrigé



En effet, d'après le schéma ci-dessous, seule la motivation des CTD à collaborer avec les entreprises ne suffit pas. Il faudrait en retour que les entreprises soient disposées à collaborer avec les CTD dans le cadre de la construction d'un dialogue social. Ce qui n'est malheureusement pas le cas. Dans cette logique, l'effet du partenariat public-privé sur la performance est hypothéqué.

Pour obtenir des faveurs fiscales, les entreprises préfèrent collaborer avec les autorités de tutelle telles que la sous-préfecture, la préfecture et les services du gouverneur. En matière de satisfaction des besoins ponctuels des populations, les entreprises s'intéressent peu ou pas. À Douala 1^{er}, on déplore le fait que les partenariats public-privé se font plutôt avec les autorités de tutelle, même ceux qui auraient été mieux réalisés avec la commune. Par conséquent, la satisfaction des besoins ponctuels se limite aux parties prenantes internes. Car le budget ne peut pas permettre de satisfaire mieux que les salaires du personnel de la commune d'arrondissement. Cette situation permet de se mettre à l'abri des grèves. À Douala 2^{ème}, un service des affaires sociales permet de se rapprocher des populations. L'échange en vue de la satisfaction des besoins (assurée par la commune) se fait en étroite collaboration avec les chefs de quartier. À Douala 5^{ème} par contre, on a l'impression que l'absence de partenariat ne se fait aucunement ressentir, car fortement impliquée dans la satisfaction des attentes des parties prenantes externes à travers notamment la construction d'un centre de santé à Kotto, ou d'une maternité à l'hôpital de Bonaoussadi. On constate aussi un fort encrage de cette commune sur le plan de la voirie à travers notamment l'entretien des routes. À cet effet, en matière de règlements des besoins ponctuels, les entreprises du ressort territorial des communes d'arrondissement prospectées ne sont pas véritablement impliquées. On ne s'attend donc pas à ce qu'elles contribuent à améliorer les ressources fiscales et non fiscales.

CONCLUSION

Cet article s'interrogeait au départ sur la motivation des collectivités territoriales décentralisées à implémenter un partenariat public privé capable de booster leur performance. Pour ce faire, nous nous sommes fixés comme objectif, de montrer l'impact du dialogue entre les entreprises et les collectivités locales sur la performance de ces dernières. Pour ce faire, nous devrions premièrement caractériser l'état des lieux en matière de partenariat public privé au niveau local, puis mettre à jour la contribution de ce partenariat sur la performance des collectivités territoriales décentralisées.

Pour atteindre cet objectif, et compte tenu du nombre faible des CTD (six), nous avons émis la proposition principale selon laquelle le partenariat entre entreprises et collectivités locales a un impact sur la performance des CTD. La vérification de cette proposition a nécessité que nous effectuions une recherche exploratoire ponctuée par plusieurs descentes sur le terrain des collectivités territoriales décentralisées. Nous avons donc réalisé plusieurs entretiens semi directifs auprès des communes avec pour outil de collecte des données le guide d'entretien. La méthode d'analyse des données principalement utilisée est l'analyse de contenu.

Au terme des analyses qui ont été faites, il apparaît principalement **qu'on ne saurait véritablement parler de partenariat public-privé au niveau local au sein de la communauté urbaine de Douala**. Tel est le cas parce que dans les communes prospectées, certaines rencontrent les entreprises une seule fois par an tandis que d'autres ne le font jamais, estimant qu'elles sont « doublées » dans cette démarche par les autorités de tutelle qui sous-traitent les partenariats en direct avec les entreprises sans transiter par la mairie. Fort de ce constat, la performance des CTD laisse à désirer. S'il faut noter que nos communes évaluent très peu leur performance, il est surtout important de rappeler que pour les communes qui le font (de manière rudimentaire), la performance n'est véritablement pas au rendez-vous.

BIBLIOGRAPHIE

- Ammons David N. (1995). Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services, *Public Administration Review*, pp. 37-47.
- André P., Schiehl E. (2004). Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 7, N° 2, juin, p. 165 -193.
- Arndt C. and Oman C. (2006). *Uses and Abuses of Governance Indicators*. Paris: Development Centre, OECD.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., Wells, R.B. (1997). «A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement», *Sloan Management Review*, Spring, p. 25-37.
- Bourguignon A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol.1 Tome 3, pp 89 - 101.
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995). « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Gibert P. (1986). Management public : management de la puissance publique, *Politiques et Management Public*, 4-1, pp 167-169, Compte rendu par Laufer Romain.
- Hood C. (1995). The "New public management" in the 1980s: variations on a theme, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, No. U3, pp. 93-109.
- Jolibert A. et Jourdan P. (2011). *Méthodes de recherche et d'études en marketing*, collection Management Sup, Dunod, 624 pages.
- Lacolare Vincent (2011), Valoriser la connaissance dans l'entreprise. La Plaine Saint-Denis: AFNOR éd. ;
- Lamine BA M. et Bambara M. (2011). L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : Etude du Dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal, 3^{ème} *FORUM RSE Sénégal* ;
- Mazouz B. et Tardiff M. (2010), « À propos de la performance. L'Arlésienne de la sphère publique », In Proulx (Marcel), *Management des organisations publiques*, Presses de l'Université du Québec.
- Mbuyu T. (2015). Les contrats de partenariat public-privé (PPP), publié le 23/10/2015 sur LegaVox.fr.
- Morin F. (1998). La rupture du modèle français de détention et de gestion des capitaux, *Revue d'économie financière*, 50, pp. 111-132.

- MOUNGOU Mbenda S. P. et BEKONO E-R. (2012), Gouvernance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) et gestion des compétences transférées par l'État, *IV^e Symposium International*, Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques.
- MOYNIHAN D. (2006). Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform, *Public Administration Review*, 66(1), pp 77-89.
- NGOK Evina J-F. (2010). Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux, *Revue des Sciences de Gestion*, n°243-244.
- PÉREZ, R. (2009), La gouvernance de l'entreprise, Collection Repère, la Découverte.
- ROSENBLOOM D. and PIOTROWSKI S. J. (2005). Outsourcing the Constitution and Administrative Law Norms, *The American Review of Public Administration*, 35(2), 103-121.
- SOBCEZAK A. (2011). La responsabilité globale, moteur du dialogue social. Nantes: Audencia, Cahier de la Responsabilité Globale 5.
- TAMEKOU R. (2012). La coopération décentralisée et l'action sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, http://www.global-local-forum.com/pages.asp?ref_page=10826.
- URBAN S. (2005). Développement durable et partenariat industriel : vers un modèle stratégique renouvelé, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, vol. 8(3), pages 177-200.
- WORTHINGTON A. C. (2000). Cost efficiency in local government: A comparative analysis of mathematical programming and econometric approaches, *Financial Accountability Management*, 16, pp 201-224.